**Вопрос № 8. Внимание как условия сознательной деятельности, свойства внимания**

Одним из свойств психики является ее избирательная направленность.

Избирательная ориентация сознания повышает эффективность текущей деятельности благодаря торможению всех других конкурирующих процессов. Централизация в сознании того, что имеет наибольшую значимость для деятельности человека, — организация сознания, проявляющаяся в его направленности и сосредоточенности на значимых объектах.

Направленность сознания — это отбор существенных в данный момент воздействий, а сосредоточенность — это отвлечение от побочных раздражителей.

Внимание — организация всей психической деятельности, состоящая в избирательной ее направленности и сосредоточенности на объектах деятельности.

Внимание, обеспечивая выделение значимых для данной деятельности объектов, представляет собой оперативно-ориентирующую функцию психики.

Выделение значимых объектов осуществляется как во внешней среде — внешненаправленное внимание, так и из фонда самой психики — внутринаправленное внимание.

Основным физиологическим механизмом внимания является функционирование очага оптимального возбуждения, или доминанты, по терминологии физиолога А.А. Ухтомского. Благодаря оптимальному возбуждению в определенной области коры мозга создаются условия для наиболее точного и полного отражения того, что особенно значимо в данный момент, и блокируется отражение всего того, что не имеет отношения к текущей деятельности.

Физиологическим механизмом внимания является и врожденный ориентировочный рефлекс. Мозг выделяет из окружающей среды каждый новый необычный раздражитель. Функционирование ориентировочного рефлекса сопровождается соответствующей настройкой анализаторов, повышением их чувствительности, а также общей активизацией деятельности мозга.

Исследованиями нейропсихологов было установлено, что сохранение направленного, программированного действия и торможение всех реакций на побочные воздействия осуществляется лобными долями коры головного мозга.

Лобные доли коры мозга связаны со всей произвольной сознательной деятельностью, с функционированием речи. Это свидетельствует о сущности внимания как способе функционирования всего сознания.

Психические процессы могут иметь непроизвольную (не зависящую от воли) направленность. В этих случаях они организованы в форме непроизвольного (непреднамеренного) внимания. Так, резкий, неожиданный сигнал вызывает внимание помимо нашей воли.

Но основной формой организации психических процессов является произвольное (преднамеренное) внимание, характеризующееся планомерной направленностью сознания. Произвольное внимание обусловлено вычленением значимой информации.

Способность произвольно направлять психическую деятельность — одна из основных особенностей сознания человека. В процессе деятельности произвольное внимание может перейти в послепроизвольное, не требующее постоянных волевых усилий.

Все виды внимания связаны с установками человека, с его готовностью, предрасположенностью к определенным действиям. Установка повышает чувствительность анализаторов, уровень всех психических процессов. Так, мы скорее заметим появление определенного объекта, если ожидаем его появления в определенном месте и в определенное время.

Свойства внимания — направленность, объем, распределенность, сосредоточенность, интенсивность, устойчивость и переключаемость — связаны со структурой деятельности человека. На первоначальном этапе деятельности, при осуществлении общей ориентации, когда предметы этой обстановки еще равнозначимы, основной особенностью внимания является широта, равномерно распределенная направленность сознания на несколько объектов. На этой стадии деятельности еще нет устойчивости внимания. Но это качество приобретает существенное значение, когда из имеющихся объектов выявляются наиболее значимые для данной деятельности. Психические процессы концентрируются на этих объектах.

В зависимости от значения деятельности психические процессы становятся более интенсивными. Длительность действия вызывает необходимость устойчивости психических процессов. Охарактеризуем кратко вышеуказанные особенности внимания.

Объемом внимания называется количество объектов, которое человек может одновременно осознавать с одинаковой степенью ясности.

Если наблюдателю показать одновременно на короткий срок ряд объектов, то окажется, что люди охватывают своим вниманием четыре, пять объектов. Объем внимания зависит от профессиональной деятельности человека, его опыта, психического развития. Объем внимания значительно увеличивается, если объекты сгруппированы, систематизированы.

При допросе следует учитывать, что свидетель, воспринимавший событие в течение незначительного интервала времени (например, быстро убежавшего за укрытие преступника, промчавшийся на большой скорости автомобиль), не может дать показаний более чем о четырех-пяти особенностях воспринимавшихся объектов.

Объем внимания несколько меньше объема осознавания, ибо наряду с отчетливым отражением объектов в нашем сознании в каждый момент происходит и неотчетливое сознавание многих других объектов (до нескольких десятков).

Распределенность внимания — направленность сознания на выполнение нескольких одновременных действий. Так, следователь, производя обыск, одновременно обследует помещение, поддерживает контакт с обыскиваемым, наблюдает за малейшими изменениями его психического состояния, делает предположение о наиболее вероятных местах захоронения искомых объектов. Распределение внимания зависит от опыта, навыков и умений. Начинающий водитель напряженно регулирует движение автомобиля, он с трудом может оторвать взгляд с дороги, чтобы посмотреть на приборы, и ни в коей мере не расположен поддерживать разговор с собеседником. Начинающему велосипедисту очень трудно одновременно двигать педали, сохранять равновесие и следить за особенностями дороги. Приобретая в процессе упражнения соответствующие устойчивые навыки, человек начинает совершать те или иные действия полуавтоматически: они регулируются теми участками мозга, которые не находятся в состоянии оптимального возбуждения. Это и дает возможность совершать несколько действий одновременно, тогда как любое новое действие требует полного сосредоточения сознания.

Концентрация внимания — степень сосредоточенности сознания на одном объекте, интенсивность направленности сознания на этот объект.

Переключаемость внимания — скорость произвольной смены объектов психических процессов. Это качество внимания в значительной мере зависит от индивидуальных особенностей высшей нервной деятельности человека — уравновешенности и подвижности нервных процессов. В зависимости от типа высшей нервной деятельности внимание одних людей более подвижно, других — менее подвижно. Эта индивидуальная особенность внимания должна учитываться при профессиональном отборе. Высокая переключаемость внимания — необходимое качество следователя. Частые переключения внимания представляют значительную психическую трудность, вызывают переутомление центральной нервной системы.

Устойчивость внимания — продолжительность сосредоточенности психических процессов на одном объекте. Она зависит от значимости объекта, от характера действий с ним и от индивидуальных особенностей человека.

Различные люди склонны обращать особое внимание на определенные стороны предметов и явлений. Это необходимо учитывать при оценке и проверке свидетельских показаний. Так, внимание определенной категории свидетелей может быть преимущественно направленным на то, что связано с их личностью (эгоцентризм). Обобщая свой опыт судебного деятеля, А.Ф. Кони пишет: «Обладатель такого внимания нередко с большою подробностью и вкусом будет говорить о вздоре, действительно только его касающемся и лишь для него интересном, — будь то вопросы сна, удобства костюма, домашних привычек, тесноты обуви, сварения желудка и т.п. — чем о событиях общественной важности или исторического значения, которых ему пришлось быть свидетелем. Из рассказа его всегда ускользнет все общее, родовое, широкое в том, о чем он может свидетельствовать».

Внимание — состояние психического взаимодействия индивида со средой. Оптимальный уровень психической активности человека определяется прежде всего естественным циклом чередования сна и бодрствования. Уровень бодрствования определяется содержанием деятельности человека, его отношением к этой деятельности, его интересами, увлеченностью. Наиболее высокие уровни психической активности связаны с состоянием вдохновения, медитации, религиозного экстаза. Все эти состояния связаны с глубоким эмоциональным переживанием наиболее значимых для данной личности явлений.

Наше восприятие событий и наши действия зависят от наших личностных и ситуативных состояний. В критических состояниях у многих людей ослабляется адекватная взаимосвязь с внешним миром — личность погружается в субъективный мир «суженного сознания».

Одна из индивидуально-типологических особенностей внимания обусловлена повышенной эмоциональной впечатлительностью некоторых людей и проявляется она в значительном сокращении объема внимания при эмоциогенных воздействиях.

Наряду с типологическими особенностями существуют личностные, сугубо индивидуальные особенности направленности внимания, обусловленные интересами, культурным уровнем, профессией, жизненным опытом человека.

**Вопрос № 24. Роль руководителя в системе управления, его функции. Основные качества руководителя: профессиональные, деловые, личностные, организаторские способности**

Менеджер – это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях. Менеджеры занимают различные позиции в организации (директор, руководитель группы, организатор определенного вида работ, начальник, заведующий и т.д.), решают далеко неодинаковые задачи, выполняют разные функции.

Организация не может существовать без менеджеров, так как они выполняют следующие функции:

• устанавливают связи между отдельными операциями в организации;

• обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения;

• осуществляют руководство коллективом организации или подразделения;

• выступают в роли лидера, способного вести за собой подчиненных, используя авторитет, высокий профессионализм и положительные эмоции;

• разрабатывают стратегию деятельности организации;

• несут ответственность за результаты деятельности организации;

• обеспечивают интересы лиц или органов, которым принадлежит организация;

• выполняют роль основного звена по связи организации с внешним окружением (властью, партнерами и т.д.);

• Создают коллектив и направляют его развитие в нужное русло, воспитывают членов коллектива, обладая высокими нравственными качествами;

• выступают в роли инноватора, понимающего роль науки в современных условиях, умеющего ценить и без промедления внедрять в производство (коммерцию) то или иное изобретение или ноу-хау;

• генерируют идею, находят в ней сильные и слабые стороны, стремятся заглянуть в суть проблемы, докопаться до истины;

• анализируют, оценивают сделанное, намечают и реализуют меры по улучшению положения дел;

• представляют организацию в различных мероприятиях.

Функции менеджера и ситуации, в которых они реализуются, разнообразны, тем не менее можно выделить три основные.

Во-первых, менеджер определяет основные задачи организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки, при этом он несет ответственность за последствия принятого решения. Поэтому менеджер должен не только уметь выбрать наилучший вариант решения, но и решиться на то, чтобы повести руководимый им коллектив в определенном направлении.

Во-вторых, менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет ее и, наконец, разъясняет цели организации. От того, насколько менеджер владеет информацией, зависит результат его работы.

В-третьих, менеджер выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов организации на достижение целей, координирующего их усилия, выступающего в качестве представителя организации. Он должен быть человеком, за которым люди готовы идти.

В зависимости от позиции менеджеров в организации, решаемых ими задач данные функции могут быть присущи им в большей или меньшей степени. Однако каждый менеджер обязательно принимает решения, работает с информацией и выступает руководителем организации.

Менеджеров традиционно подразделяют на три уровня, или звена: низшее, среднее и высшее.

Менеджеры низшего звена (младшие начальники) руководят непосредственно рабочими и другими работниками (не управляющими). Их напряженная работа характеризуется частыми переходами от одной задачи к другой. Временной период для реализации решений весьма короткий.

Менеджеры среднего звена координируют и контролируют работу младших начальников. Они обычно возглавляют в организации крупные подразделения и являются своего рода буфером между руководителями высшего и низшего звеньев.

Менеджеры высшего звена отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом. Их работа не имеет четкого завершения, содержит значительный риск. Менеджеров этого звена значительно меньше, чем менеджеров других звеньев. Их труд высоко ценится и, как правило, хорошо оплачивается.

Необходимо также отметить, что чем выше уровень иерархии, тем больше рабочего времени менеджер должен затрачивать на решение стратегических, перспективных задач. На низшем уровне, наоборот, менеджер должен заниматься больше оперативными вопросами. Рекомендуется следующая структура рабочего времени менеджеров высшего уровня: стратегические задачи- 60% времени, тактические- 25%, оперативные- 15%; менеджеров среднего звена- соответственно 25, 50 и 25%; менеджеров низшего звена - 10, 25 и 65%.

Можно также выделять менеджеров линейных и функциональных. Первые возглавляют организации, учреждения, объединения, вторые руководят функциональными подразделениями.

Менеджеры составляют социальную прослойку, которая играет заметную роль в обществе. В основном менеджеры работают в частных компаниях. Признание их особой роли в управлении поставило вопрос об их профессиональном обособлении, специальной подготовке.

Профессионализм менеджера заключается прежде всего в овладении специальными знаниями и навыками в области организации производства (коммерции) и управления, способности работать с людьми в различных сферах.

Причем раньше считалось, что для управления организацией необязательно быть специалистом в данной отрасли, достаточно знать технологию и технику управления, уметь работать с людьми.

В настоящее время в результате развития общественного производства такой подход подвергается критике, так как наемные менеджеры не идентифицируют себя с производством, цели фирмы не становятся их собственными целями. К тому же их подготовка в школах бизнеса часто не соответствует потребностям производства, а выпускники школ плохо адаптируются к его условиям. Поэтому в европейских и японских компаниях практикуется, как правило, не приглашать управляющих со стороны, а «выращивать» их в самих фирмах. Тем не менее в компаниях ряда государств, особенно США, еще распространена практика найма профессиональных управляющих.

По данным исследований, современный руководитель лишь на 15—20% должен быть специалистом в своей отрасли, прежде всего он должен быть организатором, психологом, социологом. Современные предприятия в большей степени нуждаются в специалистах по социотехническим системам, где человек стоит в центре внимания.

К менеджеру любого уровня предъявляется целый ряд требований. Они должны обладать следующими основными качествами:

• наличие знаний и опыта в области управления современной организацией;

• компетентность в вопросах состояния и развития той отрасли, к которой относится организация по виду и характеру деятельности (состояние исследований, техника, технология, конкуренция, динамика спроса на продукцию);

• владение навыками не только администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;

• умение обосновывать и принимать компетентные решения в условиях высокой динамичности и неопределенности на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками, распределять участие их в реализации принятых решений;

• наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых уже работает или намеревается работать;

• высокая культура, честность, способность быть образцом во всем;

• умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов;

• способность и умение управлять ресурсами организации;

• умение прогнозировать и планировать работу организации;

• владение способами повышения эффективности управления и функционирования организации;

• умение использовать современные информационные технологии, средства коммуникации и связи;

• способность и умение работать с людьми, влиять на подчиненных, обладать необходимой для этого общительностью, справедливостью, знанием «человеческих отношений»;

• умение управлять самим собой и своим временем;

• решительность, энергичность, динамичность в решении вопросов;

• умение строить отношения с людьми с учетом взаимосвязи формальной и неформальной структур;

• знания и проницательность (знание конкретных условий в организации, умение в них ориентироваться, быть проницательным и находчивым);

• умение оказывать самопомощь (помощь самому себе), поддерживать себя за счет развития навыков управления в определенных условиях организации;

• умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции.

Менеджеры должны обладать организаторскими способностями, под которыми понимаются индивидуально-психологические особенности личности, позволяющие человеку овладевать методами организационной деятельности и успешно их реализовать. К организаторским способностям относятся:

• адаптационная мобильность, т.е. склонность к творческим формам деятельности, углублению знаний, инициативность, нетерпимость к консерватизму, готовность к обоснованному риску, стремление к нововведениям, самообладание, предприимчивость и др.;

• контактность, т.е. общительность, способность располагать к себе людей, умение выслушивать, понимать и убеждать людей, а также способность взглянуть на конфликтную ситуацию глазами собеседника;

• стрессоустойчивость, т.е. интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях, самообладание и трезвость мышления при принятии решений;

• доминантность, т.е. властность, честолюбие, стремление к личной независимости, лидерству, самоуважение, волевой характер.

Важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Сюда относятся:

- знание в совершенстве своих прямых подчиненных, их способностей и возможностей выполнения конкретной поручаемой им работы;

- знание условий, связывающих предприятие и работников; защита интересов тех и других на справедливой основе;

- психологическая компетентность менеджера;

- умение устранять неспособных с целью удержания единства коллектива и обеспечения эффективности функционирования фирмы.

Менеджер должен обладать также лидерскими качествами. Лидер тоже является руководителем, но характер его действий иной, чем у обычного менеджера-администратора. Он не управляет, не командует, а ведет за собой остальных, а те выступают по отношению к нему не подчиненными, а последователями.

Должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки быть лидером коллектива, но автоматически таковым его не делает. Можно быть первым лицом в организации, но не являться фактически лидером, ибо тот должен быть не утвержден приказом, а психологически признан окружающими, как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей. Для этого человек, претендующий на место лидера, должен обладать четким видением будущего и путей движения к нему.

**Вопрос № 30. Понятие коллектива. Основные виды коллективов. Роли отношений в трудовом коллективе**

Современный уровень развития производства обусловливает необходимость коллективного труда, что, в свою очередь, определяет наличие трудового коллектива. Эффективная деятельность организации предполагает знание закономерностей функционирования трудовых коллективов и их использования.

Под трудовым коллективом понимается объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность. Они взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других лиц и одновременно находится под их влиянием. Трудовые коллективы создает руководство, когда осуществляет разделение труда для организации производственного, торгового или иного процесса. Это объединение обладает организационным единством и связано общими целями. Управление должно основываться на единой воле, что обеспечивается наличием руководителя, назначенного или избранного собственником имущества.

Эффективность деятельности коллективов зависит от размеров и состава рабочих групп, групповых норм, сплоченности людей, степени конфликтности, статуса и функциональных ролей членов групп. Эффективной считается группа, размер которой соответствует ее задачам и в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера, при этом групповые нормы способствуют достижению целей организации и созданию духа коллективизма, в которой преобладает здоровый уровень конфликтности и имеющие высокий статус члены группы не доминируют.

Коллектив для менеджера - это главная опора, поэтому рациональная организация работы коллектива является его актуальной задачей. Коллективная работа незаменима там, где по тем или иным причинам не удается четко распределить должностные обязанности между сотрудниками.

Для создания работоспособного, организованного коллектива с нормальным моральнопсихологическим климатом следует проводить социологические, психологические и иные исследования.

Важное значение для деятельности предприятия имеют полномочия членов трудового коллектива, которые определяются Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором. Так, в соответствии со ст. 21 Трудового кодекса РФ работник имеет право на:

заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, которые установлены настоящим Кодексом, иными федеральными законами;

предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;

рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором;

своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;

отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;

полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;

профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами;

объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;

участие в управлении организацией в предусмотренных настоящим Кодексом, иными федеральными законами и коллективным договором формах;

ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;

защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;

разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку, в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами;

возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами;

обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами.

Данные трудовые коллективы называют формальными. Формальная организация - это система социальных отношений, определяемых предписаниями, инструкциями, распоряжениями и нормативами предприятий. Она строится на признании руководителями идеального поведения членов организаций. Формальная организация или структура необходима для того, чтобы предприятие (или какое-либо учреждение) вообще могло функционировать. Определяется формальная структура тем, каковы основные задачи данного предприятия. Для реализации этих задач и складывается технически обусловленное положение групп людей, определяются их служебные обязанности.

Формальная структура - это система ролей и функций, которые выполняют люди по отношению к основным задачам организации. В развитии этой структуры велика роль власти, полномочий, которыми наделяются организации. Ее основные элементы:

• разделение труда (система горизонтальной специализации);

• субординация должностей по вертикали;

• система коммуникаций.

Кроме них в организациях существуют неформальные коллективы - спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей. Эти цели являются причиной существования неформальных организаций. Причем в крупной организации существует не одна, а несколько неформальных организаций.

У неформальных организаций много общего с формальными, в которые они оказываются как бы вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации, т.е. имеют иерархию и лидеров.

Лидеры неформальных организаций добиваются власти и применяют средства воздействия к членам группы так же, как и лидеры формальных организаций. Различие заключается в том, что лидеры формальных организаций имеют поддержку в виде делегированных им полномочий и действуют в рамках отведенной им конкретной функциональной области. Опорой неформальных лидеров является признание их группами. В своих действиях они делают ставку на людей и их взаимоотношения. Неформальный лидер выполняет две основные функции: помощь группе в достижении целей и поддержку ее существования, социальное взаимодействие. Иногда эти функции выполняют разные люди - два лидера.

В неформальных организациях также имеются правила или нормы поведения, но неписаные. Они подкрепляются системой поощрений и санкций. Однако если формальная организация, ее структура и тип строятся руководством сознательно, по заранее продуманному плану, то структура и тип неформальной организации возникают в результате социального взаимодействия.

Процесс создания коллектива весьма длительный. Западные специалисты этот процесс делят на 5 ступеней:

.- на первой люди объединяются неосознанно, стихийно реагируя на какие-либо события аварийного характера;

- на второй ступени бывают обычно более осознанные эмоции;

- на третьей ступени неформальный коллектив уже организованно сплачивается, чтобы совместно бороться с какой-то внешней постоянной опасностью;

- на четвертой ступени объединяющим людей фактором выступает уже нечто позитивное, например, утвердиться в конкурентной борьбе, принадлежать к престижному клубу и т.д.

- на пятой ступени люди объединяются для решения крупных долгосрочных целей, решить которые можно только коллективно.

Уровень сплоченности коллектива зависит от стадии его зрелости.

Существует несколько причин вступления людей в неформальные организации:

1) потребность в чувстве принадлежности к данной организации;

2) помощь, которую получают работники от неформальных организаций и которую они не получают от менеджеров;

3) защита работников, например соблюдение требований условий труда. Причем защитная функция приобретает наиболее важное значение, когда руководителю не доверяют;

4) потребность людей в общении. Люди хотят знать, что вокруг них происходит, однако во многих формальных организациях их недостаточно информируют. Более того, руководители подчас намеренно скрывают информацию от своих сотрудников;

5) взаимные симпатии людей. Они часто присоединяются к неформальным группам для того, чтобы быть ближе к тем, кому симпатизируют.

Неформальные организации могут создавать проблемы: снижение эффективности деятельности предприятия, распространение ложных слухов и сопротивление прогрессивным переменам и др. В то же время, если групповые нормы превосходят официально установленные, неформальные организации могут приносить пользу (преданность предприятию, высокий дух коллективизма и более высокая производительность труда). Чтобы справляться с потенциальными проблемами и использовать выгоды от неформальных организаций, менеджеры должны признавать их, работать с ними, учитывать их решения, прислушиваться к мнению их лидеров и членов, привлекать неформальные организации к принятию решений и пресекать слухи путем оперативного предоставления официальной информации.

Кроме того, в организации деятельности менеджера сказывается соотношение формальной и неформальной структур, так как ему приходится выполнять много задач и функций, осуществление которых непосредственно зависит от того, каково соответствие формальных установок и тех действий и их результатов, которые в конечном итоге проявляются.

В последнее время большое признание получает идея обеспечения соответствия формальной и неформальной структур, гармонизации их взаимодействия. Можно часто наблюдать, что неформальные связи членов организации соответствуют формальному плану организации. Взаимодействие формальной и неформальной структур не является обязательно каким-то случайным отклонением. Оно постоянно имеет место. Это необходимо принимать в расчет менеджерам, прилагать усилия в целях использования взаимодействия двух структур в интересах дела.

**Вопрос № 50. Перечень качеств, которыми должен обладать руководитель**

Он включает:

1) компетентность в избранной сфере бизнеса;

2) способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты;

3) способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных;

4) высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и другим, развитие чувства долга и ответственности;

5) единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными;

6) глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом;

7) стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов деятельности (своей и сотрудников);

8) справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат;

9) умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы;

10) постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества;

11) забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

а) согласны ли Вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?

б) какими, на Ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель организации (предприятия)?

в) имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской деятельности?

**Ответ:**

Я согласна с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер.

Каждый бизнесмен, предприниматель уникален. Вместе с тем можно привести перечень качеств, необходимых личности для достижения успеха в бизнесе. Преуспевать в бизнесе — значит не только умело вести свои дела. Бизнес — это состязание людей, предполагающее наличие определенного интеллекта, деловой хватки, энергии, выносливости, трудоспособности.

1. Бизнесмен должен иметь желание достигать высот в своем деле, быть первым во всем, что происходит в его бизнесе, знать, чего он хочет.

Чаще других называют такую психологическую характеристику преуспевающего бизнесмена, как настойчивая потребность достигать результата. Сформулированная Дэвидом МакКлеландом, американским психологом, как "желание выполнять работу хорошо ради внутреннего стремления к совершенству", эта "потребность достигать" имеет прямое отношение к процветанию нации, и ее присутствие было отмечено во многих культурах. Что еще более важно, выясняется, что "потребность достигать" увеличивается в результате тренировок.

Тот, кто не ставит перед собой высоких целей, естественно, и не предпринимает особых усилий к самосовершенствованию, повышению своей деловой квалификации. Иными словами, нужно постоянно желать роста и совершенствования.

2. Уверенность в себе.

Если вы твердо уверены в себе — тогда все в порядке, можете смело пускаться в плавание по бурному морю бизнеса. Вы твердо знаете, чего хотите, а это уже немало. Вы также прекрасно знаете, на что способны. Вы — это вы! Уясните себе это раз и навсегда — и одно это уже укрепит вашу уверенность в себе. Помните об одном: "Живите так, как считаете нужным. Нет ничего худшего для вас, чем неверие в самого себя, которое будет постоянно оказывать на ваш дух подавляющее, отупляющее воздействие".

Знать себя, свои силы и возможности столь же необходимо для жизни каждого человека (в том числе для профессиональной деятельности менеджера, коммерсанта), как и знать других людей, с которыми приходится общаться. Как справедливо отмечал великий русский мыслитель Н. Г. Чернышевский, "кто не изучил человека в самом себе, никогда не достигнет глубокого знания людей".

Самооценка личности может быть точной (адекватной), завышенной или заниженной.

Есть люди, которые себя недооценивают и переживают чувство собственной неполноценности. Такие люди не могут достаточно полно использовать свои потенциальные возможности и способности, боятся ответственной работы, часто сомневаются в том, что могут преодолеть трудности для достижения поставленной цели. Как правило, это малообщительные, неуверенные в себе, замкнутые люди.

В противоположность недооценивающим себя людям человек с завышенной самооценкой, как правило, является самоуверенным, для него характерны легкомыслие, хвастовство. Зачастую таким людям кажется, что они все могут, поэтому они за все берутся, а в случае неудачи сваливают все на "независящие внешние причины".

Наиболее благоприятна для поведения и выполнения конкретной работы адекватная реальным силам самооценка. Такой человек уверен в собственных силах, может их рационально распределять и достигает эффективных результатов в работе. С позиции психологии менеджмента важно чувство самоуважения и собственного достоинства.

Успех

Уровень самоуважения = —————————— .

Притязание

Отсюда видно, что чем больше успех, тем выше и уровень самоуважения; если же больше притязания (знаменатель), то дробь меньше.

3. Наличие творческого потенциала.

В равной степени важны для бизнеса самостоятельное творчество без какого бы то ни было внешнего импульса и реактивное творчество, для осуществления которого требуется толчок извне.

Творчество не обязательно должно быть индивидуальным. Используется прием "мозговая атака". Фирма должна планировать и контролировать творчество, сделать его неотъемлемой частью коммерческой политики. Однако в коллективе иногда встречаются "убийцы идей", которые не понимают, что любая идея содержит как минимум 20% решения, и с блеском критикуют недостающие 80%. Поэтому фирме следует поддерживать людей с творческим потенциалом.

4. Решительность.

Умение пользоваться случаем; быстро принимать решения. В коммерческой деятельности полностью применимо правило военного искусства: "Лучше принять неверное решение, чем не принять никакого решения", ибо в первом случае, за редким исключением, появляется возможность переломить ход развития событий в благоприятную сторону, во втором случае бездействие ведет к деморализации как самого менеджера, так и его подчиненных.

5. Способность рисковать, с одной стороны, и брать на себя ответственность — с другой.

Данное качество тесно связано с решительностью. Однако идти на риск следует лишь после того, как технологические и рыночные исследования подкрепят ваше чутье, ибо способность действовать по интуиции должна иметь место лишь в том случае, если предчувствия базируются на фактах.

Как это ни удивительно, но и экономические теории и психологические исследования сходятся в одном: предприниматели не любят риска. Или, чтобы быть более точным, предприниматели идут на управляемый риск, однако это не имеет ничего общего с азартной игрой.

Таким образом, рисковать надо умело. Риск — не безрассудное лихачество, а строгий расчет. Умение рисковать связано со способностью предвидеть и просчитать все возможные варианты и, что не менее важно, объяснять это подчиненным, убеждать их в том, что ваше предвидение реалистично.

6. Дальновидность.

Для успеха в деятельности бизнесмену необходимо ею обладать: решения должны быть ориентированы не только на получение прибыли в ближайшее время, но и на долгосрочное благополучие фирмы.

7. Проницательность,

Проницательность дает возможность представить в уме интересы того человека, с которым имеешь дело, заговорить с этим человеком на его языке, что очень высоко ценится в деловом мире. Она помогает угадать чаяния партнера делового общения, заставить его воскликнуть: "Да он просто сказал то, о чем я сам давно думаю!"

8. Контактность.

Бизнесмен должен быть не просто общительным, а именно контактным, т. е. уметь завязывать и поддерживать деловые связи,

9. Честность и надежность, верность данному слову.

Это качества бизнесмена, без которых невозможен цивилизованный рынок. Если вы сразу не можете выполнить данное вами обязательство или чью-то просьбу, скажите, что вы подумаете. Создайте себе безопасный запас времени, чтобы выполнить обещание и по возможности даже раньше назначенной даты.

10. Способность доводить дело до конца.

Как уже отмечалось, данное качество плохо развито у сангвиников, поэтому в "команде" сангвиника должны быть флегматики и меланхолики, которые всегда доводят начатое дело до конца.

11. Терпение.

Добиться успеха мгновенно невозможно. Упорство и осознанное преодоление трудностей ведет к цели.

12. Трудолюбие и жизнестойкость.

Бизнесмен должен обладать высокими духовными и физическими качествами. Он обязан работать больше, чем его сотрудники. Надо хотеть и уметь переносить высокие физические нагрузки.

13. Умение работать с людьми.

Прежде всего, это умение находить нужных и хороших сотрудников, предоставлять им широкие полномочия, самостоятельность и возлагать на них персональную ответственность за их функциональные обязанности.

Опытный менеджер всегда хвалит сотрудников на людях, а критикует с глазу на глаз. Он руководит людьми индивидуально, помня, что каждый является личностью и у него свои сильные и слабые стороны. Особенно пагубно манипулировать людьми. Угрозы и страх означают неумелое руководство, а надежда на понимание и готовность сотрудников выполнить поставленные задачи свидетельствует об истинном понимании того, что фирма существует благодаря работе всех сотрудников. Вообще внимание к людям — неотъемлемое качество хорошего бизнесмена.

**Вопрос № 53**

Ответьте на вопросы:

а) что означают сжатые в разговоре с начальником кулаки подчиненного?

б) что означает кулаки начальника, сжатые в разговоре с подчиненным?

в) как нужно истолковать позицию коллеги, который сидит во время разговора против Вас, согласно кивает в ответ на Ваши слова и предложения, а его колени повернуты от Вас достаточно сильно?

Ответ:

а) Руки сжатые в кулаки у подчинённого при разговоре с начальником означают, что подчинённый изо всех сил сдерживает себя в руках, удерживая свой гнев, который был по всей видимости вызван действиями начальника.

б) Руки сжатые в кулаки у начальника при разговоре с подчинённым означают, что начальник с большим трудом удерживает свой гнев, отрицательные эмоции, злость, которые были вызваны действиями или бездействиями подчинённого (не качественным выполнением работы или её не выполнением).

в) В данной ситуации коллега сидящий на против меня по всей видимости уже устал меня слушать, или сильно торопится, т.к. видимо разговор сильно затянулся и думает как можно быстрей закончить беседу и уйти не нарушая закона приличия, поэтому он просто своим киванием во всем со мной соглашается, чтобы я по быстрей закончил свой разговор, так как речь и какие либо вопросы с его стороны могут продлить беседу.

**Список используемой литературы**

1. Гвишиани Д.М. Организация и управление. - М. 2003.

2. Дресслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. - М.: «Издательство БИНОМ», 2002.

3. Егоршин А.П. Управление персоналом. - 2-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 2000.

4. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. -М.: ИНФРА-М, 2004.

5. Управление персоналом. Учебное пособие /Под ред.Б.Ю, Сербиновского и С.И. Самыгина. - М.: Издательство Приор, 2003.

6. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Уч. пос. – М: ЗАО Бизнес-школа, 2000