

5. *Kampf R., Lizbetin J., Lizbetinova L.* Requirements of a transport system user // *Komunikacie*. 2012. Vol. 14, no. 4. P. 106–108.

6. *Kendra M., Babin M., Barta D.* Changes of the infrastructure and operation parameters of a railway line and their impact to the track capacity and the volume of transported goods // *Conference on Transport Research Arena (23–26 April 2012)*. Athens, Greece: Elsevier Science Bv., 2012. P. 743–752.

7. *Li G. C., Li B. R., Ju M. Y., Zhang Z. J.* Discussion on Integrated Traffic Planning (ITP) of New Tourism Town upon Sustainable Development and Livable Request // *14th World Conference on Transport Research (WCTR) (10–15 July 2016)*. Shanghai, China: Elsevier Science, 2017. P. 3402–3415.

8. *Oznámenie* Komisie Rade a Európskemu parlamentu: EÚ a jej susedné regióny: obnovená koncepcia spolupráce v oblasti dopravy. 2011. P. 11.

### Contact info

*Vladimír Lupták* (Czech Republic, České Budejovice) – PhD, Associate Professor, Institute of Technology and Business in České Budejovice (luptak@mail.vstecb.cz)

*Mária Chovancová* (Czech Republic, České Budejovice) – Assistant Lecturer, Institute of Technology and Business in České Budejovice (chovancova@mail.vstecb.cz)



УДК 65.0(159.932.2)

*Е. С. Лученкова*

## Способности к управленческой деятельности: лично-профессиональный аспект

**Аннотация.** В статье отмечается, что успешно управлять другими людьми и процессами можно, только обладая определенными личностными и профессиональными характеристиками и качествами. Сделан вывод, что компетентный управленец – одна из основных составляющих повышения эффективности деятельности любой организации.

**Ключевые слова:** управленческая деятельность; личностные качества; мыслительные способности; коммуникативные способности; вербальные и невербальные коммуникации.

Управленческие способности – это основные характеристики управленца, которые состоят из менеджерских характеристик (биографические и личностные качества), а так же его организационных способностей.

Более подробно рассмотрим каждую из управленческих способностей.

Во-первых, биографические характеристики – это характеристика определяющаяся поло-возрастными параметрами, культурно-образовательным уровнем и социально-экономическим статусом менеджера.

Возраст обычно связывают с накоплением профессионального опыта. Возраст можно рассматривать с психологической и биологической точек зрения.

Следующей характеристикой является пол.

Главным критерием, который обуславливает психологические особенности полов, их характерологические и деловые качества, является широта границ проявления генотипа. Рассматривая вопрос о том, что важнее в формировании личности – гены или среда, можно говорить, что для женщины немного важнее среда, для мужчин – гены. Тем не менее, не следует переоценивать гендерные различия, если принимать во внимание лишь различия между полами, то упускается из вида многие общие черты в психологическом складе мужчин и женщин. Поэтому сейчас идет процесс уравнивания мужчин и женщин руководителей.

Следующим фактором, оказывающим влияние на качество управления, является социальный статус и образование.

Социальный статус – это положение индивида в обществе. Влияние данного фактора весьма неоднозначно. С одной стороны, высокий социальный статус влияет на возможность быстрее продвигаться по служебной лестнице. С другой, многие выдающиеся руководители начинали свои карьеры с самых низших уровней управления.

Из всех вышеперечисленных факторов наибольшее влияние на управленческую деятельность оказывает образование.

Образование – это количество лет, проведенных за партой, т. е. обучаясь. Обучаемость – это наиважнейшее качество современного менеджера.

Еще одной составной частью менеджерских характеристик являются личностные качества.

Личностные качества – набор качеств, обуславливающих успешность управленческой деятельности. К ним относятся: мыслительные способности, коммуникативные способности и собственно личностные качества.

Для эффективного менеджера, с точки зрения мыслительных способностей необходимы: системность, динамичность и гибкость мышления.

Системность мышления позволяет: выдавать информацию в системном виде, т. е. выделять подпункты, структуру, основание клас-

сификации, уметь разделять ее на категории; привлекать разнообразные источники информации, ссылаясь при этом на различные точки зрения; оперировать понятиями на разных уровнях обобщения; владеть навыками обработки и структурирования информации; воспринимать информацию как целостную картину и сохранять ее в процессе работы.

Динамичность мышления дает возможность: быстро работать с информацией и фиксировать происходящее; успевать отслеживать мысли других; быстро находить примеры.

Гибкость мышления помогает: находить неочевидные способы решения; встраивать свои идеи в предлагаемые другими схемы; предлагать несколько вариантов решения задач; интерпретировать поступающую информацию в собственные схемы; легко воспринимать смысл новой информации и переходить к новому содержанию.

Коммуникативные способности определяются такими чертами как эффективность взаимодействия с людьми, гибкостью в общении и умением вести переговоры.

В процессе межличностных и деловых отношений важно уметь распознавать черты характера собеседника, делового партнера, коллеги, подчиненного. Благодаря этому мы получаем возможность своевременно сформировать объективное суждение о его возможных действиях, поступках, решениях и выбрать соответствующую тактику и стратегию во взаимоотношениях. В коммуникативном взаимодействии особое место принадлежит невербальному способу передачи информации. Умение грамотно составить мимический портрет человека – преимущество успешного менеджера.

Противоборство между чувствами и разумом, между мозгом и сердцем постоянно отражаются на лице человека в форме мимических реакций. Заслуживает внимания утверждение о том, что больше всего следует доверять тому выражению мимики лица человека, которое наблюдается в первые минуты встречи с ним.

Голос – важнейший компонент гибкости в общении. Человек, как правило, размышляет над содержанием своих слов, а не над способом, которым он их выражает. Поэтому голос относится к первичным проявлениям естества человека. Всегда хочется иметь дело с руководителями с ясной жизненной позицией и внутренней дисциплиной. Отчетливая артикуляция, четкое произношение слов, окончаний и частиц говорят именно о таких качествах. Поэтому эффективный управленец должен работать с голосом и скоростью речи.

Очень важной характеристикой коммуникативных способностей является умение вести переговоры.

Переговоры – это факт нашей повседневной жизни. Они являются основным средством получения от других людей желаемого. Хотя пе-

переговоры происходят каждый день, вести их всегда трудно. Любой метод переговоров должен отвечать трем критериям: 1) приводить к разумному соглашению, если оно вообще возможно; 2) быть эффективным; 3) улучшить или, по крайней мере, не портить отношения между сторонами [1].

Эффективные коммуникативные навыки дают возможность избегать конфликтных ситуаций, как в процессе переговоров, так и в повседневном общении. Компетентный управленец пользуется правилами избегания конфликтных ситуаций, к ним относятся: устранение из делового общения суждений и оценок, ущемляющих честь и достоинство собеседников; недопущение при деловом общении спора, поскольку в этом случае человеку редко удается сохранить самообладание и собственное достоинство; умение слушать собеседника, поскольку оно является критерием коммуникабельности; уважительная манера разговора; устранение из деловой беседы предубеждений; устранение из разговора явно грубых возражений; отказ от намерения немедленно парировать каждое замечание собеседника; признания правоты собеседника; стремление вести обсуждение не по поводу занимаемых сторонами позиций, а по существу проблемы, основываясь на объективных критериях.

К собственно личностным качествам эффективного менеджера относятся: обоснованность и самостоятельность в принятии решений; мотивация к достижению и готовность к изменениям.

Обоснованность и самостоятельность в принятии решений проявляется: в аргументированном отстаивании собственной позиции; в понимании ограниченности собственных полномочий и возможностей; в проработанности и рациональном выборе решений; в оценке степени риска решений; в стремлении самостоятельно определять свои цели, согласуя их с особенностями ситуации.

Мотивации к достижению – качество, которое позволяет: влиять активно на события; делать больше того, что формально требуется; наделять значимостью и готовность решать поставленную задачу; относиться к делу с энтузиазмом и самоотдачей; поддерживать рабочее настроение.

Готовность к изменениям дает возможность: изменять способы поведения при изменении ситуации; успешно применять способы действия другого; сохранять уверенность в себе в сложных ситуациях.

Второй стороной управленческих способностей является организационные характеристики (способности).

Организационные способности проявляются: в ориентации на конкретный результат деятельности, умение планировать и проектировать; руководить группой.

Ориентация на конкретный результат позволяет: уточнить и конкретизировать задачу; контролировать степень завершенности результата; возвращает к задаче рабочую группу; оценивает степень завершенности результата и соответствие его цели.

Эффективный менеджер способен: распределять и контролировать порядок и регламент работы; раскрывать конкретные механизмы реализации собственных предложений; указывает и аргументирует предложенные планы, действия, сроки; следит за соответствием планов реальным условиям.

Руководителей-практиков отличает умение выделять факторы определяющие зрелость рабочей группы, используя эти факторы можно сделать работу группы продуктивной. К ним относятся: технологические, экономические, организационные; ценностно-мировоззренческая и психологическая совместимость. Кроме перечисленных факторов, успех формальных неформальных отношений с подчиненными, зависит от соблюдения целого ряда принципов и правил делового общения. К ним можно отнести: 1) свободу, это означает, что менеджер должен ценить не только свободу своих коммерческих действий, но и свободу своих конкурентов и подчиненных, что выражается в недопустимости вмешательства в их личные дела, умение, даже в мелочах учитывать их интересы; 2) терпимость – осознание невозможности преодоления слабостей и недостатков подчиненных. Терпимость помогает в решении конфликтных ситуаций в самом их зародыше; 3) тактичность и деликатность – это понимание соответствия целей и норм поведения, умение применить эти нормы к конкретному человеку; 4) справедливость – объективная оценка личностно-деловых качеств людей и их деятельности, признание их индивидуальности; 5) деловая обязательность, которая проявляется в незыблемости договоренностей о совместной деятельности и т. д. [2].

Таким образом, способности к управленческой деятельности развиваются в сторону психологизации. В настоящее время, успешно управлять другими людьми и процессами можно только обладая определенными личностными и профессиональными характеристиками и качествами. Личностно-компетентный управленец одно из основных составляющих повышения эффективности деятельности любой организации.

### Библиографический список

1. *Психология и этика делового общения: учебник для студентов вузов / под ред. В. Н. Лавриненко. 5-е изд. М.: Юнита-Дана, 2010.*
2. *Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / под ред. А. М. Руденко. Ростов н/Д: Феникс, 2015.*

### **Сведения об авторе**

*Лученкова Елена Степановна* (Республика Беларусь, Витебск) – кандидат исторических наук, зав. кафедрой социально-гуманитарных дисциплин, Витебский государственный технологический университет (elena.stepanovna@tut.by)

\*\*\*

*Elena S. Luchenkova* (Republic of Belarus, Vitebsk) – Candidate of Sciences (History), Head of Social and Humanitarian Disciplines Department, Vitebsk State Technological University (elena.stepanovna@tut.by)

### **Abilities for management activities: personal-professional aspect**

**Abstract.** The article notes that it is possible to successfully manage other people and processes only having certain personal and professional characteristics and qualities. It is concluded that personally competent manager is one of the main components of increasing the effectiveness of any organization.

**Keywords:** management activities; personal qualities; thinking ability; communication skills; verbal and non-verbal communication.

◇ ◇ ◇

УДК 338.2

*Е. А. Ляшенко*

## **О государственных институтах развития инновационного предпринимательства**

**Аннотация.** В статье обозначается роль государственных институтов развития в поддержке инновационного предпринимательства, являющегося фактором роста экономики России. Сегодня в стране много подобных институтов, здесь рассматриваются несколько наиболее значимых. Выявляются проблемы их функционирования.

**Ключевые слова:** институт развития; государство; инновации; инновационное предпринимательство.

Общепризнано, что инновации играют ключевую роль в социально-экономическом развитии любой страны мира. Как утверждает С. Глазьев, внедрение нововведений является ключевым фактором рыночной конкуренции, это способствует тому, что фирмы добиваются сверхприбылей за счет получения интеллектуальной ренты, которая