**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение  | 3 |
| 1 Общая характеристика менеджера как руководителя и человека | 4 |
| 2 Оценка реальных и требуемых навыков | 7 |
| 3 Формирование управленческих навыков руководителя | 10 |
| 4 Влияние имиджа на эффективность работы менеджера | 13 |
| 5 Социально-психологические ресурсы деятельности менеджера | 19 |
| Заключение  | 23 |
| Список используемых источников | 24 |

**Введение**

Сегодня совершенно очевидно, что не только настоящее, но и будущее творят менеджеры – люди, управляющие трудовым коллективом в самых различных сферах деятельности и обеспечивающие решение всего комплекса стоящих перед ними задач (экономических, социальных, политических, экологических и т.д.), создающие условия для лучшей жизни сотрудников. И в каждом конкретном случае успех зависит от личных качеств менеджера, от его умения работать с людьми.

Главный вопрос, поставленный при написании данной работы, звучал так: какими качествами нравственной культуры должен обладать современный менеджер? Чтобы дать ответ на него, выясним сначала, что же представляет собой сама нравственность. В «Толковом словаре русского языка» С.И.Ожегова дано следующее определение этого понятия: «Нравственность – внутренние, духовные качества, которыми руководствуется человек, этические нормы; правила поведения, определяемые этими качествами». Таким образом, нравственность – это широчайшее понятие, включающее в себя такие характеристики, как тактичность, культура поведения, уравновешенность, справедливость и пр.

 В контрольной работе эти качества рассматриваются в непосредственной связи с другими чертами характера, способностями человека, также необходимыми ему в роли управленца. Всё это в комплексе является своеобразными требованиями к менеджеру современного общества, тем, чем необходимо руководствоваться и чего добиваться в процессе работы, к чему стремиться в идеале.

При написании контрольной работы использовались литературные источники по дисциплине «Психология и педагогика».

**1 Общая характеристика менеджера как руководителя и человека**

Одна из самых популярных и высокооплачиваемых профессий этого века – менеджер. Причем неважно, какой специализации, это может быть и заведующая детского сада, и менеджер по рекламе, и управляющий персоналом. Даже Президент тоже является менеджером. Исходя из этого, наука управления приобретает всё большую популярность. Но некоторые скажут: «Зачем этому учится? Лидерство закладывается природой!» Но на самом деле это не совсем так. В древнем мире лидерами были самые старые, чуть позже – рожденные в богатых семьях голубых кровей, а теперь – те, кто хочет, может и умеет управлять, двигать прогресс и бизнес вперед. Именно для таких людей современного мира создаются школы бизнеса, где их обучат не просто управлять, а качественно управлять.

Итак, какие личностные характеристики менеджера влияют на эффективность его работы??? Все их перечислить просто невозможно. Также наличие некоторых характеристик не обязательно, но желательно, а другие можно воспитать в своем характере [8].

Отрицательно влияют следующие качества:

- неумение управлять собой. Имеется ввиду неумение поддержать физическое здоровье, рационально распределить силы, преодолеть трудности, выйти из стресса быстро и качественно и рационально распределить время;

- размытые личные ценности. Менеджер должен знать, что такое личные ценности, моральные ценности, надлежащим образом к ним относиться. У успешного менеджера должна быть четко выработанная жизненная позиция;

- смутные личные цели. Менеджер должен уметь правильно выбрать личную или другую цель, уметь ее определить и знать все возможные пути достижения. Хотя иметь личные цели должен любой человек, для управляющего это приобретает особую значимость. Четко поставленные цели прежде всего косвенно отражает уверенность в себе, своих действиях, что, в свою очередь, крайне важно в работе, так как приносит успех при межличностном общении и многих прочих ситуациях;

- остановленное саморазвитие. Прогресс всегда движется вперед и его надо догонять. Поэтому управляющий должен постоянно и беспрерывно самосовершенствоваться;

- недостаточность навыка решать проблемы;

- недостаток творческого подхода. Творческий человек может генерировать гораздо более интересны, оригинальные и захватывающие идеи;

- неумение влиять на людей. Это наиболее критический недостаток в плохом менеджере. Люди должны следовать за лидером, даже если он не назначен на должность менеджера. Лидерство управляющего очень важно, т.к. это дает новые рычаги управления, новые способы добиться желаемого и многое другое;

- недостаточное понимание особенностей управленческого труда;

- слабые навыки руководства;

- неумение обучать. Исходя из пословицы «Если хочешь что-то сделать хорошо, то сделай это сам» (которая, разумеется, неприемственна для менеджера), то менеджер должен уметь рассказать, как сделать то, чего он хочет, то есть обучить;

- низкая способность формировать коллектив [6].

Таким образом, если вышеперечисленные характеристики в обсуждаемом человеке присутствуют, то работа управляющим явно не для него. А для кого же?

Для начала рассмотрим должность менеджера как таковую. Она требует особого внимания. В странах с высокоразвитой рыночной экономикой менеджерами называют профессиональных управляющих, имеющих специальное образование, часто полученное в дополнение к инженерному, юридическому или экономическому. Менеджеры осуществляют квалифицированное управление деятельностью предприятия (менеджеры высшего звена), его структурных подразделений (менеджеры среднего звена) или обеспечивают выполнение определенной деятельности в сфере бизнеса (низовое звено менеджеров).

Менеджерами высшего и среднего уровня применительно к действующей должностной структуре можно считать всех руководителей - директоров предприятий, учреждений, организаций и других линейных руководителей - начальников цехов и иных структурных подразделений, а также функциональных отделов.

Что касается менеджеров низового уровня, то в условиях развития коммерческой деятельности, малого и среднего предпринимательства возникла потребность в определении их места и функциональной роли как организаторов этой деятельности, обеспечивающих ее соответствие условиям внешней среды
(экономическим, правовым, технологическим и другим требованиям) [4].

Менеджеры соответствующего профиля осуществляют следующие основные функции: маркетинг, управление кадрами, материально-техническое обеспечение, рекламно-информационное обслуживание и др.

Особенно интересны менеджеры среднего звена. Каждый такой менеджер является одновременно и руководителем и специалистом. Поэтому для этой категории персонала необходимо определить потребности, как в развитии управленческих качеств, так и в совершенствовании профессиональных знаний [2].

**2 Оценка реальных и требуемых навыков**

Важной задачей для решения первой из перечисленных проблем, является выявление характеристик, наиболее значимых для менеджеров как специалистов по управлению. На основе изучения отечественного и мирового опыта в области развития персонала и разработок были предложены следующие критерии для оценки и, соответственно, определения потребности в развитии менеджеров среднего звена:

1) степень готовности к работе – несобранный менеджер может забыть слишком много важных дел;

2) уровень самостоятельности – только самостоятельный руководитель может правильно и успешно руководить;

3) инициативность – большинство идей должно исходить от управляющего, а не от его подчиненных;

4) надежность выполнения работ – ненадежный и неответственный руководитель вряд ли сможет заставить компанию (организацию) надежно и эффективно функционировать;

5) способность убеждать – люди должны быть убеждены в правильности своих действий, должны понимать их глобальный смысл и верить в него;

6) сотрудничество;

7) деловая контактность – без деловой контактности трудно наладить полезные для фирмы связи;

8) умение мотивировать сотрудников – давно доказано, что у мотивированного сотрудника качество и объем выполняемых работ гораздо больше;

9) умение координировать работу сотрудников – это собственно и является одной из главных задач и забот человека, работающего в управляющей должности;

10) не менее важны психологические ресурсы личности [5].

Хотелось бы заметить, что не только менеджеры должны уметь управлять персоналом, но и генеральный директор должен уметь управлять своими менеджерами и развивать их таланты. С помощью нижеприведенной схемы можно выбрать путь развития не только менеджера, но и любого другого сотрудника.

В качестве примера приведем описание шкалы, используемой для оценки персонала по критерию «степень готовности к работе».

В какой степени сотрудники готовы брать на себя задачи в сфере своей компетенции? Стремятся ли довести работу до конца, если это связано с трудностями и прилагаемые усилия не сразу ведут к успеху?

1 «Неудовлетворительно»: медлят брать на себя и выполнять те или иные задачи. Часто необходимы понукания и побуждения. При появлении трудностей демонстрируют мало выдержки.

2 «Удовлетворительно»: готовность к работе достаточна для достижения требуемых результатов. Большей частью не нужно дополнительных стимулов для того, чтобы сотрудники принимались за работу. При появлении трудностей или при неудачах демонстрируют определенную меру выдержки.

3 «Хорошо»: демонстрируют готовность и активность при получении и выполнении работы. Не пасуют перед проблемами.

4 «Очень хорошо»: демонстрируют ярко выраженное прилежание. Прилагают усилия и тогда, когда выполнение задачи связано с особыми трудностями. Не отступают даже после многократных неуспешных попыток выполнить работу в тяжелых условиях.

5 «Превосходно»: развивают такую высокую активность и готовность, что решительно берутся за выполнение чрезвычайно тяжелых задач. Упорно преодолевают значительные трудности. Не пасуют, когда многократные усилия оказываются тщетными [3].

Такие же описания можно выполнить для любой другой характеристики.

Для определения потребностей в обучении необходимо знать, с одной стороны, существующий уровень менеджеров, с другой – зафиксировать желаемый, но реально достижимый уровень квалификации по каждому из критериев. Все эти необходимые для достижения цели вопросы должны быть сконцентрированы в чек-листах, разработанных для использования на предприятии.

Источником информации является высший менеджмент предприятия, что позволяет определить разрывы в реальном и потребном уровне квалификации среднего менеджмента в разрезе основных служб предприятия.

Таким образом, видно, что желаемый и реальный уровень работы среднего менеджера различается очень сильно. Особенно различаются требования к менеджеру касаемо инициативности и надежности с точки зрения генерального директора. Это очень печально, так как означает некачественность кадров в целом на рынке. И не каждый руководитель некоторой фирмы может подыскать себе подходящего работника, чтобы правильно продвигать и предполагать развитие своей фирмы [1].

**3 Формирование управленческих навыков руководителей**

Эффективность бизнеса и результативность деятельности сотрудников в значительной степени зависит от профессионализма менеджеров. Формирование программы обучения на основе оценки руководителей и их конкретных запросов, сочетание семинаров, тренингов и индивидуальных занятий позволяют гарантировать достижение необходимого для компании уровня развития управленческих знаний и навыков руководящего состава фирмы.

В каких случаях целесообразно использовать данную услугу:

- организация развивается и изменяется, пришло время профессионально руководить компанией;

- Вы считаете, что требования к руководителям подразделений, к их управленческим знаниям и навыкам изменились;

- управленческая команда работает неэффективно, необходимо в корне изменить ситуацию;

- в компании прошла реорганизация и на должность руководителей назначены хорошие специалисты, которые, однако, не имеют опыта профессионального управления [7].

Формирование управленческих навыков руководителей осуществляется в ходе реализации специально разработанной системы профессионального и личностного развития менеджеров разного уровня.

Система профессионального и личного развития представляет собой синтез организационного консультирования, обучения и индивидуальной работы с руководителями.

На примере конкретных компаний можно убедиться, что развитие организации и профессиональный прогресс руководителя тесно связаны между собой.

Именно поэтому система профессионального и личностного развития создана как программа повышения эффективности управленческой деятельности. Она включает в себя специально разработанный цикл тренингов и индивидуальных консультаций для руководителей предприятия.

В основу программы легли обучающие мероприятия, связанные с формированием необходимых навыков поведения руководителей.

Основными темами программы обучения и консультирования являются:

1 Постановка целей и планирование их достижения.

2 Формирование и развитие корпоративной культуры.

3 Принципы построения оргструктуры компании.

4 Стратегии принятия решений.

5 Навыки успешных руководителей.

6 Создание команды и навыки командного взаимодействия.

7 Как предупреждать и разрешать конфликты в коллективе.

8 Как использовать кризисные ситуации для развития коллектива.

9 Как ставить задачи сотрудникам и обеспечивать контроль их выполнения.

10 Особенности работы в проектах.

11 Как противостоять стрессу и манипуляциям.

12 Как проводить эффективные совещания.

13 Технология формирования системы мотивации.

14 Как мотивировать персонал на достижение целей компании.

15 Навыки переговоров.

16 Навыки выступления перед группой людей [7].

Формирование управленческих навыков руководителей может осуществляться двумя путями:

- корпоративное обучение,

- обучение в сборной группе.

Для проведения корпоративного обучения в компании создается группа руководителей одного уровня (не менее 6 и не более 12 человек).
Консультанты проводят диагностику сформированности основных управленческих навыков. Затем, в зависимости от полученных результатов, потребностей организации и временных возможностей руководителей, разрабатывается специальная программа обучения группы.

Для обучения в сборной группе приглашают руководителей разных компаний, похожих по масштабу деятельности и стажу существования на рынке.

Руководители-владельцы и приглашенные на работу менеджеры (наемный персонал) проходят обучение в разных группах.

Участие в программе поможет руководителям:

- усовершенствовать навыки управления организацией, персоналом и своей собственной деятельностью;

- определить новые возможности развития компании;

- составить план личностного и профессионального развития;

- определить способы достижения поставленных целей и возможные ограничения при реализации планов;

- проанализировать, какое влияние личность руководителя оказывает на деятельность фирмы;

- в течение всего обучения реализовывать поставленные планы и обращаться за индивидуальными консультациями в случае дополнительно возникающих вопросов в режиме «горячей линии» [8].

Сочетание индивидуальной и групповой работы, продолжительность обучения и регулярность тренингов позволяют создать наиболее оптимальные и уникальные авторские программы для каждой группы.

Анализ привычных моделей поведения дает руководителю возможность определить свои управленческие стратегии и выработать эффективные модели принятия управленческих решений и действий [2].

**4 Влияние имиджа на эффективность работы менеджера**

Для начала поговорим об имидже вообще, а потом об персональном имидже современного менеджера.

«Имидж» стоит в ряду тех понятий, что прочно укоренились в нашей жизни в течение последнего десятилетия. Уже само это слово стало крайне знакомым и заезжаным. И очень жаль! Ведь обыденность и привычность слова «имидж» успешно маскирует всю ту бездну коварства, которая скрыта в этом понятии, все те буераки, колдобины и ухабы, которые подстерегают путника-новичка на пути к вожделенному имиджу. Предлагаю разобраться по порядку.

1 Кому он нужен - этот имидж?

Он нужен всем тем, для кого важно, как его воспринимают окружающие - бизнесмену, руководителю, политику. То есть всем тем, кто в силу профессии
«работает лицом». Ведь имидж - это не для простых людей, это для них – великих людей нынешнего и будущего времени. Это еще одна цена, которую должен заплатить человек за социально-карьерный рост. И чем выше залезаем мы по ступенькам Олимпа, тем большую мзду требует от нас это «божество» - общественное мнение.

А когда необходимость заняться собственным имиджем встает перед профессиональным руководителем, так сказать, в полный рост? Как правило, впервые он начинает всерьез заниматься этим вопросом в тот момент, когда сталкивается с серьезной конкуренцией. То есть, когда возникает реальная опасность, что выберут не его. Ведь имидж - абсолютно рыночное понятие. «Я выигрываю до тех пор, пока меня выбирают. И мой имидж - это мой инструмент для решения моих политических и бизнес задач. Иными словами, приманка для золотой рыбки, главный довод к тому, чтобы выбирали меня и оставались со мной» [4].

Что значит - всерьез заняться своим имиджем? По большому счету, у соискателя есть только два пути:

Первый путь. Заняться самообразованием в области построения коммуникаций, психологии, рекламы, public relations и т.п. и действовать самому, на свой страх и риск. Кстати, такой путь выбирает не так уж мало людей. Ходят, например, легенды о том, что Владимир Жириновский перед думской избирательной кампанией 1993 г. исправно ходил на разного рода специальные семинары к имиджмейкерам и политконсультантам, исправно все записывал в свой блокнотик, а потом с блеском применил на практике. У этого пути есть свои плюсы: во-первых, не надо платить акулам-имиджмейкерам, во-вторых, никто не лезет со своими советами и критикой. Но есть и минусы: все огрехи - на твоей же совести, свалить уже не на кого. Если что пошло не так - виноват сам!

А огрехов у соискателя на этом пути бывает множество. Ведь процесс
«возведения» собственного имиджа подобен зодчеству: допустил ошибку в конструкции или оплошность при выборе строительного материала, - и вся эта красота с резными башнями и лепными украшениями рухнет тебе на голову и погребет под обломками. И чем монументальней сооружение, тем этот риск больше. А бывает и так: выстроил себе мемориал, а жить там ну никак не можешь. Из щелей дует, гранитный потолок давит, и вообще - жестко, пусто, неуютно. Хоть беги без оглядки в «старенький наш дом» [2].

Второй путь. Обратиться к профессионалам, отдаться в руки надежных консультантов. Прямо скажем, сегодня это удовольствие не из дешевых. Причем тратить придется не только деньги, но и нервы. Хотя, конечно, они всюду и суют свой нос, пристают с вопросами и советами, рекомендациями, но они еще и тебя работать заставляют до седьмого пота: то у них тренинг публичных выступлений, то отработка навыков взаимодействия в конфликте, то заставляют ходить туда-сюда и при этом улыбаться и ручкой эдак делать. Но все это крайне полезно для социального и общественного статуса.

Но это только начало. Дальше просто начинается разорение: вложения, спонсорство, благотворительность... К тому же консультанты любят понятия типа «стратегические цели», «экономическая программа», «план развития»,
«маркетинг» и убеждены, что хотя бы часть своих обещаний надо непременно выполнять [6].

2 Куда бежать?

Существуют, конечно, разного рода промежуточные варианты. Например, соискатель может поручить свой имидж заботам ближайших соратников (подчиненных, друзей и т.п.). Ну и пусть они не профессионалы, зато преданы ему. Одним словом, свои люди. Однако в большинстве случаев промежуточные варианты только плюсуют недостатки, а достоинства таинственным образом куда- то исчезают. Поэтому бежать-то особо некуда. Приходится выбирать из двух зол: хочешь - не хочешь, а имидж нужен.

Давайте рассмотрим классический вариант: Соискатель - реальный политик, руководитель, бизнесмен - решил обратиться к консультантам. Возможно, он еще не знает, что сделал первый шаг по длинной и трудной дороге. Дорога эта коварна - она заманивает путника; она способна изменить не только некоторые обстоятельства его жизни, но и само течение этой жизни и даже - его самого. Чтобы идти (или ехать) по этой дороге необходимо знать... правильно! – правила дорожного движения.

3 Как выбрать консультанта?

Вопрос, конечно, сложный. Особенно, когда мало плавал в этих водах.
Поэтому сразу - главный секрет. Один специалист, даже самый «крутой», вам не поможет. Почему? Да потому, что строительство имиджа - работа комплексная. И приведение «в соответствие» внешнего вида клиента - это далеко не главная (как считают некоторые), а скорее второстепенная техническая задача [1].

Помимо визажистов-имиджмейкеров, с вами должны работать:

- психолог, чтобы помочь вам выработать определенный стиль поведения и общения;

- социолог, чтобы определить спрос и ожидания потенциальных «потребителей» вашего имиджа;

- специалист по связям с общественностью или - на консультантском сленге - «пиарщик»;

- «спичрайтер» (если ваша деятельность требует публичных выступлений);

- журналисты;

- организационный консультант, чтобы помочь вам наладить взаимодействие разных команд (строительство имиджа должно не мешать, а помогать основной работе клиента, решению организационных и производственных задач);

- а также, в зависимости от ваших задач, консультанты по специальным технологиям (например, политологи и специалисты по выборным технологиям, если вы собираетесь участвовать в выборах, и т.д.) [8].

Вот поэтому лучший консультант - это не один человек, а сплоченный, сработавшийся коллектив разнопрофильных специалистов. И не важно, что при этом вы можете общаться только с одним-двумя людьми. Главное, что за ними стоит команда.

Итак, первый критерий при выборе консультанта - это наличие стоящей за ним команды (или его способность быстро собрать и организовать такую команду).

Второй критерий - самый примитивный - важно, чтобы консультант понравился вам чисто по-человечески. Вам придется много общаться и много совместно работать. Если изначально у вас возникает резкая антипатия или недоверие к этому человеку, то в дальнейшем вам будет очень трудно взаимодействовать с ним на должном уровне открытости и сотрудничества.

Помимо этого, консультанты очень любят настаивать на постоянном «доступе к телу» клиента, требуют от него постоянно принимать какие-то решения, хотят присутствовать на всех его встречах «с народом», и вообще бывают очень назойливы. И это, увы, тоже правильное консультантское поведение! Ведь они помогают строить имидж [2]!

4 Нельзя ли быстро и по-простому?

Ответ однозначный - нельзя! Имидж прочно связан с таким понятием, как репутация. Репутация человека нарабатывается годами. За неделю можно только разрушить свою репутацию, но никак не создать.

Почему? Да потому, что имидж, репутация, образ – это ничто иное, как отражение в зеркале, это некое преломленное отображение, проекция наших реальных дел и поступков. «Ничто» не может иметь своего отражения, значит, не может иметь и своего имиджа. Иначе говоря, без реальных, конкретных дел и поступков нет и не может быть прочного позитивного имиджа.

Вне сомнения, общественным мнением можно манипулировать (мы все наблюдали и наблюдаем подобные примеры). Сформировать общественное отношение к кому-то или к чему-то можно за 3-6 месяцев при условии, если очень серьезно в это вкладываться. Однако потом придется постоянно «держать марку» (то есть соответствовать заданному высокому уровню), так как люди плохо прощают разочарования. А вот изменить сложившееся общественное мнение уже гораздо труднее [7].

5 Будьте готовы, что игра превратится в реальность.

Когда работа над имиджем только начинается, это зачастую похоже на игру, когда клиенту приходится «делать вид», «изображать из себя», принимать новые или чужие «правила игры» и т.п. Конечно, это далеко не всегда приятная игра, и правила в ней не всегда ясны и понятны.

Проходит время, и вдруг оказывается, что новая форма начинает серьезно влиять на старое «содержание»: Клиент меняется. Меняется его оценка событий, методы реагирования, отношение к окружающей действительности.
Иногда меняются даже «закоренелые» привычки и окружение. Но главное, изменяются уровень и зона его личного контроля – а значит, расширяется и зона личной ответственности. Смена имиджа ведет к смене образа жизни.

Возможно, жизнь клиента становится в чем-то сложнее. Так всегда бывает, когда у человека растет «поле выбора». Не всегда можно примирить старые интересы и давних друзей с новым имиджем и новым образом жизни. Возможны мучительные выборы и болезненные расставания…

Есть только один критерий, помогающий ответить на вопрос «А так ли мне все это нужно?» Вот этот критерий: легче или труднее мне стало достигать своих целей и решать свои задачи в бизнесе, политике и вообще в жизни [3].

Естественно, это происходит не сразу и не вдруг. Необходима систематическая работа в этом направлении как самого руководителя, так и всей его команды. Ни один, даже самый квалифицированный консультант, ничего не сможет сделать вне сотрудничества со своим клиентом, без его, клиента, горячего желания создать имидж (с большой буквы) себе и своей организации.

Менеджеру особенно необходим правильный имидж. Как мы увидели, на переговорах или собраниях люди с правильным имиджем ведут себя и действуют наиболее выгодно для себя и для своей фирмы [1].

**5 Социально-психологические ресурсы деятельности менеджера**

Молодой президент (или менеджер) большой страны (компании) пытается построить новую, более эффективную управленческую иерархию государства (или фирмы). Его предшественники так же неоднократно предпринимали аналогичные, но не очень удачные попытки. Что же изменилось теперь?.. Все ресурсы государства находятся распоряжении нового президента, но ведь и прежние руководители располагали теми же ресурсами... Почему мы думаем, что новому президенту удастся что-то изменить...

Действительно ресурсы государства остались прежними, не изменился и объем административных ресурсов, предоставляемых президенту. Однако изменения все- таки произошли: изменилась личность президента, а значит, изменились личные ресурсы руководителя, занимающего в данный момент эту должность. Из всех трех видов ресурсов менеджера (административных, профессиональных и психологических) в действительности принципиальным образом изменились только психологические: перед избирателем предстала другая личность, которой и были вручены административные ресурсы. Профессиональные ресурсы, которые наверняка изначально не могут считаться достаточными, будут постепенно приобретены уже в процессе работы [2].

Этот пример необходим для того, чтобы подчеркнуть значимость психологических ресурсов. Отметим, что обладание конкретным набором качеств, как правило, является решающим фактором для избрания президентом одного или другого кандидата.

Тема психологических ресурсов менеджера, как и вообще психологический аспект управления, возможно, является самой сложной и неоднозначной, однако она может считаться одной из самых важных для понимания природы и менеджера и менеджмента.

В этой главе не ставится целью глубоко и системно анализировать структуру личности менеджера. В противном случае нам пришлось бы подробно исследовать ее основные компоненты, связь которых с внешними управленческими проявлениями личности руководителя, не выглядит однозначной. Нашей задачей будет именно анализ психологических ресурсов руководителя, которые проявляются в форме делового стиля и способа мышления.

Попытаемся предложить систему психологических характеристик, оценить значимость отдельных качеств и обсудить возможности компенсации их дефицита. Вместе с тем, параллельно с изложением этого материала нас будет интересовать вопрос о происхождении тех или иных качеств руководителя, о возможности их целенаправленного формирования [4].

1 Личность как источник психологических ресурсов.

Договоримся считать, что психологические ресурсы менеджера включают стиль делового поведения и связанный с ним способ мышления. Не отрывая друг от друга, стиль поведения и способ мышления, полагаем, что они могут быть описаны набором устойчивых характеристик, внешнее проявление которых легко обнаружить при анализе практической деятельности менеджера.

Система, предлагаемая нами в этой главе, включает такие характеристики как компетентность, работоспособность, деловитость, организованность, деловую ответственность, готовность к рискам, способность к системному мышлению, лояльность и конформизм. Вполне естественно, что этот перечень, хотя и включает важнейшие психологические характеристики, не может претендовать на исключительную полноту. Полагаем, что в зависимости от особенностей управленческой иерархии не менее важными могут считаться иные качества личности, не включенные в этот набор.

Источником психологических ресурсов, которые устойчиво проявляются в практической деятельности, является личность человека вообще, а в нашем случае — личность менеджера. В связи с этим мы вынуждены начать с кратких предварительных замечаний, посвященных такой категории как личность [6].

2 Личность: направленность, устойчивость, структура, источники.

Независимо от того особенностей содержания, которое вкладывают в понятие личности разные авторы, в психологии сложилось устойчивое представление о направленности личности, которое является одним из наиболее значимых свойств самой личности. Под направленностью личности, как правило, понимают систему устойчивых потребностей, интересов, склонностей, убеждений, идеалов, мировоззрения и т.д., определяющих основные направления ее поведения.

Одна из форм проявления направленности личности — особенности ее поведения в той или иной сфере жизнедеятельности. В нашем случае, очевидно, можно говорить о феномене управленческой направленности личности.

Вообще, направленность одной и той же личности способна иметь несколько проявлений одновременно. Например, для конкретного индивидуума может одновременно проявляться и творческая и управленческая направленность его личности. Сочетание нескольких различных направленностей, присущих одной и той же личности, как правило, находит свое выражение в соответствующих доминирующих направлениях ее поведения. В этом случае можно говорить о модальной структуре направленности личности (или о нескольких модах направленности: управленческая мода, творческая мода и т.д.).

Когда мы говорим, что направленность личности проявляется через ее поведение, влияя на него и, формируя его, мы имеем в виду именно устойчивые формы такого проявления. Устойчивость личности — это еще одна базовая характеристика, неразрывно связанная с ее направленностью. Устойчивость личности выражается в последовательности и предсказуемости ее поведения, в повторяющейся идентичности ее реакций на одни и те же или похожие ситуации [8].

Поведение личности с высокими показателями устойчивости носит в значительной степени закономерный характер, ее поступки и поведение могут с высокой степенью прогнозироваться. И если мы говорим об управленческой направленности менеджера, то мы можем связать с ней соответствующую предсказуемость действий и реакций руководителя, характеризуя, таким образом, стиль руководства.

Тем не менее, нельзя не признать, что устойчивость личности не исключает определенную вариативность, изменчивость ее поведения, которая может иметь как локальные проявления в зависимости от условий конкретной ситуации, так и в форме более длительных реакций в результате изменения жизненных ценностных ориентаций, существенного изменения условий жизни.

Направленность и устойчивость личности являются ее обобщенными характеристиками, имеющими сугубо внешнее проявление. Однако источники их формирования лежат в самой личности, а точнее в ее структуре, которая, в свою очередь, определяется факторами, имеющими существенно более глубокую и значительно менее познанную природу.

Если попробовать объяснить природу внешних форм проявления личности и заглянуть внутрь личности, то мы придем к одной из общепризнанных форм ее описания личности в виде структуры отдельных, но взаимосвязанных составляющих. Можно считать общепризнанным, что структура личности представляется как система устойчиво проявляющихся базовых компонент личности, взятых с учетом их внутренних связей и взаимодействий, и включает в себя способности, темперамент, характер, волевые качества, эмоции и мотивацию.

Таким образом, хороший менеджер – это в первую очередь гармонично сложенная, уравновешенная и уверенная в себе личность. Иногда даже бывает, что управленцу без отличных профнавыков, но с великолепными психологическими ресурсами достается более высокий пост и большие полномочия [3].

**Заключение**

Как видно, многие качества влияют на эффективность деятельности менеджера – не только профессиональные, но и личные психологические характеристики. Каждая из таких характеристик определенным образом и в определенной мере влияет на результаты деятельности менеджера, а затем и компании в целом.

Менеджер должен уметь все – и общаться, находить общий язык со всеми, и знать специфические сферы деятельности своего предприятия, и многое другое. И только образованный менеджер и психологический лидер может стать достойным управляющим крупного предприятия.

Чтобы подчиненные шли за своим лидером, он должен понимать своих последователей, а они – понимать окружающий мир и ситуацию, в которой оказались. Поскольку и люди и ситуации постоянно меняются, менеджер должен быть достаточно гибким, чтобы приспособиться к непрекращающимся переменам. Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами, - важнейшие компоненты эффективного руководства. Все это свидетельствует о том, что управленческая работа относится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к управленческой деятельности.

Отрицательно влияет на результативность работы менеджера отсутствие уважения коллег при обсуждении и решении важнейших вопросов, присвоение себе результатов работы коллектива, пристрастное отношение к сотрудникам.

Однако в некоторых случаях эффективность работы руководителя зависит от подчиненных. Сложности для руководителя возникают в том случае, когда подчиненный не умеет с ним разговаривать, толком объяснить свои проблемы и желания, но постоянно ожидает указаний и инструкций.

**Список использованных источников**

1. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - М.: Знание, 2008. - 173 с.

2. Карташова Л.В. Организационное поведение. – М.: Инфра – М, 2009. – 220 с.

3. Кузин Ф.В. Культура делового общения. – М.: Издательство Ось – 89, 2009. – 320 с.

4. Кузьмин И.А. Психотехнология и эффективный менеджмент. - М.: Россмен, 2010. - 491 с.

5. Мескон М.Х. Основы менеджмента. - М.: Человек, 2010.- 275 с.

6. Попов В.М. Менеджмент и маркетинг в международных компаниях. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 230 с.

7. Столяренко Л.Д. Психология делового общения. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – 512 с.

8. Уткин Э.А. Курс менеджмента. – М.: Издательство «Зерцало», 2008. – 448 с.