**Содержание**

Введение 2

Глава 1 Понятие и индивидуальные особенности личности 3

* 1. Личность и её понимание 3

1.2 Индивидуальные особенности личности 5

1.3 Анализ концепций личности менеджера 10

Глава 2 [Развитие индивидуальных качеств менеджера](#_Toc217057453) 16

2.1 [Развитие управленческих качеств личности менеджера](#_Toc217057453) 16

Заключение 29

Список литературы 31

Приложение 32

**Введение**

Одной из наиболее важной для любого предприятия является проблема управления человеческими ресурсами. При взаимодействии с персоналом необходимо учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника. Квалифицированный менеджер должен уметь разбираться в людях, выявлять их отличительные особенности и грамотно строить стратегию управления ими. Личные качества людей влияют на их жизнь и жизнь окружающих, для руководителя необходимо знать какое влияние человек может оказать на организационное поведение.

Теоретическое значение курсовой работы заключается в том, что в работе проведен анализ влияния индивидуальных особенностей личности на организационное поведение. Актуальность предоставленной темы заключается в том, что в настоящее время поиск путей активизации человеческого потенциала внутри организации и учет психологических особенностей персонала являются одними из решающих факторов повышения эффективности деятельности любой организации.

Цель выполнения курсовой работы: сформулировать индивидуальные особенности личности менеджера, и на практическом примере показать возможности их развития. Для достижения цели необходимо решить задачи:

1.Проанализировать влияние индивидуальных особенностей личности менеджера как руководителя.

2. Формулирование рекомендаций по развитию особенностей личности менеджера по учету индивидуальных особенностей.

В первой главе рассматривается понятие индивидуальных особенностей личности. Во второй главе рассматривается развитие индивидуальных особенностей личности менеджера на практическом примере.

**1Понятие индивидуальности личности**

**1.1Понятие личности и индивидуальные особенности личности.**

Понятия “человек”, ”личность”, “индивидуальность”. Человек – это биологическое существо, принадлежащее к классу млекопитающих вида Homо sapiens. В отличие от других животных, этот вид наделён сознанием, то есть способностью познавать сущность внешнего мира, свою собственную природу и в соответствии с этим поступать и действовать разумно. Человека, как биологический вид характеризуют:

1) прямохождение; 2) наличие рук, приспособленных к познанию и труду; 3) высокоразвитый мозг, способный в социальных условиях отражать мир в понятиях и преобразовывать его по своим потребностям, интересам, идеалам.

**Человек** – существо общественное, и это самый главный его признак. Общественная жизнь и труд совершенствовали природу человека и подчинили его себе. Благодаря обществу человек способен не только познавать и трудиться, но и осознавать свои внутренние процессы, действовать разумно. Самосознание является вершиной развития сознания человека в филогенезе (истории рода) и в онтогенезе (истории жизни индивида).

Человек является объектом изучения естественных и общественных наук. Понятие личность уже, чем понятие человек. Личность – категория общественно-историческая. Личность это объект исследования только общественных наук: истории, философии, этики, эстетики, психологии, педагогики.

**Личность** – сознательный индивид, занимающий определённое положение в обществе и выполняющий определённую общественную роль. Роль – это социальная функция личности. Например: роль матери и отца – воспитание детей, роль директора школы – управление коллективом, организация процесса обучения.

**Позиция личности** – это система её отношений к материальным условиям жизни, к обществу, людям, к себе, к собственным и общественным обязанностям, труду. Эти отношения характеризуют нравственный облик личности, её социальные установки. Материалистическая философия и психология рассматривают личность как социальную сущность. Личность – это тот же человек, но взятый со стороны его общественной значимости и общественной деятельности.

Оригинальность интеллекта состоит в способности видеть то, чего не замечают другие, это особенность переработки информации, то есть умение ставить проблемы и решать их. Особенность воли проявляется в силе воли, мужестве, самообладании. Оригинальность может состоять в своеобразном сочетании свойств конкретного человека, придающем особый колорит его поведению или действиям. Индивидуальность характеризует личность конкретнее, детальнее, полнее. Она является постоянным объектом исследования при изучении психологии личности и других направлениях психологии.

В быту и в науке часто со словом “индивидуальность” используют слово “индивид”. Под “индивидом” понимают данного конкретного человека со всеми присущими ему особенностями.

**1.2Индивидуальные особенности личности**

Множество, казалось бы, самых различных свойств личности связано относительно устойчивыми зависимостями в определенные динамические структуры. Особенно отчетливо это проявляется в характере человека.

**Характер -** это стержневое психическое свойство человека, накладывающее отпечаток на все его действия и поступки, свойство, от которого, прежде всего, зависит деятельность человека в различных жизненных ситуациях.

Иными словами, давая определение характеру, можно сказать, что это совокупность свойств личности, определяющая типичные способы ее реагирования на жизненные обстоятельства.

Под характером следует понимать не любые индивидуально-психологические особенности человека, а только совокупность наиболее выраженных и относительно устойчивых черт личности, типичных для данного человека и систематически проявляющихся в его действиях и поступках.

Слова "характеристика" и "характер" не случайно имеют общий корень. Хорошо составленная психологическая характеристика человека, прежде всего и глубже всего должна выявить его характер, так как именно в нем наиболее существенно проявляются особенности личности. Однако нельзя, как это иногда делается, все черты личности подменять только чертами характера. Понятие "личность" шире понятия "характер", и понятие "индивидуальность человека как личности" не исчерпывается только его характером.

В психологии различают личность в широком и узком смысле слова, и характер находится за пределами личности в узком смысле слова. Под характером понимают такие характеристики человека, которые описывают способы его поведения в разных ситуациях. Применительно к характеру используются такие понятия, как "экспрессивные характеристики" (характеристики внешнего проявления, внешнего выражения человека) или "стилевые характеристики". Вообще понятие "стиль" довольно близко по своей сути понятию "характер", но об этом чуть позже.

Таким образом, отличие характера от личности в узком смысле слова заключается в том, что в характер входят черты, относящиеся к способу поведения, к формам, в которые может облекаться одно и то же по содержанию поведение.

Каждый человек отличается от других огромным, поистине неисчерпаемым числом **индивидуальных особенностей,**то есть особенностей, присущих именно ему как индивидууму. В понятие "индивидуальные особенности" входят не только психологические, но и соматические ("сома" - по-латыни "тело") особенности человека: цвет глаз и волос, рост и фигура, развитие скелета и мышц и т. д.

**Индивидуально-психологические особенности**отличают одного человека от другого. Отрасль психологической науки, изучающая индивидуальные особенности различных сторон личности и психических процессов, называется *дифференциальной психологией.*

Наиболее общей **динамической структурой личности**является обобщение всех ее возможных индивидуально-психологических особенностей в четыре группы, образующие четыре основные стороны личности:

1. Биологически обусловленные особенности (темперамент, задатки, простейшие потребности).
2. Социально обусловленные особенности (направленность, моральные качества, мировоззрение).
3. Индивидуальные особенности различных психических процессов.
4. Опыт (объем и качество имеющихся знаний, навыков, умений и привычек).

Вместе с тем характер нельзя рассматривать как простую сумму отдельных качеств или особенностей личности. Какие-то его черты всегда будут ведущими; именно по ним и можно охарактеризовать человека, в противном случае задача представления о характере была бы невыполнимой, так как у каждого индивида число отдельных характерных черт может быть велико, а количество оттенков каждой из этих черт еще больше. Например, аккуратность может иметь оттенки: пунктуальность, педантичность, чистоплотность, подтянутость и т. д.

Отдельные черты характера классифицируются значительно более легко и четко, чем типы характеров в целом.

Под **чертой характера** понимают те или иные особенности личности человека, которые систематически проявляются в различных видах его деятельности и по которым можно судить о его возможных поступках в определенных условиях.

Б. М. Теплов предложил черты характера делить на несколько групп.

В первую группу входят наиболее общие черты характера, образующие **основной психический склад** личности. К ним относятся: принципиальность, целеустремленность, честность, мужество и т. д. Понятно, что в чертах характера могут выступать и противоположные этим, то есть отрицательные, качества, например: беспринципность, пассивность, лживость и т. д.

Вторую группу составляют черты характера, в которых выражается **отношение человека к другим людям.** Это общительность, которая может быть широкой и поверхностной или избирательной и противоположная ей черта - замкнутость, которая может быть результатом безразличного отношения к людям или недоверия к ним, но может быть следствием глубокой внутренней сосредоточенности; откровенность и противоположная ей - скрытность; чуткость, тактичность, отзывчивость, справедливость, заботливость, вежливость или, напротив грубость.

Третья группа черт характера выражает **отношение человека к самому себе.** Таковы чувство собственного достоинства, правильно понимаемая гордость и связанная с ней самокритичность, скромность и противоположные им - тщеславие, заносчивость, самомнение, иногда переходящее в наглость, обидчивость, застенчивость, эгоцентризм (склонность постоянно быть в центре внимания вместе со своими переживаниями), эгоизм (забота преимущественно о своем личном благе) и т. д.

Четвертая группа черт характера выражает **отношение человека к труду,** своему делу. Сюда входят инициативность, настойчивость, трудолюбие и противоположная ему - лень; стремление к преодолению трудностей и противоположная ей - боязнь трудностей; активность, добросовестность, аккуратность и т. д.

По отношению к труду характеры делятся на две группы: **деятельные и бездеятельные.** Для первой группы типичны активность, целеустремленность, настойчивость; для второй – пассивность, созерцательность. Но иногда бездеятельность характера объясняется (но отнюдь не оправдывается) глубокой внутренней противоречивостью человека, еще "не определившегося", не нашедшего своего места в жизни, в коллективе.

Многочисленные попытки классифицировать типы характеров в целом (а не отдельных черт) до сих пор не увенчались успехом. Помимо разнообразия и многогранности характерологических качеств, многообразие предложенных классификаций объясняется и различием признаков, которые могут быть положены в их основу.

Наиболее широко распространено деление характеров по их социальной ценности. Эта оценка иногда выражается словом "хороший"характер (и в противоположность ему - *"*плохой"),

Также широко распространено в быту деление характеров на легкие (свойственные уживчивым, приятным окружающим и легко находящим с ними контакт людям) и тяжелые*.* У каждого человека в тех или иных ситуациях могут проявляться черты почти всех характеров. Однако характер определяется не тем, что бывает «иногда», а устойчивостью проявления черт во многих ситуациях, степенью их выраженности и соотношением. Выделяют следующие типы характеров личности:

* Гипертимный (или гиперактивный) характер
* Аутистический характер
* Лабильный характер
* Демонстративный характер
* Психастенический характер
* Застревающий характер
* Конформный характер
* Неустойчивый характер
* Циклоидный характер

#### 1.3 Анализ концепций личности менеджера

В отечественной психологии сложились разнообразные подходы к разработке теоретической модели развития личности и эффективности управленческой деятельности руководителя

Коллекционный подход основан на следующих представлениях. Руководитель должен обладать особыми личностными качествами, которые обеспечивают успешность управленческой деятельности. Кроме этого может быть определен перечень этих качеств для конкретной должности. Типичные системы оценки руководителей, основанные на данном подходе, содержат наборы профессионально значимых качеств.

Конкурентный подход. Он предполагает наличие у руководителей особых, личностных свойств или определенного уровня развития общих свойств, отличающих их от других людей. Поиск этих личностных свойств осуществляется путем сравнения группы руководителей и людей, не относящихся к этой категории, успешных и неуспешных руководителей различных должностных уровней. Эта объемная оценка предполагает такой научных поиск, где качественные характеристики руководителя как личности оцениваются в зависимости от того, какую управленческую позицию он занимает в системе должностных статусов.

В структуре личности руководителя здесь выделяют административно-организаторские умения, морально-этические характеристики, качества ума, профессиональные умения, социальную направленность, мотивацию.

Коллекционный подход основан на следующих представлениях. Руководитель должен обладать особыми личностными качествами, которые обеспечивают успешность управленческой деятельности. Кроме этого может быть определен перечень этих качеств, для конкретной должности.

Парциальный подход предполагает коррекцию личностных способов ориентации в среде. Формирование личности руководителя опосредованно связано с отработкой отдельных операций и действий, включенных в управленческую деятельность, с психокоррекцией системы отношений. При этом особое внимание уделяется исследованию развития мышления и созданию алгоритмов решения управленческих задач.

Инженерно-психологический подход нашел свое отражение в анализе систем управления и рассматривает руководителя как лицо, принимающее решение. В этом подходе ограничиваются изучением психологических процессов переработки руководителем информации и его индивидуальных особенностей, проявляющихся в управленческой деятельности.

Рефлексивно-ценностный подход изучает личность руководителя через формирование у него рефлексивно-ценностной концепции управления. Способность руководителя к интеграции проявляется в формировании, осмыслении и самокоррекции его собственной управленческой концепции, которая состоит из ряда взаимопересекающихся “концептуальных моделей” деятельности. Это своеобразная программа реализации стратегических замыслов руководителя.

Социально-психологический подход. Построение социально-психоло-гических моделей личности руководителя осуществляется в данном подходе на самых различных основаниях. Одна из моделей при данном подходе построена в понимании руководства как вида организаторской деятельности руководителя. В разработанной модели выделяют следующие группы свойств личности руководителя:

* Общие качества (общительность, общий уровень развития, практический ум, наблюдательность, работоспособность, активность, инициативность, настойчивость, самостоятельность, самообладание);
* направленность организаторской деятельности;
* индивидный диапазон;
* индивидуальный стиль;
* подготовленность к деятельности;
* специфические свойства (организаторское чутье, избирательность, ум, психологический такт, энергичность, требовательность, критичность);
* склонность к организаторской деятельности.

Ситуационно-комплексный подход рассматривает движущие силы развития личности руководителя в различных управленческих ситуациях и жизненных событиях. Для изучения механизмов развития личности руководителя выделяют комплексное (оценка деятельности во всем объеме ее функций) и локальное (оценка одной функции) прогнозирование и экспрессивное оценивание.

Факторный подход. К первой группе факторов относят ситуационные и институционализированные, которые включают в себя производственные, организационные и социальные условия. Эффективность развития личности в управленческой деятельности руководителя связывают со структурой и задачами организаций, периодом ее существования и размерами, типом организации. Существенное значение имеют такие переменные, как система коммуникаций, иерархия власти, масштаб контроля, характер информационного обеспечения, система ценностей организации, используемая технология.

Вторую группу факторов составляют индивидуальные факторы развития личности руководителя, к которым относятся личностные предпосылки и демографические переменные. Выделяются факторы, имеющие первостепенное значение для развития. К ним относят: адаптационную мобильность, контактность, фактор интеграции социальных функций, ролей и лидерство, уровень подготовки и объем знаний.

Функциональный подход реализован на двух методологических основаниях:

1) в соответствии со структурно-функциональной организацией его деятельности, которая задает определенные требования к личности руководителя;

2) содержание личности руководителя важно рассматривать как совокупность взаимосвязанных подструктур в целостной структуре личности.

Опираясь на динамическую функциональную структуру личности руководителя где основными подструктурами стали психофизиологическая (первичные познавательные процессы руководителя), психологическая (мотивационная, эмоционально-волевая и интеллектуальная сферы, темперамент, характер, способности, интересы, знания, навыки и умения руководителя), социальная (нравственные качества руководителя), выделяют общую и специальную структуру личности.

Для имиджевого подхода характерно изучение индивидуально-личностных качеств и создание технологий формирования имиджа руководителя, соответствующего сознательным и бессознательным потребностям той или иной социальной группы. Здесь выделяют основные индивидуально-личностные качества, которые должен демонстрировать для своего успеха руководитель: сила, щедрость, справедливость, властность, доброта. Основной недостаток данного подхода заключается в том, что создавая образ идеального руководителя, авторы уделяют внимание только внешним характеристикам.

Экономико-психологический подход изучает психологические закономерности экономического поведения различных типов руководителей.

Установлено, что социально-психологическая динамика в структуре ценностей личности руководителей отражает следующие феномены:

1) преимущественная ориентация на экономические ценности, ярко выраженная материальная заинтересованность становятся ведущими в структуре ценностей личности;

2) формирование индивидуалистической направленности через развитие личной заинтересованности;

3) появление новых социально-психологических типов руководителей, постепенно порождающих и новые социальные группы .

Интегративный подход предусматривает выявление глубинных психологических механизмов, интегрирующих личность и деятельность руководителей, позволяющих руководителям, относящимся к разным психологическим типам и действующим в существенно разных условиях, достигать объективно высоких результатов в управлении.

Качества руководителей классифицировать в зависимости от двух аспектов:

1) **дискретно-функционального** (определение качеств руководителя, необходимых для выполнения отдельных задач);

2) **интегрально-функционального** (вычленение и оценка способности руководителя к выполнению управленческих функций в целом).

Таким образом, осуществленный анализ вышеуказанных подходов к разработке концепций личности руководителя показывает следующее:

* анализируемые подходы основаны на авторском представлении о структуре личности, механизмах ее изменения и психологических требованиях к руководителю;
* у авторов нет единства в определении компонентов многоуровневой структуры личности руководителя;
* большинство моделей разрабатывалось на основе исследований личности руководителя первичного трудового коллектива и не отражает изменений, происходящих в современном обществе;
* существенное влияние на методологию разработки структуры личности руководителя оказали классические модели личности;
* современный этап изучения личности руководителя характеризуется переходом от описательных моделей к интегральным, когда на смену разрозненным исследованиям приходят обобщающие концепции личности с более последовательным описанием управленческого развития руководителя и поиском интегральной основы его структуры личности;
* наметилась тенденция к поиску ядра структуры личности руководителя;
* в осмыслении феномена личности руководителя недостаточное развитие получили психосемантический, автобиографический, экспериментально-психологический, клинико-психологический и возрастной подходы.

**2** [**Развитие индивидуальных качеств менеджера**](#_Toc217057453)

#### 2.1Развитие управленческих качеств личности менеджера

М. Вудкок, Д. Френсис, рассматривая качества руководителя, необходимые ему для успешной работы, результативного управления рабочей группой, выделили типичные слабые и высокие навыки руководства.

При этом руководителем должна осознаваться важность развития навыков эффективного руководства.

**Слабые и сильные навыки руководства**

|  |  |
| --- | --- |
| **Слабые навыки руководства** | **Сильные навыки руководства** |
| 1. не принимает во внимание того, что лежит в основе поведения подчиненных; 2. избегает действий, связанных с наказанием; 3. следует устаревшему стилю руководства; 4. не имеет представления о воздействиях, влияющих на осуществление им своей роли; 5. вызывает отрицательное отношение окружающих; 6. не стремится к ясности; 7. пускает работу подчиненных на самотек; 8. терпит посредственность; 9. недостаточно системно подходит к анализу работы; 10. мало делегирует полномочия; 11. обладает излишне негативным стилем; 12. пренебрегает возможностью положительно отметить работу подчиненных; 13. часто не справляется с «трудными» людьми; 14. не защищает собственную группу; 15. терпит минимальный вклад в работу; | 1. принимает во внимание поведение подчиненных; 2. устанавливает дисциплину, если это требуется; 3. приспосабливает стиль руководства к переменам; 4. понимает, что воздействует на выполнение им своей роли; 5. развивает добрые отношения с окружающими; 6. дает четкие указания; 7. регулярно анализирует работу подчиненных; 8. поощряет наилучшие примеры; 9. системно подходит к анализу работы; 10. квалифицированно передает полномочия; 11. избегает слишком частого применения негативного подкрепления; 12. создает позитивную обратную связь; 13. устанавливает приемлемые отношения с «трудными» людьми; 14. защищает свою группу, если возникает угроза; 15. ищет способы максимизации вклада в работу сотрудников; 16. устанавливает критерии успеха. |

Для руководителей очень полезно усвоить последовательный и систематизированный подход к своему развитию. По мере того, как совершенствуются профессиональные навыки и умения, формируется твёрдая основа для компетентной работы. Поэтому в развитии управленческих навыков должны участвовать и организация, и сам руководитель.

Условия работы в процессе развития предприятия могут и должны изменяться, и поэтому, очевидно, руководителю необходимо иметь способность менять методы и стиль руководства в зависимости от создающихся условий. В этом-то заключается, в частности, способность руководителя при любых условиях успешно управлять производством. Следовательно, как считают многие ученые, общие требования к знаниям, умениям, деловым и личным качествам руководителей могут быть сформулированы, однако конкретные требования, конечно, будут отличаться для руководителей разного уровня.

Разграничивая понятия - знание, умение, деловые и личные качества, можно примерно так определить разницу между ними. Знания служат для того, чтобы знать, что делать; умения и навыки дают возможность знать, как сделать; деловые и личные качества обеспечивают знание обстановки, правильную оценку, уверенность в принятии решений и энергичные действия по реализации принятых решений.

Чтобы квалифицированно управлять производством, руководителю необходимо иметь соответствующие занимаемой должности знания в области техники, экономики, организации производства и управления.

Знания должны быть не только теоретическими, но и практическими, полученными в процессе работы на производстве. Общий объем комплекса теоретических и практических знаний и соответствие знаний в различных областях науки и техники, экономики, организации производства и управления, требующихся для осуществления квалифицированного руководства, зависит от тех функций управления, которые выполняет руководитель.

Практика показывает, что не все даже высококвалифицированные специалисты, обладающие соответствующими знаниями, могут успешно руководить производством. Руководителю необходимо иметь организаторские способности. Ведь управление производством заключается, прежде всего, в руководстве людьми, коллективом предприятия или его подразделений.

Интересны высказывания по этому поводу А. Файоля. Он считает, что чем выше ранг руководителя, тем большее значение для него имеют административные способности. Роль технических способностей при этом уменьшается.

С такой точкой зрения сегодня согласны большинство специалистов в области менеджмента. Любой самый талантливый и работоспособный руководитель не сможет добиться успеха, если он не умеет правильно организовать и спланировать свою работу, сочетать оперативное руководство производством с работой над перспективными вопросами. Руководителю надо иметь способности предвидеть будущее, не успокаиваться на достигнутом, изыскивать новые возможности и резервы, постоянно ставить перед коллективом новые напряженные, но реальные задачи по развитию и совершенствованию производства.

Оперативное руководство производством заключается в умении руководителя быстро найти и принять конкретное решение различных задач, постоянно возникающих в процессе производства. Задержка в решении текущих вопросов неизбежно приводит к нарушению нормального ритма и хода производства.

Большое значение имеет умение руководителя подбирать своих ближайших помощников, четко распределять функции, обязанности и ответственность каждого из них, предоставлять им возможность самостоятельно решать возникающие в ходе производства вопросы, сохранив за собой оперативный контроль за работой своих звеньев.

Важным для руководителей является знание и понимание ими людей, умение правильно оценивать способности и индивидуальные особенности работников, прислушиваться к мнению, советам и рекомендациям членов коллектива, поддерживать их инициативу и использовать ее в практической работе.

Руководитель, если он хочет, чтобы его предприятие имело потенциал развития, должен задавать для нее цели, и брать на себя ответственность за их осуществление. Те, кто добился определенных успехов, ориентируются на создание стабильно развивающейся организации, устойчивой, к любого рода потрясениям - как внешнего, так и внутреннего характера.

Осознание руководителем собственной управленческой ситуации - это:

- осмысление своей собственной управленческой миссии на предприятии,

- определение объективных и субъективных ограничений, мешающих достижению целей,

- принятие внутренней этически непротиворечивой управленческой позиции.

Тогда и мотивация сотрудников становится оптимальной, направленной на развитие:

- практически каждый имеет перед собой образ будущего своей организации,

- руководитель в случае необходимости способен убедить коллектив в принятии решения, которое должно было бы вызвать крайнее неприятие,

- в момент обострения трудностей, каждый способен работать еще лучше, воспринимая проблемы предприятия как препятствие, которое нужно преодолеть.

**Развитие ответственности**

Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Особенность ответственности заключается в ограниченности ее вертикального движения. Другими словами, она не может делегироваться вниз по структуре предприятия до конечных исполнителей; каждый уровень управления ответственен за результаты работы вверенного ему подразделения.

Таким образом, руководитель становится ответственным за работу своих подчиненных; и если результаты работы окажутся неудовлетворительными, то ответственность перед вышестоящим руководством несет именно руководитель подразделения. Именно он является организующей и руководящей силой, и результаты работы его подразделения — это результаты его работы как управленца.

Бесспорно, для обеспечения выполнения подразделением поставленных перед ним задач, руководитель этого подразделения должен иметь возможность влияния на его работу. Такая возможность предоставляется путем передачи полномочий руководителю подразделения. “Полномочия — ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Предоставляя полномочия, руководитель предприятия предоставляет человеку, занимающему должность право руководства и контроля вверенного ему подразделения “в обмен” на принятие ответственности за результаты такого руководства. В некоторых случаях руководитель также получает право и на изменение технологии деятельности его участка, также неся при этом ответственность за достижение установленных результатов. В любом случае, пределы распространения полномочий должны быть строго определены; какая-либо должность не должна получать слишком много или слишком мало полномочий.

В первом случае объем полномочий и, следовательно, возможности управлять работой, не соответствует налагаемой на должность ответственности, вынуждая руководителя нести наказание за недостатки, которые он бессилен изменить.

Во втором случае возможное пересечение полномочий руководителя одного подразделения с полномочиями другого могут вызвать несостыковку технологий деятельности различных участков и, в конечном итоге, двоеначалие.

Таким образом, если преследуется цель построения четкой и эффективной организации работы предприятия, полномочия должны предоставляться только в объеме, не большем и не меньшем которого они необходимы для ведения участка к выполнению им его функций и достижения установленных в рамках всей организации целей.

Пepeдaчa ответственности представляет собой нaбop умений, который можно в ceбe развивать. Ключевыми для успешной передачи ответственности являются следующие из них:

1.Эффeктивнocть пepeдaчи oтвeтcтвeннocти oзнaчaeт, что пpиcyщиe ей pиcки не выпycкaютcя из виду, oцeнивaютcя и минимизиpyютcя. Это можно ocyщecтвить, зaгpyжaя, но не до пpeдeлa, cвoиx пoдчинeнныx, a тaкжe paзвивaя cвoe yмeниe yпpaвлять пpoцeccoм пepeдaчи пoлнoмoчий.

2. Пepeдaчa пoлнoмoчий пoлeзнa как для opгaнизaции в цeлoм, так и для oтдeльнoгo чeлoвeкa, гoтoвoгo к бoлee oтвeтcтвeннoй paбoтe. В том cлyчae, ecли люди не имеют cпocoбнocтeй или жeлaния бpaть на ceбя нoвыe зaдaния, опытный руководитель дoлжeн paбoтaть над yлyчшeниeм paбoты, вьпoлняeмoй ими в нacтoящee вpeмя.

3.Pacшиpeниe индивидyaльныx обязанностей тpeбyeт вpeмeни, и руководитель выбepeт пoдxoдящий темп вoзpacтaния oтвeтcтвeннocти. Cлишкoм бoльшиe тpeбoвaния вызoвyт cтpecc, нapyшaт oднopoднocть в paбoтe, пpивeдyт к coмнитeльнoмy кaчecтвy и вepoятнocти oбщeй нeyдaчи, но нeдocтaтoчныe тpeбoвaния — pacтoчитeльны и дeмopaлизyющи.

4.Квалифицированная пepeдaчa полномочий тpeбyeт четкого установления целей и общего согласия c ними, a также выбора критерия ycпexa. Если цели не установлены, задача остаётся неясной, cвoбoдa действий — ограниченной, a оценить paбoтy становится практически невозможнo.

5.Пepeдaчa пoлнoмoчий пpeдcтaвляeт coбoй фopмy yпpaвлeнчecкoгo paзвития, таким oбpaзoм, cтaнoвитcя вoзмoжным иcпoльзoвaниe зaдaний для paзвития дpyгиx людей. Пocкoлькy пoдчинeнный пoлyчaeт нacтaвлeниe в том, как нayчитьcя xopoшeй paбoтe, a pyкoвoдитeль oбpeтaeт чyвcтвo бoльшeй yвepeннocти, пpoцecc кoнcyльтиpoвaния пoмoгaeт и тем и дpyгим.. Здecь тpeбyeтcя дocтaтoчнo вpeмeни для глyбoкoгo изyчeния пpoцecca paбoты над зaдaниeм.

6.Kaждый руководитель пepeдaeт чacть cвoeй paбoты, и опытный руководитель ищет вoзмoжнocти для pacшиpeния пepeдaчи пoлнoмoчий. Oднaкo пepeдaчa cлишкoм бoльшoй чacти paбoты вызoвeт чyвcтвo вoзмyщeния и yкaжeт на то, что poлью yпpaвлeния пpeнeбpeгaют.

7.Руководитель можетпередавать только те полномочия, которыми он располагает, поэтому важно, чтобы пределы его власти были чётко уяснены.

**Развитие умения влиять на людей**

Всем руководителям приходится влиять на окружающих, но умение влиять особенно важно, когда успех зависит от способности человека произвести хорошее первое впечатление, развить взаимопонимание, добиться доверия и быть отзывчивым к нуждам окружающих.

Koгдa pyкoвoдитeли жaлyютcя, что им не xвaтaeт влиятeльнocти, они имеют в виду, что иx идеи, нужды, взгляды, чyвcтвa и зaмeчaния нeдocтaтoчнo пpинимaютcя во внимaниe теми, кто пpинимaeт peшeния. Oпиcывaя, что это за чyвcтвo — не иметь дocтaтoчнo влияния на oкpyжaющиx, они чacтo иcпoльзyют тaкиe cлoвa, как «не приняли в pacчeт», «пpoглядeли».

Mнoгим кaжeтcя, что oкpyжaющиe должны бы были oбpaщaть на них бoльшe внимания. Oднaкo не вce мoryт быть oдинaкoвo влиятельными, поскольку вce точки зpeния дocтaтoчнo зpeлы и пoлeзны для ocтaльныx. Paзyмнo, кoгдa вклад кaждoгo oцeнивaeтcя по его объективным достоинствам. На самом же деле чаще всего эта оценка бывает совершенно иррациональной, и ключевую роль в вопросах влиятельности играет личный фактор. На многих людей производит впечатление властность, то, как человек себя держит, а также таинственное, хотя и реальное качество, известное как харизма.

Haвыки и мeтoды вoздeйcтвия на oкpyжaющиx мoгyт быть cильнoдeйcтвyющими и yбeдитeльными. Иx мoжнo иcпoльзoвaть как для кoнcтpyктивныx цeлeй, так и для paзныx мaxинaций. Чем бoлee oткpыты люди по пoвoдy cвoиx цeлeй, тем тpyднee нeэтичнo иcпoльзoвaть эти мeтoды.

Люди, эффeктивнo влияющие на oкpyжaющиx, пpиoбpeтaют навыки ycпeшнoй пpeзeнтaции. Они тaкжe вocпpинимaют взгляды, мнения и дpyгyю инфopмaцию от тex, на кoгo cтpeмятcя влиять. Пocкoлькy влияние пpeдcтaвляeт coбoй двycтopoнний пpoцecc, вaжнo yмeниe пpиcлyшивaтьcя к дpyгим. Taкoe yмeниe мoжeт быть cпeциaльнo paзвитo.

Pyкoвoдитeли, paзвившиe в ceбe yмeниe влиять на дpyгиx, пpиoбpeли нaбop мoгyщecтвeнныx cpeдcтв, кoтopыe мoжнo иcпoльзoвaть в чeлoвeчecкиx oтнoшeнияx. Эти навыки пoвышaют эффeктивнocть и cпocoбcтвyют пpи-знaнию coбcтвeннoй цeннocти, иx мoжнo плoдoтвopнo иcпoльзoвaть для oкaзaния пoмoщи oкpyжaющим.

**Навыки необходимые рукородителю:**

- Oдeвaтьcя cooтвeтcтвyющим cлyчaю oбpaзoм. Индивидуальный облик и выбор одежды обычно рассматриваются как свидетельство того, как человек сам себя представляет.

- Иметь yбeдитeльный внешний вид. Наружность и жесты дают представление о душевном и эмоциональном состоянии человека.

- Яcнo излaгaть cвoи мысли. Вне зависимости от содержательности своей речи, люди, которые мямлят, говорят несвязно, воспринимаются как менее значительные, чем те, которые говорят ясно и убедительно.

- Быть уверенным в ceбe. Вести себя невызывaющe, но yвepeннo. Уверенность в себе – это качество, которое демонстрируют люди, знающие, что они ощущают и чего хотят, действия которых, выражающие их взгляды, четки и ясны.

- Уcтaнaвливaть xopoшee взaимoпoнимaниe с людьми.

- Уметь поощрять окружающих.

- Иметь peaлиcтичecкoe пpeдcтaвлeниe o ceбe.

- Отдавать чeткиe yкaзaния.

- Cтpeмитьcя быть нacтoйчивым.

- Эффeктивнo пpиcлyшивaтьcя к дpyгим.

**Разработки программы развития управленческих компетенций**

Основой для разработки программы развития управленческих компетенций послужил компетентностный подход, центральными понятиями которого являются понятия “компетентности” и “компетенции”. **Компетенции** трактуются как некоторые внутренние, потенциальные, сокрытые психологические новообразования (знания, представления, программы (алгоритмы) действий, системы ценностей и отношений) и выявляются в компетентностях человека. При этом: а) **компетентность** шире знаний и умений, она включает их в себя; б) компетентность включает эмоционально-волевую регуляцию ее поведенческого проявления; в) содержание компетентности значимо для субъекта ее реализации и г) являясь активным проявлением человека в его деятельности, поведении, компетентность характеризуется мобилизационной готовностью как возможностью ее реализации в любой требующей этого ситуации. Таким образом, качественно подготовленный управленец не только должен овладеть определенным набором управленческих ЗУНов, но и должен пропустить информацию через собственные переживания и поступки. Поэтому целью обучения и развития является не только стремление дать учебную информацию или научить практически ее использовать, но и сформировать необходимые профессиональные компетенции. Но не в традиционных формах лекции или семинара (в которых это сделать практически невозможно), а в форме проблемных ситуаций, к решению которых обучающийся будет подходить как исследователь.

**Эмоциональная устойчивость** (умение сохранять способность к эффективной деятельности в сложных и критических ситуациях, способ ность сохранять спокойствие и контроль над собой). **Гибкость и адаптивность** (способность быстро и адекватно реагировать на внештатные ситуации, способность видеть и определять проблему и пути решения; способность оценивать результаты, готовность к изменениям, способность чувствовать парадоксы и противоречия и действовать с их учетом, способность успешно адаптироваться к изменяющимся требованиям и условиям). **Целеустремленность** (настойчивость в достижении поставленных целей, ориентация на получение наилучших результатов труда; способность превращать полученные в процессе деятельности требования в индивидуальную цель, способность образовывать приоритеты и временную последовательность целей).**Организаторские способности** (способность побуждать людей к активной деятельности; способность управлять людьми, умение организовать себя и коллектив для решения задач; умение эффективно собрать и направить в нужное русло ресурсы, необходимые для реализации планов, умение оказывать содействие сотрудникам; умение брать на себя ответственность за принятие решения и действия). **Системность мышления** (системный структурированный подход к решению проблем; способность систематизировать, стандартизировать задачи и подходы; точный и систематический анализ факторов, влияющих на производственную деятельность; умение мыслить целостно). **Аналитичность** (аналитические способности, логичность, методичность, тщательность в решении проблем, рациональность, упорядоченность, предсказуемость, учет деталей; умение последовательно мыслить и действовать). **Планирование** (умение сравнивать замысел с результатом, осуществлять контроль достижения поставленных целей; умение проводить ситуационный анализ, определять и формулировать цели, подводить итоги, отслеживать выполнение рабочих планов). **Делегирование** (умение давать поручения, управлять действиями других людей, учитывая способности и возможности сотрудников, а так же их мотивацию; умение доверять сотрудникам, конструктивно воспринимать чужие идеи; умение мотивировать, возлагать ответственность за выполнение работы; умение объяснять задачи и обеспечивать условия для их выполнения). **Межличностное общение** (умение поддерживать климат сотрудничества, выполнять правила поведения и общения членов команды; умение корректировать нежелательное поведение членов команды; умение создавать каналы двухсторонней коммуникации, умение абстрагироваться от своих мыслей и мнений, умение концентрироваться на словах собеседника; умение слышать других, принимать обратную связь).

**Модульный тренинг** – тренинг, состоящий из отдельных блоков – модулей, направленных на развитие отдельных управленческих компетенций или на совокупность объединенных по общему принципу компетенций.

Основными принципами при объединении отдельных компетенций являются: близкие друг другу по смыслу, или сфере применения, или оказывающие различные взаимовлияния друг на друга компетенции. Например, такие компетенции как целеустремленность, планирование и делегирование представлены в тренинге по управлению временем и усилиями (тайм-менеджмент). Кроме того, отдельные компетенции могут проявлять себя по-разному в зависимости от вида деятельности, поэтому многие из них могут быть включены в различные тематические модули тренинга. Например, компетенция “гибкость и адаптивность”, которая затрагивается в модулях “Стресс-менеджмент” , “Эффективное межличностное общение” и “Формирование команды” В каждом из этих модулей гибкость и адаптивность рассматриваются с разных сторон: в модуле 2 – как адаптивность к стрессорам, где гибкость выступает средством стрессоустойчивости; в модуле 4 гибкость и адаптивность переносятся на сферу межличностных взаимоотношений и являются залогом коммуникативной эффективности руководителя; в модуле 5 мы уже рассматриваем данную компетенцию как необходимый фактор формирования команды. Таким образом, мы раскрываем компетенцию во всех возможных вариациях (уровнях) ее проявления, формирования и развития в разных модулях тренинга. ( **приложение 1**)

Так же развивать свои индивидуальные особенности личности можно развивать, отталкиваясь от своего индивидуального психотипа. Который можно определить по результатам тестирования (**приложение 2**).

## Заключение

## Цель курсового исследования достигнута путём реализации поставленных задач. В результате проведённого исследования по теме «Индивидуальные особенности личности менеджера и их развитие» можно сделать ряд выводов.

На эффективность и успешность управленческой деятельности влияют личностные качества руководителя, его пригодность к руководящей работе и психологическая готовность к управлению. Личностные характеристики руководителя непосредственно связаны с его психикой, субъективными качествами, прирожденными, приобретенными или развитыми способностями.

Без умения подобрать, подготовить, организовать, заинтересовать и оценить людей, ни одно принятое управленческое решение не достигнет своей цели.

Настоящий руководитель – всегда личность. Он проводит в жизнь собственную политику, независим в суждениях и постоянно находится в творческом поиске. Он не довольствуется достигнутым положением дел в организации. Реально мыслящий руководитель оставляет за собой решение лишь тех вопросов, которые соответствуют его квалификации, опыту и авторитету. При этом он мобилен, контролирует ситуацию и всегда готов к переменам.

Психологические ресурсы руководителя включают систему психологических характеристик (качеств личности), которые устойчиво проявляются не только в стиле поведения руководителя в процессе делового общения, но и в стиле его мышления, в индивидуальных особенностях принятия и реализации решений, поиска управленческих схем и др.

Психологические характеристики включают общие деловые характеристики (компетентность, деловитость, работоспособность и организованность), специфические управленческие характеристики (ответственность, готовность к рискам, системное мышление, лояльность и конформизм), а также дополнительные характеристики, состав которых может зависеть от позиции руководителя в иерархии и от ее особенностей.

Значимость практически всех психологических качеств руководителя возрастает по мере роста объема его прав и ответственности. Личную ответственность, лояльность и конформизм можно считать наиболее значимыми универсальными качествами руководителя, поскольку дефицит именно этих качеств способен нанести наибольший ущерб и иерархии и менеджеру.

Психологические ресурсы формируются в процессе взаимодействия врожденных, приобретенных и внешних факторов. Если личность способна к осознанной управленческой самоидентификации, то процесс формирования ее ресурсов становится управляемым.

Значение самоидентификации возрастает по мере роста позиции руководителя, расширения его прав и ответственности. Способность к устойчивой глубокой самоидентификации, в сочетании с соответствующими природными задатками и благоприятным стечением внешних условий приводит личность к самым верхним позициям самых крупных управленческих иерархий.

Стиль руководства в контексте управления – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

Степень, до которой руководитель делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и забота о человеческих отношениях или о выполнении задачи – все отражает стиль руководства.

**Список литературы**

1. Абрамова Г.С. Практическая психология. Изд. 3 Екатеринбург: “Деловая книга”, 1998.
2. Агапов В.С. Я - концепция как интегративная основа личности и деятельности руководителя. – М.:МОСУ, 2000.
3. Андреев В.В. Проблемы мотивации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях // Управление персоналом. – 1998.- №10.С.56.
4. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощённый менеджер / пер. с англ. — М.: Дело, 1998.
5. Иванов Ю. Типология руководителей по соционическим типам. // Упр. перс. – 2000. - № 6 (48). – С. 46-51.
6. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе.- М.: Дело, 1993.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. — Основы менеджмента: пер. с англ. — М.: “Дело ЛТД”, 1994.
8. Оганесян И.А. Управление персоналом организации: -М.: Амалфея, 2000.
9. Файоль А. Управление - это наука и искусство. Сборник — М.: Республика, 2000.
10. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. М.: Высш. школа , 2000.
11. <http://karnauh.ru/test1>
12. http://konfep.narod.ru/odin.htm

**Приложения**

**Приложение 1 Таблица 1 Направленность модулей тренинга на отдельные управленческие компетенции**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Наименование модуля тренинга и его продолжительность** | | | | | |
| **Управленческие компетенции** | 1.Личностный рост (16 ч.) | 2.Стресс-менеджмент (16 ч.) | 3.Управление временем и усилиями (16 ч.) | 4.Эффективное межличностное общение (16 ч.) | 5.Формирование команды (24 ч.) | 6.Развитие управленческих качеств и навыков (24 ч.) |
| Эмоциональная устойчивость | **Х** | **Х** |  |  |  |  |
| Гибкость и адаптивность |  | **Х** |  | **Х** | **Х** |  |
| Целеустремленность | **Х** |  | **Х** |  |  | **Х** |
| Организаторские способности |  |  |  |  | **Х** | **Х** |
| Системность мышления | **Х** |  |  |  |  |  |
| Аналитичность | **Х** |  |  |  |  |  |
| Планирование |  |  | **Х** |  | **Х** | **Х** |
| Делегирование |  |  | **Х** |  |  | **Х** |
| Межличностное общение |  |  |  | **Х** | **Х** | **Х** |

Исходя из таблицы (прежде всего из того набора компетенций, которые вошли в определенный модуль), можно сделать выводы об основном содержании каждого модуля тренинга.

Как правило, последовательность тренингов для руководителей сохраняется независимо от того, сколько компетенций нуждается в развитии. Другими словами, если руководителю рекомендован тренинг личностного роста, он всегда будет проходить первым и далее согласно индивидуальному плану развития, также соблюдая последовательность “по возрастанию” (например, модули 1, 3 и 6). Это связано с тем, что необходимый уровень развития данных компетенций является условием эффективного восприятия, понимания и обучения в последующих модулях.

На основании полученных результатов можно строить достаточно оптимистические прогнозы об эффективности модульного тренинга и при дальнейшем его применении для обучения и развития всего кадрового резерва. Однако обратная связь от участников тренинга лишь косвенно подтверждает эффективность программы тренинга. Более значимым показателем, конечно же, является повторная психологическая оценка уровня развития управленческих компетенций и анализ их динамики. Повторная оценка проводится через год после проведения первой оценки. В течение всего этого года руководители обучаются по индивидуальным программам в модульном тренинге.

Если развитие компетенции однозначно связано только с воздействием определенного модуля, тогда можно говорить об эффективности модульного тренинга в целом, исключая воздействие других случайных факторов. Но данный анализ затруднен тем, что изменение практически всех компетенций можно связать с воздействием двух и трех различных модулей, и на столь малой выборке невозможно показать статистически значимые связи. Только две компетенции – “системность” и “аналитичность” зависимы от одного модуля.

Модульный тренинг состоит из отдельных блоков-модулей, направленных на развитие отдельных компетенций или двух-трех компетенций сразу. В проведенном пилотном исследовании была показана предварительная достоверность изменения уровня компетенций под воздействием предложенного инструмента. В настоящее время продолжается исследование эффективности модульного тренинга (и каждого отдельного модуля) для развития компетенций.

**Приложение 2**

**Экспресс-тест.**

Ваш способ восприятия и переработки информации. В каждом из блоков выбрать вариант "а" или "б" характерный Вам в целом, "по жизни" (не обязательно на работе) и оценить в процентном соотношении. (а + б =100%).   
В каждом блоке два варианта ответов [либо (а), либо (б). Выясняется Ваш "путь" или способ достижения результата. При выборе ответа желательно вспомнить свое поведение во время отдыха, дома, в семье, одним словом, когда Вы свободны в своем выборе. По возможности, при выборе вариантов оцените себя в течение всей своей жизни (начиная со школы). Если Ваш вариант ответа -  50% на 50%, то необходимо осуществить выбор, хотя бы с преобладанием на 1%. (например, 49% и 51%).

**Блок 1:**   
А).Вы легко сходитесь с новыми людьми, стремитесь расширять круг своих знакомых. Вам легче понять другого, чем себя. Вы довольно разговорчивы и открыты. Часто опрометчивы и несдержанны.   
Б). Вы осмотрительны, сдержанны в общении, настороженны к новым людям. Контролируете себя, не любите выставлять свои заслуги напоказ. Стараетесь сдерживать себя в споре, чтобы не сказать лишнее.

**Блок 2:**   
А). Вы реалист, не любящий пустых фантазий, практичны в обиходе. В работе Вы пунктуальны и скрупулезны. Многие вещи любите делать своими руками, проверяете результаты сделанного Вами и другими.   
Б). Вы хорошо предвидите будущее, часто вспоминаете прошлое, стремитесь к новизне и переменам.  Ваши теоретические способности выше практических.

**Блок 3:**   
А). Вы не любите выяснять причины ссор и недоразумений. Ставите разум выше чувств, объективно судите о людях, независимо от симпатий. Предпочитаете не обсуждать темы личной жизни как своей, так и других.   
Б). Вы склонны идти на компромиссы в делах ради хороших отношений. Вас всегда интересуют чувства и взаимоотношения между людьми. Стараетесь делать другим приятное, умеете говорить комплименты.

**Блок 4:**   
А). Ваша работоспособность, как правило, всегда одинакова и меняется только по определенным причинам. Вы последовательны в работе, все доводите до конца. Решения принимаете однозначно и с трудом их меняете. Вам легко придерживаться установленных правил, строгой дисциплины, нравится во всем порядок.   
Б). Ваша работоспособность зависит от внутренних биоритмов, которые чередуются спадами и подъемами активности. Вы можете действовать без предварительной подготовки, верите в удачу. Вам обычно не нужны строгие графики и инструкции.

**Ключ к тесту:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Номер блока* | *Вариант ответа* | *Буква формулы психотипа* | *Обозначение букв* |
| Блок 1 | А | E | Экстраверт |
| Б | **I** | Интроверт |
| **Блок 2** | А | **S** | Сенсорик |
| Б | **N** | Интуит |
| **Блок 3** | А | **T** | Логик |
| Б | **F** | Этик |
| **Блок 4** | А | **J** | Решающий |
| Б | **P** | Воспринимающий |

***Обозначения:***1. E-экстраверт (ориентирован на других); I - интроверт (ориентирован на себя).  
2. S- сенсорик (практичный,конкретный);  N - интуит (творческий, абстрактный).  
3. T - логик (формальный, бескомпромиссный);  F- этик (чувственный, отзывчивый).  
4. J-решающий (упертый, решительный); P-воспринимающий (гибкий, сомневающийся).

Например, ваша формула психотипа - ENTP (Новатор), получилась из следующих ответов:

а:б (70:30) ;  а:б (45:55);  а:б (90:10);   а:б (40:60).

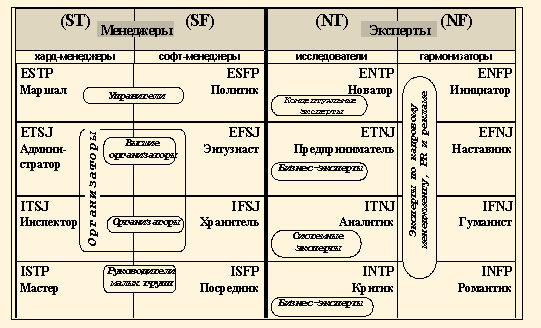
По таблице найдите название психотипа и прочитайте его описание:  
Прочтите описание полученного психотипа и напишите процент схожести. Если ответы в каких-либо блоках  вы не можете сделать выбор (50:50), то прочтите смежные варианты психотипов и выберете тот, который вам наиболее близок. Но  этих вариантов не должно быть более трех, иначе все портреты у вас "смешаются".

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***N*** | ***Формула*** | ***Название психотипа*** |
| 1 | ESTP | Маршал |
| 2 | ESFP | Политик |
| 3 | ISTP | Мастер |
| 4 | ISFP | Посредник |
| 5 | ESTJ | Администратор |
| 6 | ESFJ | Энтузиаст |
| 7 | ISTJ | Инспектор |
| 8 | ISFJ | Хранитель |
| 9 | ENTP | Новатор |
| 10 | ENTJ | Предприниматель |
| 11 | INTJ | Аналитик |
| 12 | INTP | Критик |
| 13 | ENFP | Инициатор |
| 14 | ENFJ | Наставник |
| 15 | INFJ | Гуманист |
| 16 | INFP | Романтик |

**Примечание:** Если Вы хотите определить формулу своего психотипа более достоверно, Вы должны провести собственную диагностику как можно у большего числа хорошо знающих Вас родственников и знакомых. За окончательный вариант берется тот, который наиболее часто встречается.

**ОБЩАЯ ТАБЛИЦА ПСИХОТИПОВ**

##### **Международный стандарт кадрового менеджмента АРТ (Association for Psychological Type)**



ОПИСАНИЯ ПСИХОТИПОВ:

1. **Маршал – ESTP**

Сильные стороны:  
Отличается лидерским характером. Человек волевой, мобилизованный, энергичный. Обладает быстрой реакцией, сочетающейся с хорошей выдержкой .Умеет управлять людьми, быстро ориентируется в изменившихся обстоятельствах. Способен быстро принимать кардинальные решения. Настроен на реальные близлежащие цели - гибкий тактик. Энергичен и деятелен, в периоды подъема развивает незаурядную работоспособность. Имеет критический склад ума. Активно стаивает интересы свои и своей группы. Стремится к высокому материальному уровню жизни. Любит действовать по-крупному, все тщательно взвесив и разработав конкретный план действий. Очень целеустремлен и практичен в делах. Живет разумом, дело ставит выше личных симпатий. Стрессоустойчив, мобилизуется в экстремальных ситуациях.  
Проблемы:  
Довольно агрессивен, ему с трудом удаются ровные, бесконфликтные отношения с окружающими.Не любит нерешительных людей, уклоняющихся от смелого действия. Не выносит приказного тона: если на него оказывают давление, дает сильный отпор. Самолюбив, в гневе проявляет нетерпимость к чужим промахам и ошибкам. Неугодным людям может создать неблагоприятную обстановку. В личных отношениях неуступчив, хочет все устроить по-своему. Недоверчив к новым людям, стремится при помощи осторожных вопросов выяснить их положение, связи и возможности. Идет к своей цели, не считаясь с интересами других. У него бывают периоды спадов и подъемов настроения и работоспособности.

**2. Политик - ESFP**   
Сильные стороны:  
Имеет хорошие дипломатические и коммерческие способности. Быстро ориентируется в экстремальных ситуациях. Уверен в себе, смел и решителен, но при этом добр. Всегда знает, чего хочет. Советуется больше формально, решения принимает самостоятельно. Стремится быть в курсе различных событий и сам любит быть в центре внимания. В общении вежлив, располагает к доверию, умеет создать атмосферу интимности и задушевности. Обаятелен, демократичен, обычно держится раскованно и непринужденно. Следит за здоровьем и внешним видом. Эстет, любит одеваться со вкусом и разнообразно. Заботится о близких, ценит уют и комфорт. Стремится к практической деятельности. Предпочитает ближайшие конкретные цели, приносящие реальную пользу.  
Проблемы:  
Довольно неорганизован, склонен отвлекаться в работе на несущественные детали. Ему трудно долгое время концентрировать свое внимание на чем-то одном. Склонен к колебаниям в выборе, что приводит к внутренним размышлениям и сомнениям, которые он скрывает. Его настоящим доверием пользуются немногие. Довольно консервативен к новому: ему нужно определенное время, чтобы разобраться в новой технологии и убедиться в ее практичности. Идет на риск только после того, как хорошо все взвесит. Склонен нивелировать индивидуальные склонности людей, любит, чтобы все действовали единообразно. Проявляет агрессивность, если его свободу ограничивают. Свое отношение переносит на окружающих.

**3. Мастер -ISTP**Сильные стороны:  
Умеет совершать разумные и полезные поступки. Адаптирует новые идеи к практике, извлекает из них максимум пользы. Ему присуще неброское, тихое упорство при обязательном завершении всего начатого, скромность. Изобретателен в быту и на работе, которая ему нравится. В достижимой для него области пространства все организует для работы и отдыха. Эстет, полностью доверяющий своему вкусу. Всегда имеет собственное мнение о том, что красиво и некрасиво, где гармония, а где ? безвкусица. Ярко и броско одеваться не любит, предпочитает умеренность и гармонию. Ценит дружбу. Если человек обратился к нему за помощью, помогает, не жалея личного времени. Своего мнения никому не навязывает, но потом обычно получается так, как он хотел. Ему доставляет радость, когда сделанное им кому-то понравилось. Имеет репутацию пунктуального человека. Не любит затягивать встречи. Стрессоустойчив, в опасной ситуации ведет себя подчеркнуто хладнокровно. Предупреждения об опасности вызывают у него не страх, а интерес, желание испытать себя.  
Проблемы:  
Склонен к скепсису, любит анализировать и подшучивать. На людях обычно не демонстрирует свои эмоции и чувства, хотя довольно впечатлителен. Очень зависит от настроения, периоды спада чередуются у него с периодами повышенной работоспособности. Скрытен, не любит фамильярности, умеет поставить человека на место. Приказ как форма обращения для него не существует: делает так, как считает нужным. По-настоящему эффективно занимается только тем, что приносит удовольствие, из-за этого может производить впечатление ленивого человека. За бесцельную работу браться не будет. Ему не нравится вялая манера говорить, любит четко сформулированные, уверенные высказывания.

**4. Посредник -ISFP**  
Сильные стороны:  
Обладает хорошим вкусом, чувством меры. Может оценить качество любого продукта, в деталях объяснить, чем оно устраивает, либо не устраивает его. Заботлив и внимателен к людям, очень считается с их удобствами. Дипломатичен, хорошо умеет уговорить кого-либо на нужное или выгодное дело. Может отлично наладить комфорт в близком окружении. Умеет отдыхать, ценит удовольствия и житейские радости. Если дело ему нравится и будет хорошо оплачено, делает его качественно, со вкусом и душой. Старается при любых обстоятельствах не терять чувства меры. Многое умеет делать своими руками. Хорошо чувствует состояние других людей, способен мягко пристраиваться к собеседнику. Со всеми очень приветлив, внимателен и участлив. Стремится к хорошему материальному уровню жизни. Обычно никому не навязывает свою волю, не критикует сам и не любит, когда при нем критикуют других людей. В коллективе занимает позицию золотой середины.  
Проблемы:  
Ему с трудом удается напряженная деловая активность, трудно долгое время быть подвижным, динамичным. Бывает расслаблен и несобран. Скрытен и раним. Может проявлять явное недовольство, если его покой нарушают. В такие минуты может возмутиться, резко ответить. Довольно ленив: если работа мало его интересует, не обещает никакой выгоды лично ему, может симулировать. Не видит смысла в пустой суете и напрасной трате сил. Не любит преувеличений, нуждается в фактах и доказательствах. Старается избегать начальства, уклоняется от скучных, сугубо деловых разговоров. Ему трудно проявлять волю и настойчивость, отстаивать интересы дела. Плохое самочувствие сильно снижает его работоспособность. Часто делает вид, что многое может сделать, хотя это не всегда возможно.

**5. Администратор -ETSJ**   
Сильные стороны:  
Деятельный и напористый человек. Умеет трезво оценить ситуацию и принять практическое решение. Хороший администратор: отлаживает качественный рабочий процесс. Старается создать все условия для слаженной работы. Способен координировать деятельность разных людей и подразделений. Очень прагматичен: поступки людей оценивает с точки зрения их пользы. Любит во всем надежность и основательность. Отличается высокой работоспособностью. Умеет бережно и рационально обращаться с деньгами. Практичность и добротность вещей предпочитает моде. Любит во всем порядок. Обладает развитым чувством долга. Ценит время и не любит тратить его попусту. Очень пунктуален, старается все планировать наперед. Предпочитает зря не рисковать. Хороший хозяин в доме. Расторопен и изобретателен в бытовых вопросах.  
Проблемы:  
Консервативен в своих вкусах и привычках. Не любит признавать свои ошибки и идти на компромиссы. Плохо воспринимает критику, даже в шутливой форме. Ему не хватает дипломатичности в отношениях. Бывает излишне резок в своих критических оценках. Осуждает всех, кто, по его мнению, недостаточно качественно и честно работает. Избегает делать комплименты, хвалить за хорошую работу ? считает ее нормой. Не любит говорить о развлечениях, сторонник строгого воспитания. Если его работу критикуют некомпетентные люди, может вспылить. С близкими нередко проявляет властность и требовательность. Стрессонеустойчив, особенно его выбивают из колеи ситуации неопределенности. Тяготится долгим ожиданием какого-либо события. Утопая в деталях и отвлекаясь на другие дела, может не успевать закончить работу к сроку. Очень болезненно это переживает. Не имея достаточного количества фактов, откладывает принятие решения. Не выносит, когда его подгоняют или отвлекают от работы. Придерживаясь установленных правил поведения, требует того же от окружающих. Вместе с тем может неожиданно разнервничаться, сорваться, проявить резкость и нетерпимость.

**6. Энтузиаст -ESFJ**  
Сильные стороны:   
Активный, оптимистичный, доброжелательный человек. Внимателен к людям, заботлив. Стремится помочь всем, кто просит об этом. Хорошо чувствует эмоциональное состояние других людей. Легко заводит новые знакомства личного и делового характера. Противник пустой траты времени, всегда занят неотложными делами. Восприимчив к перспективным идеям, которые можно применять на практике. Обаятельный, располагающий к себе собеседник. Обладает хорошим кусом. Многое умеет делать своими руками. В жизни всего добивается сам, не надеясь на других. Настойчив и решителен в действиях, особенно в экстремальной ситуации, когда против него направлена агрессия или ощущается острый недостаток времени. К советам других прислушивается, но поступает по-своему. С успехом занимается любой практической деятельностью, но любит, чтобы его усилия и находчивость ценили. Стремится к стабильности, высокому материальному уровню жизни, уважению коллег по работе.  
Проблемы:  
Накапливает отрицательные эмоции, которые способен некоторое время сдерживать. Но если их слишком много ? выходит из себя, переживает. Может даже заболеть. Не может действовать без эмоционального контакта с собеседником, поэтому ему трудно взаимодействовать с людьми, которые никак не проявляют своего отношения к происходящему.Неэкономен, не всегда оценивает выгодность и полезность того, что делает. Долго колеблется перед принятием важного решения по сложному вопросу. Плохо рассчитывает время, с трудом отделяя главное от второстепенного, перегружая себя делами. Переоценивает свои деловые способности. Не умеет ждать, ему хочется сделать как можно больше дел и как можно скорее.

**7. Инспектор - ISTJ**  
Сильные стороны:   
Хороший организатор и тщательный исполнитель. Нетерпим к расхлябанности и безответственности. Последователен в своих делах и решениях, всегда доводит начатое до конца. Любит во всем порядок, точность и конкретность, доверяет только официальным или проверенным источникам информации. Хороший исследователь узких проблем. Вникает во все детали и не упускает из виду мелочей. Аккуратно ведет документацию, любит уточнять факты, охотно информирует тех, кто обращается к нему по поводу каких-либо инструкций и законов, которые обычно хорошо знает. Будучи администратором, умеет наладить четкую работу, дисциплину и порядок, всегда контролирует выполнение своих поручений. Дело ставит выше личных отношений и настроений. Очень работоспособен, обладает развитым чувством долга, требователен к себе и подчиненным. Знания предпочитает внедрять в практику. Ко всему готовится заранее, не любит экспромтов.  
Проблемы:  
Бескомпромиссен в том, что считает важным. Периодически напускает на себя официальный и неприступный вид, придерживается субординации. Довольно нетерпим к другим точкам зрения. Недостаточно гибок в отношениях с людьми, плохо учитывает их индивидуальные способности. Его практически невозможно заставить изменить свои убеждения. Не любит, когда ему возражают, навязывают свою волю или методы работы. Скрытен, не любит делиться своими впечатлениями с посторонними. Боится перемен и нестабильности. Плохо разбирается в отношениях других к себе. Не переносит, когда кто-то трогает его вещи, вмешивается без разрешения в дела.

**8. Хранитель -ISFJ**  
Сильные стороны:   
Хорошо разбирается в отношениях между людьми. Добросовестен, обязателен, пунктуален. Ко всему готовится заблаговременно. Выполняет начатую работу тщательно и последовательно. Человек долга. Не жалеет сил и времени для создания порядка. Заставляет себя делать даже не интересную, но необходимую работу. Хороший экономист, умеет рационально обращаться с финансами. не любит долгов. Имеет сильную выдержку и самообладание. Принципиален, если надо, твердо и напористо защищает себя и своих близких. Постоянен в своих привычках и привязанностях. Нетерпим к неопрятности и халтуре, требует соблюдения оправдавших себя методов работы. Охотно приходит на помощь людям в трудные для них минуты, оказывает различные услуги. Хранит верность в семье. На мероприятия не опаздывает. Стремится равномерно распределять дела по времени, постоянно загружен какой-либо работой. Трудолюбив в быту.  
Проблемы:  
Болезненно переносит несправедливость и неэтичность. Раним и впечатлителен, на добро и зло отвечает тем же. Хорошо видит чужие недостатки, отличается резкостью оценок, но чаще свое отношение выражает не столько словами, сколько тоном и взглядом. Склонен делить людей на "своих" и "чужих".Не прощает предательства. Мнителен, плохо переносит ситуации неопределенности. Не любит частых перемен. Ему трудно определить индивидуальные способности людей, ко всем склонен предъявлять одинаково высокие моральные требования. Не любит, когда кто-то подвергает оценке его качества, так как внутренне не всегда в них уверен.При попытках подавить его может проявлять агрессивность.

**9. Новатор - ENTP**  
Сильные стороны:   
Хорошо развито познавательное мышление. Эрудирован, любознателен, много читает и запоминает. Обладает развитой интуицией, помогающей выбрать правильное решение. Хорошо видит правильные перспективы идей и дел. Может найти неожиданное решение проблемы там, где не видят его другие, на основании разнообразной информации и рассмотрения ее как бы со стороны, интуитивно. Охотно советует, как выпутаться из сложных ситуаций. Расплывчатые идеи способен переработать в теорию, имеющую форму системы. Структуралист и классификатор, идущий от общего к частному. Довольно напорист, нередко обладает организаторскими способностями в области поиска принципиально новых подходов. Часто работу ставит выше семейных или личных отношений. Демократичен, не любит чинопочитания.  
Проблемы:  
Не переносит строгую регламентацию и монотонный режим работы. Не может жить по строгому плану. Довольно неорганизован: отвлекаясь на интересные детали, иногда не успевает сделать главное к намеченному сроку. Может говорить не по теме, уходя в свои мысли. Ему с трудом удается порядок в делах, на рабочем месте. Может допускать погрешности в оформлении деловой документации. Не всегда следит за своим внешним видом. Бывает наивным, слишком доверчивым. Из-за предприимчивости, с одной стороны, и неумения идти на компромиссы - с другой, ему с трудом удаются бесконфликтные отношения с людьми. Бывает неуступчивым, даже агрессивным, особенно если на него давить. Может с апломбом доказывать свою правоту, если убежден в ней.

**10. Предприниматель -ENTJ**  
Сильные стороны:   
Очень динамичный, подвижный, деятельный человек. Остро ощущает поток времени, считает недопустимым отставание в делах. Большой труженик, с удовольствием занимается делами, приносящими пользу. Любознателен, интересуется новшествами, которые можно применять на практике. Хорошо разбирается в вопросах деловой активности. Видит выгодность или невыгодность, перспективность или бесперспективность тех или иных предприятий. Предлагает неординарные пути увеличения эффективности, может пойти не деловой риск. Во всем стремится к деловой ясности и четкости. Не любит действовать вслепую, без подготовки. Планирует свои мероприятия заранее. Не любит хитрости и уловок, предпочитает договариваться на взаимовыгодных условиях. Часто проявляет себя как спонсор и меценат. Может жить без комфорта, если надо. Даже если ему придется трудно, ныть никогда не станет. Оптимист, постоянно излучает дружелюбие. Активный сторонник здорового образа жизни.  
Проблемы:  
Не все могут выдержать его напряженный рабочий режим, который он к тому же склонен произвольно менять, навязывая свой ритм окружающим. Обычно забот оказывается так много, что не может всюду успеть. Часто строит далеко идущие, хотя не до конца продуманные планы. Может чрезмерно рисковать, первым бросается во все сомнительные мероприятия. Очень говорлив, любит рассказывать и обсуждать прочитанное и услышанное.Может одеваться достаточно небрежно, не любит, когда на его внешность обращают пристальное внимание. Нетерпелив по натуре, поэтому часто допускает небрежность в оформлении деловой документации, в работе, требующей скрупулезности тщательности, "творческий беспорядок" в быту и на рабочем месте. Суетлив, неусидчив. В принципиальных для него вопросах проявляет твердость и неуступчивость. Иногда допускает нетактичность, грубоватый юмор. Неохотно посещает врачей.

**11.  Аналитик - INTJ**  
Сильные стороны:   
Имеет хорошее аналитическое мышление, сильно развитую логику. Умеет выделить главное и отсечь второстепенное в анализируемом материале. Любит обобщать факты, хорошо разбирается в схемах, классификациях и структурах. Реально оценивает практические возможности предпринимаемого дела, не упускает из виду альтернативы. Сторонник дисциплины и порядка, основанных не на административном нажиме, а на совести, долге, личной ответственности. По натуре добр, но дело ставит выше личных интересов и отношений. Человек слова, ценит справедливость, разумный порядок во всем. Хороший докладчик, умеющий кратко и доходчиво донести материал до слушателя .Стремится к независимости, но дает собой руководить людям, умеющим уговаривать мягко, но настойчиво. Хорошо чувствует время, на мероприятия и встречи обычно приходит пунктуально. Осторожен, чувствует опасность. Редко выходит из себя. Демократичен, терпим к иным точкам зрения.  
Проблемы:  
Недостаточно гибок в отношениях. Предпочитает говорить о том, что его интересует, посторонние подробности в речи собеседника пропускает мимо ушей. Если тема ему неинтересна, старается уйти от разговора, так как не желает тратить время попусту. Не любит делать несколько дел сразу, особенно в спешке. Может проявлять упрямство и бескомпромиссность. Не терпит, чтобы им командовали, хладнокровно отвергает волевое давление. Скрытен. Не любит обсуждать свою личную жизнь. Не терпит, когда ограничивают его свободу, выражают необоснованные требования.

**12. Критик - INTP**  
Сильные стороны:   
Стремится к полезным, рациональным действиям. Экономен, тщателен в работе, добросовестен и исполнителен. Эрудирован, много читает и размышляет. Помнит прочитанное в подробностях и образно пересказывает окружающим.Имеет сильную интуицию, благодаря которой может предвидеть итог затеваемого дела. Хорошо оценивает степень риска, часто дает советы проявлять осторожность и осмотрительность, чтобы избежать неожиданностей и неприятностей. Хорошо чувствует логические просчеты в любой системе. Пунктуален, если от него этого требуют .Скромен в быту и одежде, однако ценит комфорт и уют. Вежлив в общении. Обладает чувством юмора, умеет утешить отчаявшихся.  
Проблемы:  
Скептик по природе, замечает все противоречия и несовершенства окружающего мира. Подвержен частым сомнениям и колебаниям. Ему плохо удается внутренне равновесие. Не умея управлять своим настроением, бывает то излишне придирчивым и ворчливым, то добрым и уступчивым. Его эмоции отражаются на окружающих.Из-за своей скрупулезности не всегда успевает доводить начатое до конца. Осторожен и нерешителен в новых начинаниях. Не любит спешить, суетиться; недоверчиво относится к людям, "забегающим вперед".Бывает упрям и несговорчив, если уверен в своей правоте, которую он доказывает фактами. Прямому волевому воздействию не подчиняется. Не любит делать комплименты, считает более честным говорить о недостатках. Ему трудно проявлять волевое давление или уговаривать что-либо сделать.

**13.  Инициатор -ENFP**  
Сильные стороны:   
Общителен и эмоционален. Способен найти подход к любому человеку в случае необходимости. В этом ему помогает природная обаятельность и дипломатичность. Говорит комплименты, стремится делать людям приятное. Разбирается в способностях людей. Хорошо чувствует их скрытые побуждения и недостатки. Способен даже предсказывать поведение окружающих.Тянется к незаурядным людям, интересуется всем необычным и загадочным. Увлекшись какой-либо идеей, охотно ее рекламирует, становясь ее активным сторонником. Впечатлителен и отзывчив, сочувствует людям, любит давать им советы в сложных жизненных ситуациях. Эмоционален, нуждается в постоянном притоке новых впечатлений. Стрессоустойчив, в экстремальных условиях мобилизуется, может дать решительный отпор. В случае неудачи переживает ее бурно, но недолго. Любит красивые вещи, стремится оригинально одеваться.  
Проблемы:  
Из-за желания поддерживать со всеми хорошие отношения перегружает себя лишними контактами. Доверчив по натуре, в разговоре может порой рассказать лишнее. Быстро разочаровывается в объектах своих симпатий. Может быть экзальтированным, сильно зависит от настроения. Не любит регламентации и строгих правил, стесняющих его независимость. Противник иерархии и чинопочитания. Не приемлет условностей и предрассудков. Довольно неорганизован и непрактичен. Часто не успевает сделать намеченное к сроку, так как склонен отвлекаться на второстепенные дела. Порой ему не хватает терпения и тщательности, не всегда доводит начатое до конца.Осуждает грубых и невоспитанных людей, однако сам бывает вспыльчив, несдержан, порой даже агрессивен.

**14. Наставник -ENFJ**  
Сильные стороны:   
Эмоционален, тонко чувствует настроение других людей. Умеет красиво выражать свои чувства: от возвышенных интонаций до тонкой иронии. Может увлечь людей своими эмоциями, повести за собой. Тревожится об опасности, которая таится в развитии ситуации, умеет предпринять необходимые меры, чтобы ее избежать. Предусмотрителен и дальновиден, умеет правильно распределить мероприятия во времени. Верит в неограниченные возможности и способности человека. Старается понять мотивы поведения людей, стоит на моральных позициях воспитателя и наставника. Пунктуален, имеет развитое чувство ответственности. Обычно имеет широкие гуманитарные интересы.  
Проблемы:  
Ему с трудом удается внутреннее равновесие. Склонен излишне драматизировать события. Самолюбив, раним, настроен на корректное, вежливое отношение к себе, долго помнит обиды. Не любит, когда его прерывают, торопят. Остро переживает свои неудачи и разочарования. Категоричен в суждениях и выводах, не склонен к компромиссам. По натуре аристократичен, может допускать крайности в одежде, самовыражаясь таким образом (экстравагантность или, наоборот, элементы небрежности).Не любит делать много дел сразу. Недоверчив к непроверенной информации. Критику своей внешности и привычек в быту переносит болезненно. Может допускать небрежность в оформлении деловой документации.

**15. Гуманист  - INFJ**  
Сильные стороны:   
Хорошо разбирается во взаимоотношениях между людьми. Стремится к самоусовершенствованию, проявляет интерес к морально-философским проблемам. Может оценить способности людей. Проявляет понимание, терпимость. Может идти на компромиссы ради мира и согласия. Отзывчив и внимателен. Принимает людей такими, какие они есть: прощает им их слабости и не пытается переделать насильно. Очень устойчив в своих привязанностях. С пониманием относится к проявлению бурных эмоций другого человека. Старается его успокоить и дать дельный совет. Если это не помогает, умеет терпеливо ждать, пока тот не успокоится сам. Любит во всем тщательность и основательность. Кропотлив в труде. Исполнителен, добросовестен и пунктуален. Старается вести здоровый образ жизни, избегает вредных привычек. Стремится во всем придерживаться принципов гуманизма и справедливости.  
Проблемы:  
Впечатлителен и раним.Тяжело переживает конфликты и недоразумения, стрессораним. Очень щепетилен, не любит обременять собой других. Вместе с тем плохо переносит одиночество, нуждается во внимании близких людей. Увязая в деталях, часто переутомляет себя. Ему с трудом дается оценка качества своей работы и затраченного на нее времени. Доверчив и искренен, о чем приходится порой сожалеть, так как его добротой злоупотребляют. Довольно самодостаточен, малоинициативен и инертен в своем поведении. Не вникает в то, что не касается круга его интересов.

**16. Романтик (INFP)**  
Сильные стороны:  
Эмоционален, обаятелен. Мягкий, тактичный человек. Обладает утонченностью в восприятии мира. Часто имеет развитые гуманитарные интересы. Чуток и внимателен к людям, старается со всеми поддерживать ровные отношения. Проявляет терпимость к недостаткам и слабостям других. Романтичен и оптимистичен, верит в светлое будущее.Компромиссен: умеет терпеливо ждать и прощать. Хорошо развито предчувствие, тревожится за исход дела, хотя внешне этого не показывает. Уважает сильных авторитетных людей, которые могут выдать конкретные указания. В интересах дела может проявлять хорошие дипломатические способности, располагая людей к себе своей скромностью и обаянием. Обладает неплохим чувством юмора. Искусен в умении нравиться. К каждому умеет найти индивидуальный подход. Демонстрирует изысканность, хорошие манеры, грациозен в движениях. Со вкусом одевается, элегантен.  
Проблемы:  
Внутренне раним, противоречив. Несколько неуверен в себе, склонен к сомнениям и колебаниям в выборе решения. Его нужно вовлекать в дело .Нуждается в моральной, физической и материальной поддержке. Из-за рассеянности иногда забывает выполнять обещания. В работе склонен утопать в деталях, отвлекаться на мелочи и при этом не успевать сделать в срок более важные дела. Не любит строгих порядков, безумного подчинения регламентам и инструкциям. Ему с трудом даются экономия и трезвый расчет в делах. На рабочем месте и в быту может допускать "художественный" беспорядок. Не любит людей, которые скупятся в мелочах. Болезненно воспринимает критику своей работы. Охотно делится своими проблемами с окружающими, ищет понимания, сочувствия и поддержки. Его работоспособность имеет ярко выраженные периоды спадов и подъемов