## Анализ стилей общения руководителей с подчиненными в организациях

***2017***

***Содержание***

Введение

Глава 1. Теоретические основы построения взаимоотношений между руководителем и подчинёнными

1.1 Особенности руководительской деятельности: роль, функции и личные качества руководителя

1.2 Стили руководства и стили общения руководителя с подчинёнными

1.3 Эффективность управления на 80% зависит от стиля руководства

1.4 Взаимоотношения руководителя и подчинённого

Выводы по главе 1

Глава 2. Эмпирическое исследование анализа стилей общения руководителей с подчинёнными в организациях

2.1 Описание процедуры и методики исследования

Выводы по главе 2

Глава 3. Методические рекомендации для руководителей и подчинённых

3.1 Практические рекомендации руководителям для эффективности взаимодействия

3.2 Тренинг на сплочение, командообразование, командную сыгровку как фактор влияния на стиль общения

Заключение

Список использованных источников

***Введение***

Руководителем в организации считается лицо, которое координирует и направляет деятельность исполнителей, и они же в обязательном порядке должны ему подчиняться и в рамках установленных полномочий выполнять все его требования. Сам же менеджер вправе брать на себя функции исполнителя лишь для того, чтобы разобраться в специфике работы.

Таким образом, сущность деятельности руководителя состоит в организаторской работе и контроля за работой подчинённых. Это некий вид творческой деятельности руководителя, причём по мере роста должности требования к руководителю увеличиваются, как и к работникам.

Человек не рождается с готовым набором способностей к работе, интересами, характером, навыками и так далее, все данные свойства формируются при его жизни.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

**Актуальность** данного исследования обусловлена тем, что чем лучше взаимоотношения руководителя и подчинённых, тем эффективнее их взаимодействие в целом. Что сказывается на деятельности организации в целом. Многие руководители сейчас начали осознавать, что те приемы и методы, которые работали эффективно еще вчера, перестают приносить желаемые плоды сейчас. Внешняя среда руководителя заставляет что-то делать и менять. Начинают проводить стандартизацию бизнес-процессов в компании, создают системы контроля за деятельностью персонала, активно внедряют информационные технологии и прочее. Однако это не приносит качественных изменений и движений вперед. Ставка на эти инструменты не позволяет преодолеть барьеры и выйти на новый виток развития.

Переход российских компаний в новое качественное состояние и их дальнейшее успешное развитие зависят от нескольких ключевых решений, от переноса акцентов в управления компанией. От стандартизации нужно переходить к делегированию полномочий, от контроля постепенно нужно переходить к системе мотивации, от технологии управления следует переходить к вдохновению. Причем делать это нужно в комплексе, а не отдельно. Ключевая задача любого руководителя - вдохновлять и придавать особую осмысленность всем действиям организации и подчиненным. Руководитель не должен быть "машиной с управленческой функцией". Вдохновлять людей - это особое искусство, которое рождается из собственной вдохновленности идеей. Успешный рост многих российских компаний зависит не от правильной технологичности управления, а от руководителя-вдохновителя, который своими способностями и силами приведет не только компанию к росту, но и сотрудников.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Очень сложно в нескольких словах или даже фразах сформулировать требования к руководителю современной компанией, так как сейчас этих требований большое количество. В различных сферах работы нужны свои руководители, обладающие нужными навыками и способностями. Руководитель обязательно должен смотреть в будущее и одновременно не отрываться от повседневности. Он должен быть неким "отцом" для своего персонала и в то же время строгим управленцем, чтобы держать все под контролем. Он должен разбираться в основных понятиях сферы своей работы, управлении персоналом, в психологии, методах воздействия на людей и общения с ними. Хороший руководитель должен уметь взаимодействовать с подчиненными, с клиентами и с властью, с владельцами бизнеса и конкурентами. И наконец - руководитель должен быть профессионалом менеджмента, а точнее профессионалом своего дела.

Вопросом стиля общения занимались многие зарубежные и российские авторы, но именно стилем общения руководителя с подчинёнными в организациях не многие, так как этот вопрос узок в своем смысле.

Исследовательской проблемой данной работы состоит в том, чтобы узнать, как проанализировать стиль общения руководителя с подчинёнными в организациях.

**Цель исследования -** проанализировать стили общения руководителей с подчинёнными в организациях, которые будут характеризоваться высоким уровнем взаимоотношений и степенью совместимости, если у них совпадает представление о стиле руководства.

Для реализации этой цели поставлены следующие **задачи**:

. Провести теоретический анализ литературы для рассмотрения стилей общения руководителей с подчинёнными.

2. Провести эмпирическое исследование анализа стилей общения руководителей с подчинёнными в организациях.

. Разработать рекомендации для руководителей и подчинённых с целью повышения эффективности взаимодействия.

**Объектом исследования** является взаимодействие руководителя и подчиненного.

**Предмет исследования -** анализ стилей общения руководителя с подчинёнными.

Стиль общения руководителя с подчинёнными характеризуется:

. Со стороны руководителя:

его самооценкой стиля руководства;

- уровнем развития эмоционального интеллекта;

его коммуникативными умениями;

2. Со стороны подчинённых:

восприятием ими стиля управления руководителя;

- их уровня взаимоотношений;

их уровня совместимости.

Исследование проводилось в пяти разных компаниях, а именно:

клининговая компания;

- парикмахерская;

детский сад;

(ЦПСиР) Центр Планирования Семьи и Репродукции;

магазин одежды;

Всего в исследовании приняли участие 30 человек, из них 5 руководителей и 25 подчиненных.

Методы сбора и обработки теоретической и прикладной информации:

темы.

. Теоретические - анализ необходимой литературы, для рассмотрения

. Эмпирические. Провести исследование по методикам, сделать их анализ и вывод, подтверждают ли они гипотезу или нет.

Методики:

. Диагностика "эмоционального интеллекта" (Н. Холл);

2. Тест "Коммуникативных умений" (Михельсон) (адаптация Ю.З. Гильбуха);

. Тест "Определение стиля руководства".

. Методика "Определение стиля руководства трудовым коллективом" (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева).

. Тест для проверки уровня ваших взаимоотношений с руководителем (Ирина Толмачева).

. Тест "Руководитель глазами подчиненных" (Я.В. Подоляк).

3. Статистические методы:

компьютерная программа для статистической обработки данных SPSS 21.0;

- корреляционный анализ по Спирману.

Многие авторы занимались вопросом эффективности управления, например, такие как О.В. Викулина, П. Друкер, Р. Муэрс, Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис и другие. Вопросам культуры управления посвящены целые разделы в учебниках и учебных пособиях таких авторов как: О.С. Виханский, А.И. Наумов, Е.В. Маслов, Э.Е. Старобинский, А.А. Ушаков, А.В. Филиппов. Отдельные аспекты культуры управления изложены в публикациях О.А. Дейнеко, Л.Е. Душацкого, Е.С. Жарикова, И.П. Марченко и других.

Значимость работы заключается в разработке рекомендаций для руководителя по совершенствованию взаимодействия с подчинёнными, выбора подходящего стиля общения и управления ими. Результаты данного исследования могут быть использованы в работе руководителя, HR - менеджеров. Также данные результаты могут использовать и сами подчиненные для создания и поддержания хорошего климата общения и взаимодействия с начальством.

Структура выпускной квалификационной работы: введение, три главы, заключение, список использованных источников.

Во введении описывается актуальность исследуемой проблемы, цель, задачи, объект, предмет, методы исследования, структура работы.

В первой главе проводится теоретический анализ выбранной темы. Описываются особенности руководительской деятельности: роль, функции и личные качества руководителя. Рассматриваются стили руководства и стили общения руководителя с подчиненными. Также рассматриваются взаимоотношения руководителя и подчиненного.

Во второй главе излагаются основные этапы эмпирического исследования, описываются процедуры и методики исследования. Проводится анализ и интерпретация полученных результатов и в конце делается вывод по исследованию.

В третьей главе разработаны рекомендации руководителю для оптимизации стилей общения и взаимодействия с подчиненными и с коллегами, также представлена программа тренинга для сплочения, командообразования и командной сыгровки, как коллектива, так и руководителей с подчиненными.

В заключении обобщаются все полученные результаты по всем главам, и делается общий вывод работы по рассмотренной теме.

Список использованных источников располагается в алфавитном порядке и составляет 43 источника. В нем содержится перечень авторов и книг, которые были использованы в ходе теоретического исследования.

руководитель общение подчиненный стиль

# ***Глава 1. Теоретические основы построения взаимоотношений между руководителем и подчинёнными***

# ***.1 Особенности руководительской деятельности: роль, функции и личные качества руководителя***

Становление профессии руководителя началось на рубеже XVIII и XIX веков (рисунок 1.1.). Из многих существующих сегодня определений понятия "руководитель" наиболее удачным является определение О. Виханского:

"руководитель - это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи". Внутри профессии руководителя специализация суживается, углубляется, это вызвано постепенным усложнением организационных процессов.



Рисунок 1.1 Логическая схема появления профессий руководитель и менеджер

Начало изучению становления и развития профессии менеджера положил М. Вебер (внутренняя стратификация профессии2), в 1940 - 1950-е годы его идеи развивали Р. Гордон, Дж. Бернхайм, А. Берл, Г. Минс со своей концепцией менеджерского капитализма, когда контроль в руках менеджеров "уничтожает" институт частной собственности. Сегодня развитие получила "теория партисипативного управления", подразумевающая демократизацию управления за счет более активной передачи функции принятия решений среднему и линейному менеджменту.

По структуре организационной иерархии Э. Гидденса, руководство делится на три категории, а именно высший (топ - ), средний (миддл - ) и низший (лоу-) менеджмент. Миддл-менеджеры, то есть средние менеджеры, являются не только связующим звеном в функциональных коммуникациях низших и высших менеджеров, но и формируют оперативно-тактические цели и внутриорганизационные ценности для подчиненных. Становятся социально-экономической и психологической базой развития инновационного общества в России, об этом писала Л. Н Попкова. В то же время А. Лялин пишет, что деятельность современных менеджеров среднего звена отличается низким уровнем доверия со стороны подчиненных. Репутация управленца сегодня снижена до предела, одним из основных принципов миддл-менеджера "в народе" считается беспринципность, принадлежность к среднему менеджменту характеризуется высокими инвестиционными и социальными рисками.

По наблюдениям современных российских исследователей С.П. Дырина, С.М. Вайншток, функции среднего менеджмента охватывают экономические, кадровые, социально-психологические, корпоративно - культурные и социально-бытовые аспекты деятельности организации.

Миддл-менеджер, то есть средний менеджер, использует мотивы и потребности своих подчиненных в названных областях, чтобы сознательно и целенаправленно активизировать их работу. Монахов В.В. отмечает, что в отличие от западного менеджера, выполняющего в основном роль организатора производства, российский средний менеджер выполняет и морально-психологическую роль. По наблюдению Э.В. Кондратьева, основной фокус работы миддл-менеджера сосредоточен не на организации в целом, а на деятельности своего подразделения.

Эффективность руководства во многом определяется соответствием индивидуальных черт руководителя тем ролям и функциям, которые он призван выполнять в организации. В наиболее общей, интегрированной форме требования к руководителю отражаются в социальных ролях, предписанных ему предприятием, в котором он работает.

Американский ученый И. Ансофф выделяет четыре роли руководителя:

. Роль лидера. В данном случае имеется ввиду неформальный лидер, который обладает высоким авторитетом и способностью влиять на других людей, что очень свойственно для него.

2. Роль администратора. Эта роль предполагает способность руководителя контролировать положение дел, принимать решения и добиваться их реализации, организовывать и координировать действия подчиненных, обеспечивать порядок в работе и в коллективе, соблюдение правовых и административных норм и распоряжений.

. Роль планировщика. Главные задачи этой роли:

оптимизация будущей деятельности организации, посредством анализа тенденций изменений, как самой организации, так и окружающей ее среды;

определение управленческих альтернатив и выбор наилучших их них, концентрация ресурсов на главных направлениях деятельности.

. Роль предпринимателя. Выступая в этой роли, руководитель должен быть экспериментатором, находить новые виды деятельности, нестандартные решения, наиболее соответствующие ситуации, должен быть готовым к определенному предпринимательскому риску, при этом всячески минимизирую его.

Также изучением вопроса ролей менеджера занимался американский ученый Г. Минцберг в своей работе "Природа управленческой деятельности", где сформулировал и описал 10 ролей руководителя, которые в совокупности охватывают все функции управления, выполняемые менеджерами.Г. Юкл, занимаясь данным вопросом, разработал девятнадцать категорий поведения менеджера в книге Радугина А.А. "Основы менеджмента". Данный список помогает понять, что должен включать в себя процесс управления коллективом.

Более детальную, широкую и близкую к российским условиям классификации ролей руководителя дают авторы учебного пособия

"Менеджмент персонала. Функции и методы" Э.С. Минаев, Н.Г. Базадзе и другие авторы книги, в которой перечисляют и описывают роли руководителя. К данной классификации относятся такие роли как:

"мыслитель" - осмысливает общие положения дел в подразделении, ищет наиболее оптимальные способы решения проблем;

"штабной работник" - обрабатывает управленческую информацию и составляет документацию;

"кадровик" - отбирает персонал, расстанавливает его и оценивает;

"организатор" - координирует работу сотрудников;

"снабженец" - обеспечивает группу всем необходимым для трудовой деятельности;

"воспитатель" - мотивирует и обучает персонал;

"инноватор" - внедряет передовые методы труда и научно-технические достижения в производство;

"общественник" - в качестве ведущего участвует на совещаниях и заседаниях, работает с общественными организациями;

"контролер" - контролирует соблюдение организационных норм и качество продукции;

"дипломат" - налаживает связь с другими организациями и их представителями.

Современным организациям необходимы эффективные управленцы и это неоспоримый факт. Вопросом эффективности управления занимался Питер Друкер в своей книге "Эффективный руководитель", которая посвящена развитию навыков эффективного управления у руководителей. Автор пишет о том, что эффективный управленец - это не врожденное качество, а некий набор навыков, правил и условий, которые необходимо соблюдать при принятии решений. Именно способы действия определяют эффективность деятельности руководителя. Эти способы подробно описываются в книге, при этом приводится большое количество, как теоретических разъяснений, так и исторических примеров, которые наглядно демонстрируют те или иные утверждения автора. Роджерс Муэрс в книге "Эффективное управление" излагает принципы эффективного руководства коллективом. В ней он пишет, что руководители должны решать сложные задачи, уметь рисковать и мыслить глобально, владеть технологиями, правильно оценивать деятельность своих подчиненных и организации. Только в этом случае они могут рассчитывать на успешную карьеру.

Руководитель - человек-профессионал, который распоряжается людьми, временем, материальными ресурсами. Сегодня руководитель - это профессионал, имеющий специальную подготовку в сфере своей деятельности. Труд руководителя - вид профессионального умственного труда, направленного на обеспечение единства, согласованности, целесообразности, координации людей, объединенных в трудовые коллективы.

Быть руководителем не так то и просто, руководитель должен обладать многими качествами лидера, чтобы подчиненные его слушали и подчинялись. Хороший руководитель должен обладать целым набором различных качеств, которые помогут ему в его деятельности, такие как: личностные, деловые, профессиональные. Рассмотрим каждые из них подробнее, чтобы лучше знать, что же входит в эти наборы:

Профессиональные качества руководителя.

Именно профессиональные качества выносятся на первое место при выборе руководителя. К профессионально-важным качествам обычно относят следующие знания и умения:

. Высокий уровень образования. В некоторых компаниях обязательным условием является не просто наличие высшего образования, а корочки профильного ВУЗа.

2. Необходимо иметь опыт работы в руководящей должности и быть компетентным специалистом в своей сфере и профессии. Даже если опыта работы нет в руководящей должности, то это не страшно, данные навыки могут сформироваться со временем, но и это не у всех получается. Руководитель должен уметь критично смотреть на ситуацию, быть достаточно эрудированным и иметь постоянное стремление и желание к профессиональному росту.

3. Каждый руководитель должен уметь искать новые методы работы и применять их на практике, иметь желание помогать окружающим, особенно своим подчиненным, уметь планировать свою работу, а также трудовые обязанности своих подчиненных.

Деловые качества руководителя

Можно видеть человека, который занимает руководящий пост в фирме, но не имеет профильного образования или обладает довольно скромным опытом работы по специальности. В этом случае в его руководстве ему могут помочь его деловые качества, которые могут перекрыть все предыдущие недостатки, если они развиты очень хорошо.

Рассмотрим некоторые из них:

. Честолюбие, стремление быть лидером всегда и в любой ситуации не смотря ни на что. А также смелость, напористость, амбициозность, умение твердо отстаивать свою точку зрения, уметь защитить своих подчиненных и окружающих в работе.

2. Умение организовать работу своих подчиненных и достаточно быстро решать возникающие рабочие вопросы. Очень важно уметь быстро и слажено решать вопросы, касающиеся работы, так как в процессе деятельности они всегда возникают, и иногда их бывает очень много, что может привести к снижению работоспособности.

. Коммуникабельность, умение расположить к себе собеседника и убедить в правильности своих убеждений. Это важное качество, так как умение эффективно общаться очень помогает в работе и показывает, насколько руководитель уверен в себе и в своих силах.

. Гибкость и инициативность в решении рабочих проблем.

. Высокий уровень самоконтроля, умение планировать свое рабочее время.

. Отсутствие страха перед нововведениями, уметь рисковать и вести за собой свою команду.

Зачастую именно лидерских и организаторских качеств не хватает некоторым руководителям. Например, женщинам-руководителям бывает сложно соревноваться за первое место с мужчинами, доказывать свое первенство всегда и во всем. Но есть и такие женщины-руководители, которые без проблем и с огромным желанием соревнуются с мужчинами и выигрывают. Любому руководителю нужно всегда быть уверенным в себе и в своих силах.

Личностные качества руководителя.

Человек может быть отличным знатоком своего дела, иметь широкий круг знакомств, но не быть любимым и авторитетным у своих подчиненных. Руководитель, который не имеет нужных нравственных качеств, будет постоянно сталкиваться с неблагоприятным психологическим климатом и отчуждением в коллективе, поэтому и работу команды, как единого целого будет построить очень непросто. Ну а босс-тиран, который будет терроризировать весь коллектив, может получить очень сплоченный коллектив, в котором все дружат против него.

Поэтому руководителю следует обладать следующими личностными качествами:

. Высокие моральные принципы. То есть высокие нравственные внутренние рамки, нормы поведения. Или же под этим можно понимать стремление к некому нравственному эталону.

2. Физическое и психологическое здоровье. Должность руководителя чревата множеством стрессовых ситуаций, которые могут усугубить течение заболеваний и расстройств. Поэтому очень важно для руководителя психологически и физически быть здоровым, так как он очень много своих сил и энергии тратит на свою работу и климат в коллективе.

. Отзывчивость и доброжелательное отношение к окружающим. Это очень важно, потому что любой сотрудник, который видит и чувствует со стороны начальства хорошее отношение к себе, будет также относиться и к руководителю.

4. Оптимизм и уверенность в собственных силах. Любой руководитель, который уверен в себе, добьется большего результата, чем тот, который не уверен в себе, в своих силах соответственно. С оптимистичным и уверенным руководителем и коллектив будет себя так же уверенно и хорошо себя чувствовать и результатов в работе будет больше.

Список качеств для руководителя, как видно из текста, довольно обширен. Если какие-нибудь из данных характеристик у руководителя "хромают", то их можно улучшить до уровня, который требуется. Например, личностные качества поможет исправить работа над собой и внимательность к собственному здоровью, профессиональные навыки можно приобрести, получив дополнительное образование и нужный опыт работы. Развитием организационных и лидерских качеств руководителя можно заняться на тренингах и курсах повышения квалификации.

Одно из основных качеств руководителя - умение организовать совместную работу людей. Многим руководителям бывает легче сделать что-либо самому, чем добиться исполнения этого от других. Это самый легкий, но самый бесперспективный путь, поскольку самому всего не сделать, и со временем руководитель обнаруживает, что его подчиненные отвыкли от самостоятельности, не могут или уже не хотят самостоятельно принимать решения. А между тем в настоящее время одна из центральных задач, которую приходится решать руководителям в своих коллективах, это создать условия для проявления активности, инициативы, творчества людей, развития их активной мотивации. Обязательно каждый руководитель должен быть целеустремленным, настойчивым, решительным, дисциплинированным, увлеченным. Если руководитель сможет показать эти качества своим подчиненным, то он сможет вести их за собой, и работа будет продвигаться намного лучше и эффективнее.

Под функциями руководителя понимаются те направляющие и составляющие, которые обеспечивают жизнь подчиненного на рабочем месте как работника, как управляемого сотрудника, так и положение, жизнь организации в целом.

Рассмотрим основные функции руководителя:

. Планирование:

разработка планов, прогнозов, программ;

- постановка целей, задач;

определение способов и средств их достижения;

определение потребности в персонале, оценка имеющегося кадрового потенциала;

2. Организация:

составление штатного расписания;

- разработка должностных инструкций и профессионально - квалификационных требований;

работа с кадрами, установление и поддержание дисциплины, распределение заданий;

3. Принятие решений.

4. Контроль:

- руководитель должен контролировать всю работу и быть в курсе всех дел.

. Мотивирование:

создание условий, которые побуждают персонал к активной целенаправленной и конструктивной деятельности через экономические и моральные стимулы;

. Стимулирование (поощрение или наказание):

руководитель должен уметь в нужное время и при любых обстоятельствах поощрять или наказывать своих подчиненных;

. Воспитание:

формирование и сплочение коллектива, создание и поддержание морально - этических установок;

- приучение к чему-то новому;

8. Социальная функция:

обеспечение социальных льгот, охраны здоровья, выполнения техники безопасности;

- соблюдения трудового законодательства и других нормативных документов;

правовое и социально-психологическое регулирование взаимоотношений;

9. Представление организации:

руководитель выступает в качестве официального лица в переговорах, координирует все внешние и внутренние связи и выступает от лица всего своего коллектива, а иногда и всех организации.

На сегодняшний день уже недостаточно иметь в компании пару-тройку эффективных управленцев. Успешной организации нужно, чтобы такими были и рядовые сотрудники, готовые и способные трудиться соответствующим образом. И одна из ключевых задач управленца - взрастить у себя в компании настоящую звездную, сплоченную команду. В сущности, в этом и заключается искусство управления. В.Н. Клюковкин в своей монографии "Личность руководителя и мотивация его деятельности" рассматривал некоторые аспекты проблемы труда руководителя: обязанности; функции; требования, предъявляемые к руководителю в современных условиях; личностные особенности; самосознание; мотивация. Ч.И. Барнард о функциях руководителя писал в книге "Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации". Также о функциях и роли менеджера писала О.В. Викулина в книге "Теория и практика психологии управления: настольная книга менеджера по персоналу" .

В современных условиях основная задача руководителей - объединить персонал вокруг основных целей и задач организации. В данном случае, именно корпоративная культура является тем инструментом, который ориентирует сотрудников на общие цели, что в последующем способствует успешному развитию компании. Корпоративная культура является совокупностью ценностей, норм, правил, идей, которые приняты в организации.

Корпоративная культура является своего рода почвой для развития лидерских качеств, так как присутствие определенных норм и ценностей в коллективе позволяет руководителю создать единую траекторию движения организации и ее сотрудников. При этом правильно внедренная корпоративная культура способствует сплочению коллектива и формированию у сотрудника ответственности выполнения его обязанностей. Непосредственное влияние на формирование и развитие корпоративной культуры оказывает руководитель. Как правило, это проявляется в традициях и нормах личностного взаимодействия в процессе работы. Это проявляется в порядке отчетности, оформлении документации, срочности выполнения работ. Но при этом руководитель, в организации уже с устоявшимися, законами и нормами в меньшей степени может повлиять на формирование корпоративной культуры, так как в организации уже имеются устоявшиеся формы взаимодействия. Тем не менее, у него имеется возможность оказать непосредственное влияние и частично или в полной мере, изменить стандарты взаимодействия в коллективе, в данном случае решающее значение имеют его личностные качества.

Таким образом, руководитель должен обладать особыми личностными качествами, или так называемым набором профессионально значимых качеств, которые обеспечивают успешность управленческой деятельности.

При анализе структуры качеств личности руководителя, оценке подвергаются, в первую очередь, свойства личности, так как именно они исключительно важны для выполнения управленческой деятельности. А также профессиональная компетентность руководителя, организаторские, педагогические способности и морально-этические качества являются наиболее значимыми.

Руководитель должен быть ярким примером для своих служащих, показывать пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагаются закрепить и развить у своих подчиненных.

# ***1.2 Стили руководства и стили общения руководителя с подчинёнными***

Стиль руководства - это способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Это один из важных факторов эффективной работы организации, которая полна реализациями потенциальных возможностей коллектива и людей. О стиле руководства писал Адизес Ицхак Кальдерон в своей книге "Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные", он писал, что "идеального руководителя" не существует, потому что один человек просто не способен выполнять одинаково хорошо все роли, необходимые для эффективного руководства организацией. В своей книге "Основы менеджмента" Д.Д. Вачугов рассматривал стили управления и общие понятия о стилях управления, давал им определения и подробно рассматривал их. Японский исследователь Коно Т.Н. в своей работе "Стратегия и структура японских предприятий" выделил и описал четыре типа или стиля управления:

. Новаторско-аналитический. При таком типе управления руководитель выступает энергичным новатором и хорошим организатором. Данный руководитель характерен тем, что он предан своей фирме, богат идеями, готов учитывать мнения других, терпим к неудачам.

6. Новаторско-интуитивный. При таком типе управления менеджер представляется как авторитарный руководитель, способный к нововведениям и также энергичный.

. Консервативно-аналитический. При данном типе управления менеджер выступает теоретиком, который стремится к совершенству, но при этом не принимает риск.

. Консервативно-интуитивный. Его действия основываются в большинстве на интуиции.

Он определил, что наиболее эффективным управлением является новаторско-аналитический, так как оно наиболее рациональное. Также о стиле управления писал И. Марченко в своей книге "Стили управления". В ней рассматриваются и описываются различные стили управления, которые уже существуют.

Стиль руководства представляет собой комплекс поведенческих черт руководителя, который проявляется в его отношениях с подчинёнными, то есть - это способ, при помощи которого руководитель управляет подчиненными, и в котором выражается образец его поведения, типичной для определенных ситуаций.

Курт Левин, как и большинство исследователей, выделяет следующие стили руководства:

• авторитарный стиль (директивный);

• демократический стиль (коллегиальный);

• либеральный стиль (попустительский или анархический).

1. Авторитарный стиль управления (директивный) характеризуется высокой централизацией руководства, где доминирует единоличие. Руководитель требует, чтобы обо всех происходящих делах докладывали именно ему, а не кому-то еще, он принимает решения единолично или отменяет их. Не прислушивается к мнению коллектива, все решает за них сам. Первостепенными методами управления являются приказы, замечания, выговоры, наказания, лишение различных льгот. Контроль при таком стиле управления очень строгий, лишающий подчиненных инициативы, детальный. Значительно выше интересов людей ставятся интересы дела, в общении преобладают грубость и резкость. Директивный стиль (авторитарный) руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, ответственности работников и самоконтроля.

. Демократический стиль управления (коллегиальный) характеризуется распределением полномочий, ответственности и инициативы между руководителем и подчиненными, руководителем и заместителями. Руководитель демократического стиля всегда принимает коллегиальные решения, выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам. Своевременно и регулярно проводится информирование всех членов коллектива по важным для них вопросам. Общение руководителя с подчиненными проходит в форме пожеланий, просьб, советов, рекомендаций, поощрений за качественную, хорошую и оперативную работу, доброжелательно и вежливо обращается к своим подчиненным, но по необходимости применяются приказы. Руководитель отстаивает интересы своих подчиненных и стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе.

3. Либеральный стиль управления (попустительский или анархический) характеризуется отсутствием высокоактивного участия руководителя в управлении своим коллективом. Такой руководитель "плывет по течению", требует или ждет указаний сверху, или попадает под влияние коллектива. Руководитель предпочитает не рисковать, "не высовываться". Он стремится уменьшить свою персональную ответственность и пытается увильнуть от разрешения назревших конфликтов. Работу свою пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью, то есть сами могут решить многие вопросы и без руководителя, и очень отличаются творческой индивидуальностью.

Рассмотрим достоинства и недостатки этих стилей.

. Авторитарный стиль (директивный).

Достоинства: обеспечивает четкость и оперативность выполнения. Недостатки: подавляет инициативу, не создает эффективных стимулов к труду, вызывает недовольство персонала.

. Демократический стиль (коллегиальный).

Достоинства: создает условия для инициативной творческой работы, мобилизует резервы.

Недостатки: активность и инициативность работников не всегда ведут к достижению целей организации, хоть это даже и не плохо.

. Либеральный стиль (попустительский).

Достоинства: свобода исполнителей. Недостаток - тот же, потому что свобода в исполнении почти всегда вредна.

Ситуационный фактор при авторитарном и демократическом стиле руководства меняется следующим образом:

дисциплина, исполнительность, ответственность при авторитарном стиле - низкие, при демократическом стиле - высокие.

- психологический климат в коллективе, то есть уровень конфликтности, при авторитарном стиле - плохой (высокий), при демократическом - благоприятный (низкий).

квалификация, образовательный и культурный уровень исполнителей при авторитарном стиле - низкие, при демократическом - высокие.

ценностные ориентации, преобладающие в коллективе при авторитарном стиле - индивидуалистские, при демократическом стиле - коллективистские.

основные ожидания членов коллектива относительно стиля руководства при авторитарном - авторитарные или попустительствующие, при демократическом - демократические.

характер решаемых производственных задач при авторитарном стиле - сложные, ответственные, незнакомые; при демократическом - простые, привычные.

условия деятельности коллектива при авторитарном стиле трудные, тяжелые; при демократическом стиле легкие, простые.

Не существует "плохих" или "хороших" стилей управления. Вид деятельности, личностные особенности подчиненных, конкретная ситуация и прочие факторы предопределяют наилучшее соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Большое изучение практики руководства организациями показывает, что в работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства.

Также существует непоследовательный стиль руководства, он представляет собой смесь всех предыдущих стилей. Данный стиль дезориентирует деятельность и общение с подчиненными. Руководитель часто действует в зависимости от своего эмоционального состояния в работе и применяет тот или иной стиль руководства. В книге О.С. Виханского и А.И. Наумова "Менеджмент" подробно рассмотрены основные подходы к изучению стиля руководства. Авторы не только описывают достоинства каждого подхода, но и выясняют их недостатки. Вопросом управления занимался В.И. Кнорринг в своей книге "Теория, практика и искусство управления", он писал о том, что процессы управления рассматриваются не только с позиции теории, но и искусства воздействия на любой социум: общество, производственный коллектив, семью, личность. Сформулировал принципы управления как теоретической основы государственного и производственного управления, методы искусства управления личностью и коллективом.

Когда руководитель решат вопрос о выборе системы методов управления, то это называется стилем руководства - форма, манеры, правила, приемы. Стиль управления - выбор системы методов управления. То, как руководитель сочетает методы в систему, определяет стиль его управления. Методы и стиль связаны между собой, как содержание и форма. Метод отчасти влияет на стиль, а форма изменяет результаты метода. Плохим стилем руководства можно загубить самый замечательный и эффективный метод. Стиль руководства - ключевой фактор управления.

# ***1.3 Эффективность управления на 80% зависит от стиля руководства***

Несмотря на распространенные стереотипы, преобладающий стиль руководства совсем не зависит от пола, все всегда зависит от самого человека. Многие говорят, что женщины-руководители больше ориентированы на поддержание хороших отношений в коллективе, с деловым партнером и они намного мягче, чем мужчины-руководители. А они в свою очередь, по мнению многих более жестки, агрессивны и ориентированы на результат. Но это не так, каждый человек индивидуален и управляет коллективом, так как сам считает нужным и как умеет, и независимо это женщина или мужчина. То, что стили руководства разделены, можно объяснить тем, что эти стили зависят не от пола людей, а от личностных особенностей и темперамента людей, которые относятся к тому или иному стилю руководства. Успешные руководители любого пола не являются приверженцами только одного стиля, они интуитивно или вполне осознанно комбинируют различные стратегии руководства. Также об управлении персоналом писала А.В. Бычкова в книге

"Управление персоналом". В ней говорится об основных подходах к эффективному управлению персоналом в общем контексте управления организацией.

Прежде чем начать рассматривать содержания и особенностей общения руководителя и подчинённого, нужно ввести понятие управленческого общения. В общении руководителя и подчинённого ярко выражен ролевой характер, неравномерно распределены инициативы и обязанности, ответственности, определяющие зависимость одного участника общения от другого.

Таким образом, управленческое общение - это деловое общение между субъектом и объектом управления в социальных организациях, осуществляемое знаковыми средствами, обусловленное потребностями управления их деятельностью. О вопросе управленческого общения писал А.Ю. Панасюк в своей книге "Управленческое общение", также об этом писал Э. Линчевский в своей книге "Управленческое общение: все так просто, все так сложно. Ситуации, проблемы, рекомендации". Общение руководителя с подчинённым неразрывно связано с управленческой деятельностью. Можно сказать о том, что с помощью общения реализуется и организуется управление. Общение позволяет согласовывать действия различных его участников.

Деловое общение и управленческое общение - это процесс, в результате которого происходит обмен информацией, деятельностью, опытом, который предполагает достижение конкретного результата, решение проблемы, или реализацию цели. Вопросом делового общения занимались Б.З. Зельдович, Ф.А. Кузин, И.Н. Кузнецов, О.В. Кузнецова.

Важным элементом, является стиль общения, как внутри компании, так и вне ее, поскольку одной из главных для руководителя является коммуникационная функция, у эффективного руководителя должны быть развиты коммуникативные навыки. Под стилем общения понимается форма коммуникативного поведения человека, она проявляется в различных условиях взаимодействия - в личностных отношениях, в стиле руководства, в деловых отношениях, в разрешении конфликтов, в принятии решений и так далее.

Существуют множество стилей общения между руководителем и подчинённым, рассмотрим некоторые из них:

. Субординационный стиль общения. Это общение между руководителями и подчиненными, в основе которых административно - правовые нормы. Он предусматривает уважительное общение и отношение как между руководителями и исполнителями, так и между руководителями разных уровней.

При линейных отношениях у каждого руководителя может быть несколько подчинённых, но каждый подчинённый непосредственно имеет только одного руководителя. Работник может подчиняться нескольким руководителям одновременно, и при этом каждый из этих руководителей контролирует осуществление конкретной своей функции.

. Служебно-товарищеский стиль общения. Это общение между коллегами, в основу которого положены административно-моральные нормы, отношения координации, согласования. При таком стиле общения следует придерживаться более легкого и не официального общения.

3. Дружеский стиль общения. Это общение между руководителями, между руководителями и подчинёнными. В основе такого общения лежат морально-психологические нормы взаимодействия, отношения симпатии.

Руководитель, вызывающий к себе чувство симпатии и доверия, получает возможность более эффективно организовывать людей для достижения результатов и ему легче наладить общий язык с коллективом и в дальнейшем с ним благополучно и продуктивно работать. О вопросе общения писали С. Самыгин, А. Руденко в своем учебном пособии "Деловое общение. Культура речи". Систематично, последовательно и логично они освещают основные характеристики общения. Дан детальный анализ структуры делового общения.

При общении руководителя с подчинённым огромную роль играет не только стиль общения, но и жанр общения, то есть, как руководитель может обращаться к подчинённому.

Рассмотрим некоторые жанры общения:

. Приказ.

Состояние управленческого решения:

управленческое решение принято. Направление перемещение информации:

информация поступает от начальника к подчинённому.

. Беседа.

Состояние управленческого решения:

управленческое решение не принято, имеется необходимость в его выработке.

- управленческое решение принято и доведено исполнителю, появилась потребность в дополнительном организационном или морально - психологическом воздействии на подчинённого.

сложились обстоятельства, в которых необходима корректировка ранее принятого и доведённого исполнителю управленческого решения.

Направление перемещение информации:

информация идёт в двух направлениях от подчинённого к начальнику и наоборот.

. Совещание.

Состояние управленческого решения:

имеется несколько вариантов управленческого решения, необходимо определить самое оптимальное из них.

Направление перемещение информации:

информация перемещается в двух направлениях.

. Отчет.

Состояние управленческого решения:

управленческое решение принято и ранее доведено исполнителю. Направление перемещение информации:

- информация идёт от подчинённого к начальнику.

5. Переговоры.

Состояние управленческого решения:

необходимо принятие или выработка совместного управленческого решения двумя и более субъектами управления.

Направление перемещение информации: информация поступает в любом направлении, в соответствии с количеством участников и их статусом.

Руководитель в процессе всей своей деятельности проходит ряд стадий поведения: от самой жёсткой, категоричной, где надо проявлять жёсткость и нежелание идти на компромисс, до самой мягкой, лояльной, где руководитель становится равным собеседником без признаков доминирования. Но следует различать ситуации, где и как надо себя вести и как с кем разговаривать. Характер отношений может сформировать взаимодействие или противодействие.

Руководитель, принимая решения и реализуя их, должен управлять возникающими при этом реакциями подчиненных, коллег, вышестоящих руководителей и конкретных представителей внешней среды.

В управленческой коммуникации люди не просто обмениваются информацией, но и воздействуют друг на друга. При этом на результаты коммуникации во многом будет влиять процесс взаимного восприятия подчинённого и руководителя. В связи с этим можно выделить следующие взаимосвязанные структурные элементы управленческой коммуникации:

. коммуникативный компонент (взаимообмен информацией между партнерами, передача информации);

2. интерактивный компонент (взаимодействие партнеров при помощи организации их совместной деятельности, их межличностное взаимодействие);

. перцептивный компонент (взаимовосприятие и взаимоотношение партнеров, то есть восприятие другого человека).

В профессиональном общении руководителю, давая указание подчинённым, необходимо перепроверить правильность его понимания. Причиной большинства проваленной подчинёнными работы является то, что либо исполнители не поняли задание, либо руководитель не понял то, что ему пытались объяснить подчиненные.

Необходимо также учитывать, что процесс передачи и восприятия информации строится на основе взаимных представлений партнеров друг о друге и их взаимоотношений. Поэтому в деловом общении необходимо уделять особое внимание формированию соответствующего представления о себе и своих намерениях у партнера, учитывая при этом психологические закономерности.

В процессе управленческой коммуникации руководитель не просто передает ту или иную информацию, а воздействует этой информацией на персонал и других людей. При этом в ряде случаях именно воздействие выступает основной целью управления. Поэтому в управленческой коммуникации необходимо точно сформулировать идею, правильно закодировать информацию, выбрать канал ее передачи, так как от этого зависит конечный результат.

# ***.4 Взаимоотношения руководителя и подчинённого***

Оптимизация отношений руководителя и подчинённого - один из важных путей воспитательного влияния. Общение и взаимодействие в основном не ограничивается решением только производственных задач. Они выходят за пределы обычного контакта и распространяются на различные сферы человеческой жизни. О взаимоотношениях с подчинёнными писал Сергей Камионский в своей книге "Управление подчинёнными. Эффективные технологии руководителя", он подробно и доступным языком излагал психологические технологии управления подчинёнными, как психологически правильно строить общение с подчинёнными, как эффективно проводить собрания и совещания, также об этом писал Ю.А. Лукаш в своем пособии "Начальники и подчинённые: кто есть кто, взаимоотношения и конфликты" рассматривал данный вопрос. Распространение круга общения за пределы рабочего процесса дает руководителю дополнительные сведения о человеке и составляет основу влияния на повседневную деятельность. Это дает возможность улучшить взаимоотношения и управляемость работоспособностью.

Позитивное восприятие людьми друг друга приводит к формированию сначала элементарного эмоционального расположения, положительного отношения к кому-либо, чему-либо, а затем доверия - устойчивого расположения, основанного на высокой индивидуальной оценке. Расположение к людям проявляется в уважении, готовности прийти на помощь в трудную минуту. Расположение к работе - в увлеченности ее вплоть до отождествления себя со своим делом, об этом писал В.Р. Веснин.

Хорошие отношения в ходе совместной деятельности руководителя и подчинённого определены стилем руководства, способами организации производственного и воспитательного процессов труда. Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис в книге "Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте" писали о том, как анализируются вопросы, связанные с поведением человека в процессе труда, а также с различными ситуациями в организациях. Она помогает руководителю принять правильное решение при формировании здорового коллектива. Доверие к опытным сотрудникам может очень сильно облегчить работу руководителя.

В системе взаимоотношений руководителя и подчинённого существует четыре вида взаимоотношений.

. Приказание. Данный метод подходит к сотруднику, который только начинает свою деятельность и не готов выполнять работу самостоятельно. Его необходимо постоянно контролировать и инструктировать. Данный метод не всегда эффективен, так как приказы нравятся не всем людям, и каждый их по-своему воспринимает и действует.

2. Внушение. Подходит работнику, который готов взять на себя ответственность, но ещё сомневается в своём успехе. В таком случае ему внушают его дальнейший успех, чтобы он спокойно и без сомнений мог браться за работу.

. Участие. Эффективно по отношению к опытному и ответственному работнику, которому необходима эмоциональная поддержка и помощь в принятии решения. Данная поддержка и может исходить от руководителя, который бы мог помочь такому подчиненному.

. Делегирование. Самый высокий уровень в отношениях. Это возможно при полном доверии к подчинённому и подразумевает частичную или полную передачу ему функций руководителя. Руководители к таким сотрудникам относятся очень уважительно.

Взаимоотношения руководителя и подчиненного очень важны в работе, так как при хорошем общении и взаимодействии работа продвигается лучше и достигается больше результатов, чем при накаленном климате в коллективе и при плохом общении как внутри коллектива, так и при общении с руководителем.

Эффективная работа каждого руководителя во многом зависит от того, насколько он владеет профессиональной культурой общения, а именно управленческим общением. Управленческое общение - это особый, отличительный вид общения. От других видов общения оно специфично тем, что через него и посредством его решаются управленческие задачи и достигается главная цель. Исходя из этого, управленческое общение рассматривают как специфичный вид общения, цель и результат которого направлены на решение особых задач процесса управления, об этом писала в своей книге А.Р. Каньковская.

Вопросы, связанные с управлением, представляли большой интерес для людей на протяжении всей истории существования человечества с самого зарождения "общества" и "организации". В настоящее время нет минусов в управленческой литературе и каждый управленец, руководитель для достижения главной цели - обеспечить эффективность управления - следует положениям, разработанным в рамках теории управления и других управленческих науках.

Исследуя управленческую деятельность, Е.Д. Носкова связывает общение с определением "коммуникационно-регулирующая" или "коммуникационно-организационная" функция управляющего структурного элемента. Управленческое общение обеспечивает не только эффективность, но и саму по себе возможность управленческих действий, являясь одновременно компонентом данной деятельности, и осуществляя управленческое действие своей специфики.

Веснин В.Р. в своей книге "Менеджмент" писал, что руководитель по отношению к подчинённым создает управленческое общение, в целях:

отдачи распоряжения, указания, рекомендаций, советов;

- получения "обратной" (отчетной) информации от подчинённого о выполнении задания;

дачи оценки качества и полноценности выполнения задания подчинённым.

Выделяются следующие психологоэтические принципы управленческого общения в книге О.С. Виханского:

. Принцип создания условий в целях проявления личностного потенциала сотрудников, их умений и навыков, опыта, профессиональных знаний.

. Принцип полномочий и ответственности. Каждый член организации должен осознавать собственные права, обязанности, свою ответственность, способы реализации своих полномочий. В свою очередь, управляющий должен проявлять заботу о создании статусов своих сотрудников (социального, служебного и персонального).

3. Принцип поощрения и наказания. Руководитель должен уметь выделять активистов и добросовестных сотрудников, а также отмечать малые и крупные успехи каждого подчиненного.

Недооценка личности коллективом и руководителем вызывает у отдельно взятой личности чувство обиды и угнетения, желание восстановить справедливость. И, как следствие, уровень трудовых достижений сотрудника близится к нулю.

. Принцип оптимального распределения рабочего времени руководителем.

Существуют пять основных типов, управляющих в зависимости от направленности руководителя к своим подчиненным, которые предложили Р. Блейк и Д. Мутон, которые описаны в статье Н.Н. Вересова:

. "либеральный" (максимум внимания к людям, минимум внимания к работе);

2. "организаторский" (высокая ориентация на эффективную работу в сочетании с доверием и уважением к людям);

. "манипуляторный" (умеренное внимание к работе, незначительное внимание к людям);

. "пессимистичный" (незначительное внимание к производству и к людям);

. "диктаторский" (максимум внимания к работе, незначительное внимание к людям).

С точки зрения эффективного управления, воспринимающий процесс субъекта и объекта управления друг друга не является равнозначным. Любой руководитель будет понимать, насколько важным является формирование необходимого образа у подчиненных. В управлении персоналом существует даже такой термин как самопрезентация руководящего лица. Вместе с тем, специфика этой стороны делового общения в процессе управления часто не соблюдается

Таким образом, эффективность управленческого общения нельзя рассматривать в отрыве от управленческой деятельности в целом. Коммуникация является условием и элементом управленческой деятельности, поэтому эффективным следует считать такое управленческое общение, которое обеспечивает достижение целей управленческой деятельности посредством оперативной передачи необходимой информации, оптимального психологического воздействия, взаимопонимания между объектом и субъектом управления и их оптимального взаимодействия.

# ***Выводы по главе 1***

Таким образом, руководитель должен обладать особыми личностными качествами, или так называемым набором профессионально значимых качеств, которые обеспечивают успешность управленческой деятельности и хорошего взаимодействия с подчинёнными. При анализе структуры качеств личности руководителя оценке подвергаются, в первую очередь, свойства личности, так как именно они исключительно важны для выполнения управленческой деятельности. Быть руководителем не так то и просто, руководитель должен обладать многими качествами лидера, чтобы подчинённые его слушали и подчинялись. Хороший руководитель должен обладать целым набором различных качеств, таких как: личностные, деловые, профессиональные.

Важную роль в отношениях руководителей и подчинённых играет стиль руководства у менеджера. Стиль руководства - это способ, система методов воздействия руководителя на подчинённых. Оптимизация отношений руководителя и подчиненного - один из важных путей воспитательного влияния. В работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства. Руководитель является ярким примером для своих служащих, показывает пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у своих подчинённых. Общение руководителя с подчинённым неразрывно связано с управленческой деятельностью. Можно сказать о том, что с помощью общения реализуется и организуется управление. Общение позволяет согласовывать действия различных его участников. При общении руководителя с подчинённым огромную роль играет не только стиль общения, но и жанр общения то, как руководитель может обращаться к сотруднику и общаться с ним.

В профессиональном общении руководителю, давая указание подчинённым, необходимо перепроверить правильность его понимания.

Общение является условием и элементом управленческой деятельности, поэтому эффективным следует считать такое управленческое общение, которое обеспечивает достижение целей управленческой деятельности посредством оперативной передачи необходимой информации, оптимального психологического воздействия, взаимопонимания между объектом и субъектом управления и их оптимального взаимодействия.

Взаимоотношения руководителя и подчинённого очень важны в работе, чем комфортнее будут чувствовать себя работники, тем быстрее и продуктивнее станет развиваться организация и работающие в ней сотрудники.

# ***Глава 2. Эмпирическое исследование анализа стилей общения руководителей с подчинёнными в организациях***

# ***2.1 Описание процедуры и методики исследования***

В результате теоретического исследования, были рассмотрены функции, роль, личные качества руководителя, также рассматривались стили общения и стили руководства руководителя с подчинёнными, взаимоотношения руководителя и подчинённого.

Целью исследования является проанализировать стили общения руководителей с подчинёнными в организациях, которые будут характеризоваться высоким уровнем взаимоотношений и степенью совместимости, если у них совпадает представление о стиле руководства.

В ходе исследования для достижения цели следует определить, гармоничны ли взаимоотношения и общение руководителей с подчинёнными в различных организациях. Нужно определить совпадает ли представление о стиле руководства у подчинённых с представлениями самого руководителя. Также необходимо узнать, насколько руководитель коммуникабелен, как хорошо он взаимодействует с подчинёнными и как выглядит в глазах своих сотрудников.

Было проведено эмпирическое исследование в различных организациях.

Объектом исследования является взаимодействие руководителя и подчинённого.

Предмет исследования - анализ стилей общения руководителей с подчинёнными.

Исследование проводилось в пяти разных компаниях, а именно:

клининговая компания (компания 1, руководитель 1);

- парикмахерская (компания 2, руководитель 2);

детский сад (компания 3, руководитель 3);

(ЦПСиР) Центр Планирования семьи и Репродукции (компания 4, руководитель 4);

магазин одежды (компания 5, руководитель 5);

В исследовании приняли участие 30 человек из пяти разных компаний, из них 5 руководителей и 25 подчинённых. Первичные результаты исследования представлены в виде двух общих таблиц для руководителей и одной общей таблицей для подчинённых.

Были использованы следующие методики:

. Методика "Эмоциональный интеллект" (Н. Холл).

Методика предложена для выявления способности понимать отношения личности, репрезентируемые в эмоциях, и управлять эмоциональной сферой на основе принятия решений. Она состоит из 30 утверждений и содержит 5 шкал:

. Эмоциональная осведомленность;

2. Управление своими эмоциями (скорее эмоциональная отходчивость, эмоциональная неригидность);

. Самомотивация (скорее как раз произвольное управление своими эмоциями, исключая пункт 14);

. Эмпатия;

. Распознавание эмоций других людей (скорее умение воздействовать на эмоциональное состояние других людей).

2. Тест "Коммуникативные умения" Л. Михельсона в адаптации Ю.З. Гильбуха.

Данный тест предназначен для определения уровня коммуникативной компетентности. Он состоит из 27 коммуникативных ситуаций. В каждой из этих ситуаций дается 5 вариантов поведения. Необходимо выбрать один вариант, наиболее присущий респонденту. Все варианты поведения делятся на правильные - компетентные и неправильные - агрессивные или зависимые. Степень приближения к эталону соответственно определяется по числу правильных ответов в процентном отношении к общему числу выбранных ответов.

. Тест "Определение стиля руководства".

Специфика данной методики заключается в том, что она позволяет определить стили руководства не экспертным способом, а с помощью самооценки. Вторым ее отличием является то, что она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства. Тест содержит 60 утверждений, с которыми руководитель может согласиться или нет.

. Методика "Определение стиля руководства трудовым коллективом" (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева).

Разработана В.П. Захаровым на основе опросника А.Л. Журавлева. Основная методика состоит из 27 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

Данный опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из 3 утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Следует внимательно прочесть все 3 утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком "+" под соответствующей буквой.

. Тест "Проверка уровня ваших взаимоотношений с руководителем" Ирина Толмачева.

Данный тест состоит из 30 утверждений, с каждым из которых испытуемый может согласиться (ответ "да") или не согласиться (ответ "нет"). Этот тест поможет осознать глубину ваших проблем, связанных с взаимоотношениями с руководством, или же покажет высоту ваших достижений в этой области.

. Тест "Руководитель глазами подчиненных" (Я.В. Подоляк).

Шкала начальник-подчиненный (НП) состоит из 20 вопросов (утверждений), с каждым из которых испытуемый может согласиться (ответ "да") или не согласиться (ответ "нет").

С помощью соответствующих вопросов можно оценить три параметра в отношении подчиненных к руководителю и определить степень совместимости:

. Компетентность руководителя, его профессиональное мастерство;

2. Эмоциональность руководителя, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность;

. Требовательность и справедливость руководителя, его умение взаимодействовать с подчиненными.

Каждый ответ оценивается в один балл.

Анализ и интерпретация исследования

Были розданы комплекты методик для руководителей:

диагностика "эмоционального интеллекта" (Н. Холл);

- тест "Коммуникативных умений" (Михельсон) (адаптация Ю.З. Гильбуха);

тест "Определение стиля руководства". для подчиненных:

методика "Определение стиля руководства трудовым коллективом" (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева).

тест "Проверка уровня ваших взаимоотношений с руководителем" Ирина Толмачева.

- тест "Руководитель глазами подчиненных" (Я.В. Подоляк).

Подчиненные отвечали анонимно и результаты руководителям не сообщались, все проверялось самостоятельно.

этап. На данном этапе было проанализировано, что:

существует связь между самооценкой стиля руководства самим руководством, эмоциональным интеллектом и коммуникативными умениями; (таблица 2.2.1 и таблица 2.2.2)

Данные по таблицам были получены в программе SPSS 21.0.

В данных таблицах отображено, что существуют связи между стилем руководства руководителя, показателями по эмоциональному интеллекту и коммуникативным умениям.

Так в таблицах видно, что при авторитарном стиле руководства есть связь со следующими шкалами:

. "Управление своими эмоциями" (таблица 2.2.1). Данный показатель говорит о том, что у таких руководителей высокая способность сознательно выбирать, как проживать и выражать свои эмоции;

Таблица 2.2.1 - Результаты взаимосвязи данных стиля руководства и эмоционального интеллекта

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стили рук. |  | Руководители | Эмоциональная осведомленность | Управление своими эмоциями | Самомотивация | Эмпатия | Распознавание эмоций других людей | Всего |
| Авторитар - ный | Коэффициент корреляции | 0,308 | 0, 205 | ,872\*\* | 0, 205 | 0,41 | 0,051 | 0,359 |
|  | Знч. (2-сторон) | 0,387 | 0,57 | 0,001 | 0,57 | 0,239 | 0,888 | 0,308 |
|  | N | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Либераль - ный | Коэффициент корреляции | 0,1 | -,800\*\* | 0,3 | 0,6 | 0 | 0,6 | -,900\*\* |
|  | Знч. (2-сторон) | 0,783 | 0,005 | 0,4 | 0,067 | 1 | 0,067 | 0 |
|  | N | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Демократи - ческий | Коэффициент корреляции | 0,2 | 0,4 | 0,5 | 0 | ,800\*\* | 0,3 | 0,3 |
|  | Знч. (2-сторон) | 0,58 | 0,252 | 0,141 | 1 | 0,005 | 0,4 | 0,4 |
|  | N | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

Таблица 2.2.2 - Результаты взаимосвязи данных стиля руководства и коммуникативных умений

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стиль руководства. |  | Руководители | Зависимые | Компетентные | Агрессивные |
| Авторитарный | Коэффициент корреляции | 0,308 | ,821\*\* | ,763\* | 0,631 |
|  | Знч. (2-сторон) | 0,387 | 0,004 | 0,01 | 0,05 |
|  | N | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Либеральный | Коэффициент корреляции | 0,1 | 0,3 | 0,359 | 0,112 |
|  | Знч. (2-сторон) | 0,783 | 0,4 | 0,308 | 0,758 |
|  | N | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Демократический | Коэффициент корреляции | 0,2 | 0,6 | ,667\* | 0,112 |
|  | Знч. (2-сторон) | 0,58 | 0,067 | 0,035 | 0,758 |
|  | N | 5 | 5 | 5 | 5 |

. "Зависимость коммуникативных умений". Данный показатель говорит о том, что у руководителя он низок, так как отрицательная корреляция, (таблица 2.2.2) а это значит, что руководитель уверен и тверд в своих объяснениях, правильно, грамотно, доходчиво объясняет свою мысль и адекватно воспринимает информацию от партнеров по общению.

3. "Компетентность коммуникативных умений". В таблице 2.2.2 видно, что данная шкала показывает высокую компетентность в общении, адекватную ориентацию человека в себе самом, в своем потенциале, потенциале партнера и подчиненных, с целью "устанавливать и поддерживать необходимые эффективные контакты с другими людьми".

Также из данных двух таблиц видно связь либерального стиля руководства со следующими шкалами:

. "Эмоциональная осведомленность". В таблице 2.2.1 видно, что данная шкала показывает низкий уровень осознания своих эмоций и их последствий, так как отрицательная корреляция.

. "Эмоциональный интеллект в целом". В таблице 2.2.1 показано, что данная шкала говорит о низком уровне осознания своих эмоций и их последствий, так как отрицательная корреляция.

Связь демократического стиля руководства происходит со следующими шкалами:

. "Эмпатия". Как видно в таблице 2.2.1, данный показатель показывает высокий уровень эмпатии, а именно осознанное сопереживание состоянию другого человека.

2. "Компетентность коммуникативных умений". В таблице 2.2.2 видно, что данная шкала показывает высокий результат, высокую компетентность в общении, адекватную ориентацию человека в себе самом, в своем потенциале, потенциале партнера и подчиненных, с целью "устанавливать и поддерживать необходимые эффективные контакты с другими людьми".

Таким образом, можно сделать вывод, что связь между данными показателями существует.

этап. На данном этапе было проанализировано, что:

существует связь между оценкой стиля руководства подчиненными, степенью совместимости руководителя с подчиненными и уровнем их взаимоотношений (таблица 2.2.3).

Данные по этой таблице также были получены в программе SPSS 21.0.

Из таблицы видно, что есть связь директивного (авторитарного) стиля руководства со следующими шкалами:

. "Компетентность руководителя". Данная шкала в таблице 2.2.3 показывает низкую компетентность руководителя, его профессиональное мастерство, так как отрицательная корреляция.

2. "Эмоциональность руководителя". В таблице 2.2.3 видна низкая эмоциональность руководителя, это значит, его низкое умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность, так как отрицательная корреляция.

Таблица 2.2.3 - Результаты взаимосвязи данных стиля руководства, степени совместимости и уровня взаимоотношений.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стили руководства |  | Компетентность руководителя | Эмоциональность руководителя | Требовательность и справедливость | Итого | ВсегоТест Толмачевой |
| Директивный | Коэффициент корреляции | -,562\*\* | -,619\*\* | ,588\*\* | -,633\*\* | 0,341 |
|  | Знч. (2-сторон) | 0,003 | 0,001 | 0,002 | 0,001 | 0,088 |
|  | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Попустительский | Коэффициент корреляции | -,509\*\* | 0,281 | 0,354 | ,446\* | 0,254 |
|  | Знч. (2-сторон) | 0,008 | 0,164 | 0,076 | 0,022 | 0,21 |
|  | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Коллегиальный | Коэффициент корреляции | ,768\*\* | ,604\*\* | ,716\*\* | ,769\*\* | ,425\* |
|  | Знч. (2-сторон) | 0 | 0,001 | 0 | 0 | 0,03 |
|  | N | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |

. "Требовательность справедливость". Данный показатель также низок в таблице 2.2.3, это значит, низкое умение взаимодействовать с подчиненными из-за отрицательной корреляции.

4. "Представление руководителя в глазах подчиненных в целом". Данный показатель тоже низок, как и все другие в таблице 2.2.3 из-за отрицательной корреляции.

Это все обусловлено тем, что директивный стиль руководства подразумевает под собой ориентацию на собственное мнение и оценки руководителя. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений, контроль над действиями подчиненных.

При попустительском (либеральном) стиле руководства, наблюдается связь со следующими шкалами:

. "Компетентность руководителя". Данный показатель в таблице 2.2.3 низок, из-за отрицательной корреляции, это говорит о том, что у руководителя недостаточное профессиональное мастерство.

2. "Представление руководителя в глазах подчиненных в целом" (таблица 2.2.3). Он также низок, так как отрицательная корреляция, и это говорит о том, что подчиненные в своих глазах руководителя видят и представляют плохо.

Это все объясняется тем, что руководитель снисходителен к работникам, у него отсутствует требовательность и строгая дисциплина, контроль, либеральность, панибратство с подчиненными. Присутствие склонности перекладывать ответственность в принятии решений.

При коллегиальном (демократическом) стиле руководства, как видно из таблицы 2.2.3, есть связь с такими шкалами как:

. "Компетентность руководителя". Высокая компетентность руководителя, его профессиональное мастерство.

2. "Эмоциональность руководителя". Высокая эмоциональность руководителя, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность.

. "Требовательность и справедливость". Высокая требовательность и справедливость, его умение взаимодействовать с подчиненными.

. "Представление руководителя в глазах подчиненных в целом". Данный показатель, как видно в таблице 2.2.3, достаточно высокий, что говорит о хорошем представлении руководителя в глазах подчиненных.

. "Взаимоотношение руководителя с подчиненными в целом". Высокое взаимоотношение руководителя с подчиненными, так как успех любого руководителя во многом зависит от его умения построить правильные отношения с подчиненными. Доверие к руководителю, признание его авторитета, хороший деловой контакт, близость к людям обеспечивают хороший климат и дисциплину в организации.

Данные результаты обуславливаются тем, что коллегиальный стиль руководства подразумевает под собой, что требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решений.

Можно сделать вывод, что связь между данными показателями существует.

этап. На данном этапе было проанализировано, как руководитель сам оценивает свой стиль руководства, и как его оценивают его подчинённые. Для этого стоит посмотреть результаты теста "Определение стиля руководства" у руководителей и результаты методики "Определение стиля руководства трудовым коллективом" (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева). Также были обобщены все полученные результаты предыдущих двух этапов, для анализа гармоничности общения и взаимоотношений руководителей с подчинёнными в различных организациях.

Первая компания, которая проходила данные методики, была клининговая компания.

Согласно полученным результатам, на рисунке 2.1 видно, что у первого руководителя, с его точки зрения, преобладает демократический стиль руководства - (47,2%), авторитарный (директивный) стиль - (27,8%), либеральный (попустительский) стиль - (25%). Демократический стиль характеризуется распределением полномочий, ответственности и инициативы между руководителем и подчиненными, руководителем и заместителями. Руководитель демократического стиля всегда принимает коллегиальные решения, выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 47,2% | | | | | | |
| 27,8% | |  | 25% | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

Рисунок 2.1 Стиль руководства руководителя в компании 1

Подчинённые первой компании указали, что у их руководителя преобладает коллегиальный (демократический) стиль руководства - (83,3%), директивный (авторитарный) стиль - (0%), попустительский (либеральный) стиль - (16,7%) (рисунок 2.2). Коллегиальный стиль характеризуется требовательностью и контролем в сочетании с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность, демократичность в принятии решений.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 83,3% | | | | |
| 16,7% | | |  |  |
| 0% |  |  |  |  |

Рисунок 2.2 Оценка подчинённых компании 1

Таким образом, представление руководителя о себе совпадает в большей степени с представлением подчинённых о руководителе.

Руководитель характеризует себя как человека:

с высокой эмпатией, то есть осознанное сопереживание состоянию другого человека;

- с высокой компетентностью в общении.

Подчинённые также характеризуют его как человека:

с высокой компетентностью;

- с высокой эмоциональностью, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность;

с высокой требовательностью и справедливостью, его умение взаимодействовать с подчинёнными.

Можно сделать вывод, что данные взаимоотношения и общение руководителя с подчинёнными будут гармоничны.

Следующая компания, которая проходила данные методики, была парикмахерская. Исследование проводилось между работниками парикмахерской и их руководителем.

Согласно результатам, на рисунке 2.3 видно, что у второго руководителя, с его точки зрения, как и у первого, преобладает демократический (коллегиальный) стиль руководства - (43,3%), авторитарный (директивный) стиль - (24,3%), либеральный (попустительский) стиль - (32,4%). Демократический стиль характеризуется распределением полномочий, ответственности и инициативы между руководителем и подчиненными, руководителем и заместителями. Руководитель демократического стиля всегда принимает коллегиальные решения, выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам.



Рисунок 2.3 Стиль руководства руководителя в компании 2

В свою очередь, сотрудники второй компании решили, что у руководителя преобладает директивный стиль (авторитарный) - (75%), попустительский стиль (либеральный) - (0%), коллегиальный стиль (демократический) - (25%) (рисунок 2.4). Директивный стиль характеризуется ориентацией на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчинёнными, нежелание признавать свои ошибки.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 75% | | | | |
|  |  | 25% | | |
|  |  | 0% |  |  |

Рисунок 2.4 Оценка подчинённых компании 2

Это можно объяснить тем, что руководитель данной компании мало взаимодействует со своими подчинёнными, пытается быть подальше от них. Это и ясно, так как в парикмахерских всегда жесткая дисциплина и достаточно большие требования и не все сотрудники стремятся и взаимодействуют с руководством, там они больше работают на себя.

Таким образом, представление руководителя о себе не совпадает с представлениями подчинённых о руководителе.

Руководитель характеризует себя как человека, который осознанно сопереживает состоянию другого человека и компетентен в общении. В свою очередь, подчинённые характеризуют руководителя как человека с низкой компетентностью, с низкой эмоциональностью, с низким умением взаимодействовать с подчиненными.

Делается вывод, что данные взаимоотношения и общение руководителя с подчинённым будут не гармоничны. Третья компания, которая проходила данное тестирование - это детский сад. Были опрошены воспитатели, нянечки и их руководитель - заведующая. На рисунке 2.5 видно, что и у третьего руководителя, как у предыдущих двух, преобладает демократический (коллегиальный) стиль руководства - (82,3%), авторитарный стиль (директивный) - (5,9%), либеральный стиль (попустительский) - (11,8%).



Рисунок 2.5 Стиль руководства руководителя в компании 3

При демократическом стиле руководитель отстаивает интересы своих подчиненных и стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе.

У подчинённых в третьей компании было выявлено ровное преобладание двух стилей - директивного (авторитарного) - (50%) и коллегиального (демократического) - (50%), а попустительский (либеральный) - (0%). Директивный стиль характеризуется ориентацией на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Коллегиальный стиль в свою очередь характеризуется требовательностью и контролем в сочетании с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины.

Это говорит о том, что, по мнению подчинённых, руководитель в данной компании может использовать два стиля руководства в своей деятельности, применять их в зависимости от ситуации.

Данные результаты представлены на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6 Оценка подчинённых компании 3

Таким образом, представление руководителя о себе в данной компании частично совпадает с представлением подчинённых о руководителе. Также как и предыдущие два руководителя третий руководитель характеризует себя как человека:

с высокой эмпатией, то есть осознанное сопереживание состоянию другого человека;

- с высокой компетентностью в общении.

Подчинённые же характеризуют его одну половину как человека:

с высокой компетентностью;

- с высокой эмоциональностью, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность;

с высокой требовательностью и справедливостью, его умение взаимодействовать с подчиненными.

Вторую половину как человека с низкой компетентностью, с низкой эмоциональностью, с низкой требовательностью и справедливостью.

Можно сделать вывод о том, что взаимоотношения и общение руководителя с подчинёнными будут частично гармоничны, эта гармоничность будет зависеть от ситуации.

Четвертая компания, в которой проводилось данное исследование, был Центр Планирования семьи и Репродукции. Были опрошены медицинские работники и их руководитель.

Как и в предыдущих трех компаниях видно, что у руководителя в данной организации также преобладает демократический (коллегиальный) стиль руководства - (54,1%), авторитарный (директивный) стиль - (32,4%), либеральный (попустительский) стиль - (13,5%). При демократическом (коллегиальном) стиле полномочия, ответственность и инициатива распределена между руководителем и подчиненными.

Результаты представлены на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7 Стиль руководства руководителя в компании 4

Сотрудники четвертой компании также решили, что у руководителя преобладает коллегиальный (демократический) стиль руководства - (83,3%), директивный (авторитарный) стиль - (0%), попустительский (либеральный) стиль - (16,7%). Коллегиальный стиль характеризуется стремлением делегировать полномочия и разделять ответственность.

Результаты представлены на рисунке 2.8.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 83,3% | | | | |
| 16,7% | | |  |  |
| 0% |  |  |  |  |

Рисунок 2.8 Оценка подчинённых компании 4

Таким образом, представление руководителя о себе совпадает в большей степени с представлением подчинённых о руководителе.

Руководитель характеризует себя как человека:

с высокой эмпатией, то есть осознанное сопереживание состоянию другого человека;

- с осознанным сопереживанием состоянию другого человека;

с высокой компетентностью в общении.

Подчинённые также характеризуют его как человека с высокой компетентностью, с высокой эмоциональностью, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность, с высокой требовательностью и справедливостью, его умение взаимодействовать с подчиненными.

Можно сделать вывод, что данные взаимоотношения и общение руководителя с подчинёнными будут гармоничны.

И наконец, пятая компания, в которой проводилось исследование, была магазин одежды. Были опрошены работники и кассиры магазина, и их руководитель - менеджер. Данные показали, что в большей степени у руководителя преобладает демократический (коллегиальный) стиль руководства - (42,8%), но при этом еще и в равных значениях, но в меньшем количестве присутствует авторитарный (директивный) стиль - (28,6%) и либеральный (попустительский) стиль - (28,6%).

Результаты представлены на рисунке 2.9.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 42,8% | | | | | | |
| 28,6% | |  | 28,6% | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

Рисунок 2.9 Стиль руководства руководителя в компании 5.

Директивный стиль управления (авторитарный) характеризуется высокой централизацией руководства, где доминирует единоличие. Руководитель требует, чтобы обо всех происходящих делах докладывали именно ему, а не кому-то еще, он принимает решения единолично или отменяет их. Не прислушивается к мнению коллектива, все решает за них сам. Либеральный стиль управления (попустительский или анархический) характеризуется отсутствием высокоактивного участия руководителя в управлении своим коллективом. Такой руководитель "плывет по течению", требует или ждет указаний сверху, или попадает под влияние коллектива. Он предпочитает не рисковать, "не высовываться", стремится уменьшить свою персональную ответственность и пытается увильнуть от разрешения назревших конфликтов.

На рисунке 2.10 видно, что подчинённые данной компании абсолютно все решили, что у руководителя преобладает коллегиальный (демократический) стиль руководства - (100%). При данном стиле полномочия, ответственность и инициатива распределена между руководителем и подчиненными. Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины.



Рисунок 2.10. Оценка подчинённых компании 5.

Таким образом, представление руководителя о себе совпадает в большей степени с представлением подчинённых о руководителе.

Руководитель характеризует себя как человека с высокой эмпатией, высокой компетентностью в общении. Также он характеризует себя как человека с высоким уровнем управления своими эмоциями, то есть высокая способность сознательно выбирать, как проживать и выражать свои эмоции, с низкой зависимостью коммуникативных умений, это значит, что данный руководитель уверен и тверд в своих объяснениях. Правильно, грамотно, доходчиво объясняет свою мысль и адекватно воспринимает информацию от партнеров по общению. В зависимости от случая характеризует себя как руководителя:

с высокой компетентностью в общении, то есть адекватная ориентация человека в себе самом, в своем потенциале, потенциале партнера и подчиненных, с целью "устанавливать и поддерживать необходимые эффективные контакты с другими людьми",

- с низкой эмоциональной осведомленностью, то есть с низким уровнем осознания своих эмоций и их последствий;

с низким эмоциональным интеллектом в целом, а это значит, низкая способность человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные.

Подчинённые характеризуют его только как человека с высокой компетентностью, с высокой эмоциональностью, с высокой требовательностью и справедливостью, его умение взаимодействовать с подчиненными.

Можно сделать вывод, что данные взаимоотношения и общение руководителя с подчинёнными будут гармоничны.

# ***Выводы по главе 2***

Таким образом, стиль общения руководителей с подчиненными будет характеризоваться высоким уровнем взаимоотношений и степенью совместимости, если у них совпадает представление о стиле руководства.

Проведенное эмпирическое исследование показало, что в четырех исследуемых компаниях из пяти, стиль руководства руководителя совпадает с представлением стиля руководства подчиненными, у всех выявлен демократический (коллегиальный) стиль руководства. Он характеризуется распределением полномочий, ответственности и инициативы между руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда принимает коллегиальные решения, выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам. Своевременно и регулярно проводится информирование всех членов коллектива по важным для них вопросам. Общение руководителя с подчиненными проходит в форме пожеланий, просьб, советов, рекомендаций, поощрений за качественную, хорошую и оперативную работу, доброжелательно и вежливо обращается к своим подчиненным, но по необходимости применяются приказы. Также у большинства руководителей и подчиненных достаточно высокий уровень взаимоотношений. Все это будет говорить о том, что у них будут гармоничные взаимоотношения и общение.

В одной компании есть различия в стиле управления. У руководителя преобладает демократический (коллегиальный) стиль, а подчиненные решили, что у него преобладает директивный стиль (авторитарный). Это говорит о том, что в данной компании взаимоотношения и общение будут не гармоничны.

Еще в одной компании было выявлено небольшое различие. У самого руководителя преобладает демократический стиль, а подчиненные думают, что в равной степени у руководителя преобладают два стиля сразу директивный (авторитарный) и коллегиальный (демократический). Авторитарный стиль руководства (директивный) характеризуется высокой централизацией руководства, где доминирует единоличие. Методами управления являются приказы, замечания, выговоры, наказания и так далее, контроль при таком стиле очень строгий. Демократический стиль (коллегиальный) характеризуется тем, что руководитель отстаивает интересы своих подчиненных и стимулирует благоприятный климат в коллективе.

Проведенное эмпирическое исследование позволило сформулировать методические рекомендации для руководителей и подчиненных с целью повышения эффективности взаимодействия и общения между ними.

# ***Глава 3. Методические рекомендации для руководителей и подчинённых***

# ***3.1 Практические рекомендации руководителям для эффективности взаимодействия***

Существует ряд исследований доказывающих, влияние стилей общения на эффективность взаимодействия, А.Л. Журавлев занимался данным исследованием.

В его исследовании доказано, что у 6% руководителей оказалась очень низкая степень общительности (т.е. замкнутость), что совсем не характерно для руководителей. Однако около четверти руководителей имели низкий уровень общительности. Умеренная общительность была у 55%, а высокая - у 12,5% руководителей.

Так же он утверждает, что руководители, которые обладают разными уровнями общительности, используют различные способы, приемы общения и методы, которые определяют и разные способы взаимодействия между руководителями и подчиненными. В свою очередь, разные способы взаимодействия влияют на эффективность руководства.

По данным этого автора, низкие показатели эффективности руководства имеют место у "замкнутых" руководителей и высокообщительных руководителей. Руководители с умеренно низкой общительностью и умеренно высокой общительностью достигают большей эффективности руководства. Но там, где уровень организованности и сработанности коллектива высок, низкая общительность руководителя не только допустима, но даже желательна. Высокая же общительность руководителя требуется при недостаточном уровне развития организованности и сработанности коллектива, так как в этой ситуации руководителю нужно проявлять постоянные организаторские усилия.

Низкую эффективность руководства лицами с высокой общительностью А.Л. Журавлев объясняет тем, что, как и замкнутость, она ограничивает познавательные возможности руководителей по анализу, изучению и оценке, как членов коллектива, так и в целом ситуации, в которой коллектив работает. Они нередко могут руководствоваться внешними признаками, ситуативными элементами, иметь трудности в различении существенного и несущественного для организации деятельности коллектива. Высокая общительность может мешать руководителям сосредоточиться на решении главных вопросов взаимодействия в коллективе, вызывать трудности в концентрации внимания.

По мнению сотрудников, высокообщительные руководители нередко могут просто мешать работе коллектива, отвлекать большим числом контактов, затруднять взаимодействие повышенной вербальной активностью и плохим умением выслушивать других.

Опираясь на статистическое исследование, были разработаны рекомендации для руководителей, представленные в виде шести правил:

Правило 1.

Работу на новом посту следует начать с изучения своих подчинённых. Стоит узнать каждого лично, чтобы найти подход к каждому и наладить контакт, что их не устраивает в компании, и каких изменений они ожидают под вашим руководством. Стоит выбрать для себя наилучший стиль руководства и стараться придерживаться его все время.

Правило 2.

Коммуникацию с коллегами нужно выстраивать так, чтобы общение с ними было продуктивным. Руководителю следует выбрать правильный способ взаимодействия. Так, например, для обмена информацией с представителями старшего поколения лучшего всего использовать личные встречи и беседы. А для молодых работников подойдут современные способы связи: SMS, Skype и так далее.

Правило 3.

Во время собрания, вашего доклада или презентации следует себя спокойно и сдержано. Вероятнее всего после выступления руководителю зададут несколько вопросов. Те, что вызовут какие-то сомнения у него, следует записать и сказать, что информация требует подтверждения, поэтому Вы ответите на этот вопрос спустя какое-то время, например, вышлите свой ответ по почте.

Правило 4.

Распределение обязанностей и поручений требует от руководителя большой проницательности и собранности. Если руководитель изложил ряд задач, ему следует убедиться в том, что его слова были правильно поняты. Устные поручения лучше дублировать по e-mail.

Правило 5.

Разговоры с коллегами не должны проводиться экспромтом. Если руководитель знает, что у него назначена встреча с подчинённым, то ему следует обдумать, к какому решению он хочет прийти, и придерживаться его в ходе всего общения. Так руководитель сумеет избежать нежелательного исхода разговора.

Правило 6.

Общение с подчинёнными не должно ограничиваться поручениями и отчетами. Нужно стараться периодически проводить исследования в коллективе о том, как обстоят дела в компании, все ли устраивает подчиненных, каким должен быть идеальный руководитель. Эта информация поможет руководителю всегда быть в "тонусе"!

Очень важно иметь обратную связь, например, вы начальник и что-то объясняете одному из своих подчинённых. В этом случае Вы только начинаете передачу своей информации. Для того чтобы общение получилось эффективным, сотрудник, которому Вы объяснили то, что хотите от него, должен вам своими словами пересказать ту информацию, которую Вы до него доносили и ваши ожидания от него. Обмен информацией происходит тогда, когда одна сторона дает информацию, а другая принимает ее и понимает, что он него требуется. При общении с руководителем, сотрудник самостоятельно дает себе оценку своего состояния в это время. Понимание друг друга в общении и обратная связь при взаимодействии очень важно.

В любом случае, следует помнить, что руководитель должен быть внимательным к своим подчинённым. Это значит, что он должен всегда слушать и слышать своих сотрудников, быть готовым идти на компромисс, а порой даже меняться.

Описанные выше шесть правил помогают в руководстве, но это не значит, что они подойдут для любого руководителя. Пусть они станут опорной точкой для каждого, которая поможет наладить продуктивную коммуникацию со своими коллегами и подчиненными. В статье Г.Е. Концевича "Кадровый потенциал, как фундамент успеха предприятия" рассмотрено планирование, рассмотрена разработка и анализ мероприятий по повышению эффективности использования человеческих ресурсов.

Существует отдельная сфера работы, которая занимается обучением руководства и называется коучингом. Коучинг - метод консалтинга и тренинга, в процессе которого человек, помогает обучающемуся достичь какой-то жизненной или профессиональной цели, он сфокусирован на достижение четко определенных целей вместо общего развития. Данные правила может применить коуч в своем обучении руководителей.

# ***3.2 Тренинг на сплочение, командообразование, командную сыгровку как фактор влияния на стиль общения***

Эффективное взаимодействие зависит не только от руководителя, но и от подчинённых, поэтому был разработан тренинг для сплочения, командообразования, командной сыгровки.

. Пояснительная записка

Цель данного тренинга - построение доверия внутри группы, выработку навыков взаимодействия и соответственно сплочение коллектива.

Тренинг предназначен: для руководителей и их сотрудников.

Возможные изменения: после проведения тренинга руководители и сотрудники смогут больше доверять друг другу, общаться и взаимодействовать, что приведет к налаживанию дружелюбной атмосферы внутри коллектива, сплочению, а так же повлечет за собой улучшение производительности труда и достижение целей компании.

Задачи тренинга:

усиление общего командного духа, путем сплочения группы людей;

- развитие ответственности и вклада каждого участника в решении общих задач;

получение эмоционального и физического удовольствия от результатов тренинга;

осознание себя командой.

Общее количество часов - 7 часов 5 минут (425 минут).

. Структура занятий

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название блока | Время блока | Цель блока | | Методы | Раздаточный материал |
| Первый день | | | | | |
| 1. Углубление знакомства | 1 час, 10 минут (70 мин.) | Создать благоприятные условия для работы группы, ознакомить с основными принципами проводимого тренинга и начать тренинг. | Вводная лекция Упражнение 1. "Прилагательное на первую букву имени" Упражнение 2. "Правда или ложь" | | 2. Упражнение: бумага; карандаш; |
| 2. Определение уровня взаимоотношений и доверия | 50 минут | Выработка доверия у участников друг к другу. | Упражнение 1. "Определение доверия" Упражнение 2. "Свои размышления о взаимоотношениях с коллективом" | |  |
|  | 25 минут | Перерыв | | | |
| 3. Поведение в конфликтных ситуациях | 1 час, 5 минут (65 мин.) | Узнать, как ведут себя участники в конфликтных ситуациях и как вести себя уравновешенно при них. | 1. Игра "Поведение в конфликте" 2. Упражнение "Модель поведения в конфликте" | |  |
| 4. Подведение итогов первого дня | 25 минут | Получение обратной связи. | Ответить на вопросы. | |  |
| Второй день | | | | | |
| 1. Разминка | 25 минут | Создание условий для дальнейшей работы группы. | 1. Упражнение "Поменяйтесь местами" 2. Упражнение "Комплимент" | | 2. Упражнение: мяч; |
| 2. Снятие эмоционального напряжения | 30 минут | Снятие эмоционального напряжения, посредством группового взаимодействия, сформировать хороший климат. | Упражнение "Воздушный шарик" Упражнение "Плохое настроение" | | 2. Упражнение: листы бумаги; ручки; |
|  | 25 минут | Перерыв | | | |
| 3. Сплочение | 1 час, | Научиться | 1. Упражнение. | | 2. Упражнение: |
|  | 10 минут | чувствовать себя | "Наша культура" | | - лист ватмана; |
|  | (70 мин.) | единой | 2. Упражнение | | - большой |
|  |  | слаженной | "Общее дело" | | карандаш; |
|  |  | командой. |  | |  |
| 4. Завершение | 40 минут | Анализ | 1. Упражнение | | 1. Упражнение: |
| тренинга |  | полученных | "Уменьшающаяся | | - газетные |
|  |  | знаний и | газета" | | листы; |
|  |  | результатов. | 2. Обратная связь | |  |

. Содержание занятий

Первый день

Блок 1. Углубление знакомства

Данный блок направлен на разогрев группы, собравшейся на тренинг.

. Вводная лекция (20 минут)

Цель: создать благоприятные условия для работы группы, ознакомить участников с основными принципами проводимого тренинга, принять правила работы и начать тренинг.

. Упражнение 1. "Прилагательное на первую букву имени" (20 минут) Цель: знакомство участников группы, снятие тревожности.

3. Упражнение 2. "Правда или ложь?" (30 минут)

Цель: усилить групповую сплоченность и создать атмосферу открытости.

Блок 2. Определение уровня взаимоотношений и доверия Данный блок направлен на выработку доверия у участников друг к другу.

. Упражнение 1*.* Определение Доверия (20 минут)

Цель: определить, что такое доверие и как окружающие понимают значение этого слова.

. Упражнение 2. "Свои размышления о взаимоотношениях с коллективом" (30 минут)

Цель: узнать и выявить есть ли проблемы во взаимоотношениях.

Перерыв (25 минут)

Блок 3. Поведение в конфликтных ситуациях

Блок направлен на то, чтобы узнать, как ведут себя участники в конфликтных ситуациях и как вести себя уравновешенно при них.

. Упражнение 1. "Поведение в конфликте" (45 минут) Цели:

сформировать понятие о видах поведения в конфликте;

- показать основные психологические факторы, определяющие конфликт;

учиться выбирать адекватные стили поведения в конфликте в поведенческой системе межличностного взаимодействия.

2. Упражнение 2. "Модель поведения в конфликте" (20 минут)

Цель: выяснить, как люди ведут себя в конфликтных различных ситуациях.

Блок 4. Подведение итогов первого дня

Блок направлен на получение обратной связи по пройденным упражнениям и пройденному дню в целом.

. Обратная связь (25 минут)

Второй день Блок 1. Разминка

Данный блок направлен на создание условий для дальнейшей работы группы.

. Упражнение 1*. "*Поменяйтесь местами" (15 минут)

Цель: Разминка, создание условий для того, чтобы лучше узнать друг друга, понять, как много общего, повысить заинтересованность участников друг другом.

. Упражнение 2. "Комплимент" (10 минут)

Цель: улучшение атмосферы и сокращение дистанции в общении.

Блок 2. Снятие эмоционального напряжения Направлен на снятие эмоционального интеллекта, напряжения.

. Упражнение 1. "Воздушный шарик" (15 минут) Цель: снятие напряжения и расслабление.

2. Упражнение 2. "Плохое настроение" (15 минут)

Цель: Снятие эмоциональной напряженности.

Перерыв (25 минут)

Блок 3. Сплочение

Упражнения на сплочение позволяют участникам тренинга почувствовать себя единой слаженной командой.

. Упражнение 1. "Карета" (20 минут) Цель: сплочение участников группы.

2. Упражнение 2. "Наша культура" (20 минут)

Цель: увеличить сплоченность команды, так как упражнение включает и когнитивный, и эмоциональный компоненты отношения к культуре организации.

. Упражнение 3. "Общее целое" (30 минут) Цель: сплочение группы.

Блок 4. Завершение тренинга

. Упражнение 1. "Уменьшающаяся газета" (10 минут)

Цель: тренировка навыков совместной деятельности команды, хорошее завершение тренинга.

. Подведение всех итогов (30 минут) Обратная связь.

Выводы по главе 3

В данной главе были рассмотрены результаты исследования А.Л. Журавлева доказывающее, что стиль общения влияет на эффективность взаимодействия. Он подробно в процентном соотношении изложил свои результаты и описал их. На основе его результатов были предложены рекомендации руководителям в виде шести правил, которых следует придерживаться и следовать при необходимости. Также была разработана и предложена программа тренинга для руководителей и подчинённых.

Предложенные правила для руководителей помогут им в налаживании взаимоотношений с коллективом и с коллегами, еще лучше они помогут руководителям, которые только начинают свою управленческую деятельность. В начале карьеры руководителя всегда существуют сложности, к ним можно отнести знакомство с коллективом, выстраивание общего языка и налаживание взаимодействия с ними. Любой руководитель всегда должен быть внимателен к своим подчиненным. Данные правила также могут помочь при выстраивании работы с коллегами, с коллективом при общении с ними. Коучинг как раз поможет применить данные правила на практике, обучая руководителей. Помощь коуча обязательно пригодится, чтобы лучше адаптироваться на новом месте или существующим руководителям достичь каких-то целей. Любое взаимодействие руководителя с подчиненными должно быть всегда эффективное, это очень важно в работе и в достижении цели организации в целом.

Предложенный тренинг также является своего рода большим помощником, как для руководителей, так и для подчинённых. Он поможет больше доверять друг другу, наиболее эффективному взаимодействию, что приведет к улучшению атмосферы внутри коллектива и все его. Данный тренинг могут проходить как руководители и подчиненные вместе, так и только подчиненные между собой. Также им могут воспользоваться только руководители одного или разных подразделений, чтобы лучше проходило их общение между собой, чтобы они ладили и понимали друг друга. Деятельность любой организации направлена на выполнение одной цели и очень важно, чтобы все работники ладили между собой, выполняли поставленные задачи вместе, а точнее работая в команде, тогда результат будет достигнут быстрее. Если же работники и руководители работают отдельно, то достижение каких-либо задач и целей будет очень сложным и долгим процессом, что может плохо сказаться на организации в целом и ее работе.

# ***Заключение***

По результатам теоретического исследования был сделан вывод, что руководитель должен обладать особыми личностными качествами, или так называемым набором профессионально значимых качеств, которые обеспечивают успешность управленческой деятельности и хорошего взаимодействия и общения с подчиненными. Важную роль в отношениях руководителей и подчиненных играет стиль руководства у менеджера. Стиль руководства - это способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Оптимизация отношений руководителя и подчиненного - один из важных путей воспитательного влияния и налаживания отношений. В работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства: авторитарный, либеральный, демократический. Общение руководителя с подчинённым неразрывно связано с управленческой деятельностью. При общении руководителя с подчиненным огромную роль играет не только стиль общения, но и жанр общения, как руководитель может обращаться к подчиненному и как общаться.

Взаимоотношения руководителя и подчиненного очень важны в работе, чем комфортнее будут чувствовать себя работники, тем быстрее и продуктивнее станет развиваться организация и работающие в ней сотрудники. Стиль общения руководителя с подчиненными характеризуется:

) Со стороны руководителя:

его самооценкой стиля руководства;

- уровнем развития эмоционального интеллекта;

его коммуникативными умениями;

2) Со стороны подчиненных:

восприятием ими стиля управления руководителя;

- их уровня взаимоотношений;

их уровня совместимости.

Проведенное эмпирическое исследование показало, что в четырех исследуемых компаниях из пяти, стиль руководства руководителя совпадает с представлением стиля руководства подчиненными, у всех выявлен демократический (коллегиальный) стиль руководства. Также у большинства руководителей и подчиненных достаточно высокий уровень взаимоотношений. Все это будет говорить о том, что у них будут гармоничные взаимоотношения и общение.

В одной компании есть различия в стиле управления, данной организацией является парикмахерская. У руководителя преобладает демократический (коллегиальный) стиль, а подчиненные решили, что у него преобладает директивный стиль (авторитарный). Это говорит о том, что в данной компании взаимоотношения и общение будут не гармоничны. Так как подчиненные характеризуют руководителя как человека с низкой компетентностью, с низкой эмоциональностью и с низким умением взаимодействовать с подчиненными. Еще в одной компании было выявлено небольшое различие, данной организацией является детский сад. У самого руководителя преобладает демократический стиль, а подчиненные думают, что в равной степени у руководителя преобладают два стиля сразу директивный (авторитарный) и коллегиальный (демократический). В данном случае взаимоотношения и общение руководителя с подчиненными будут частично гармоничны, эта гармоничность будет зависеть от ситуации.

Можно сделать вывод о том, что стили общения руководителей с подчиненными характеризуются высоким уровнем взаимоотношений и степенью совместимости, если у них совпадает представление о стиле руководства. Такое общение будет гармонично.

Проведенное эмпирическое исследование позволило сформулировать методические рекомендации для руководителей и подчиненных, чтобы улучшить их взаимодействие и взаимоотношения. По результатам исследования А.Л. Журавлева для руководителей были сформулированы и предложены шесть правил для более эффективного взаимодействия с подчиненными и с коллегами. В свою очередь, для подчиненных, как и для руководителей, был разработан тренинг для сплочения, командообразования, командной сыгровки как фактора влияния на стиль общения. Он поможет больше доверять друг другу, более эффективному взаимодействию, что приведет к улучшению атмосферы внутри коллектива и все его. Тренинг могут проходить как руководители и подчиненные вместе, так и только подчиненные между собой. Также им могут воспользоваться только руководители одного или разных подразделений, чтобы лучше проходило их общение между собой, чтобы они ладили и понимали друг друга.

Тренинг можно проводить в различных компаниях, на примере данной работы, можно провести его во второй компании - парикмахерской, где было не все так слажено и хорошо как в других. Не совсем хорошие отношения можно объяснить тем, что в большинстве парикмахерских сотрудники больше работают и взаимодействуют с клиентами, а не с руководством. Его же они не видят каждый день и не общаются с ним постоянно, в большинстве они взаимодействуют с администраторами. Проведя данный тренинг, можно будет увидеть улучшение взаимодействия между работниками и руководителями. Данное улучшение будет достигнуто, если руководители и подчиненные сами этого захотят. Без желания что-либо изменить и улучшить ничего не получится. Данный тренинг поможет им сплотиться и лучше понимать друг друга и более эффективно взаимодействовать.

Таким образом, внедряя тренинг, можно улучшить взаимоотношения и взаимодействие коллектива между собой, между руководителем и коллективом в различных организациях. Это поможет руководителю и компании в целом улучшить как климат в коллективе, так и производительность труда в организации, и достижение целей компании. Но и не стоит забывать про шесть правил для руководителя, все будет эффективно работать при комплексном применении шести правил и тренинга.

# ***Список использованных источников***

1. Адизес И.К. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные. - Альпина Паблишер, 2016 г. - 200 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М., 2009 г.

. Барнард Ч.И. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации. М.: 2012 г. - 336 с.

. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. - Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2011. - 200 с.

. Вайншток С.М. Социальная роль руководителя в системе организационно-управленческих процессов отраслевых структур: дис. д-ра социол. наук. - М.: 2012 г. - 320 с.

. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова; под ред.Д. Д. Вачугова/ - М.: Высшая школа, 2013. - 377 с.

. с.169 - 170, с.174 - 179

. Вебер М. Избранное. Образ общества. - М.: Юрист, 2014. - 704 с.

. Вересов Н.Н. Эффективное управление: психологические критерии. Статья - 2001 г.

. Веснин В.Р. Менеджмент: Учеб. - М.: ТК Велби, 2014. - 504 с. с. - 86

. Веснин В.Р. Менеджмент. - М.: Белые Альпы, 2012. - 415 с

. Викулина О.В. Теория и практика психологии управления: настольная книга менеджера по персоналу / Москва, Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2008, ISBN 978-5-305-0020

. Виханский О.С. Менеджмент. / Наумов А.И., Виханский О.С. / - М.: Экономистъ, 2013. - 283 с.

. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.5-е изд. - М.: 2014. - 576 с.

. Виханский О.С. Роль руководителя в процессе управления // Теория и практика общественного развития. - М.: 2014. - №2. - C.29-32.

. Гидденс Э. Стратификация и классовая структура. // Социологические исследования. - М.: 2012. - №9. - с.112-123.

. Друкер Питер. Эффективный руководитель. Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2012 - 154 с.

. Дырин С.П. Типологические характеристики российской практики управления персоналом в контексте многоаспектного подхода: дис. д-ра социол. наук. - СПб., 2014. - 339 с.

. Зельдович Б.З. Деловое общение: Учебное пособие. - М.: Издательство "Альфа-Пресс", 2007. - 456 с.

. Камионский Сергей. Управление подчиненными. Эффективные технологии руководителя. Изд. Ленанд. 2014 г. - 232 с.

. Каньковская А.Р. Основы менеджмента. - СПб.: Литера, 2014. - 375 с. с.93

. Клюковкин В.Н. Личность руководителя и мотивация его деятельности. / Клюковкин В.Н., Ладыгин Ю. И / Монография / Алт. гос. техн. ун-т, БТИ. - Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2007. - 134 с.

. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. М.: 2001 г. - 528 с.

. Кондратьев Э.В. Профиль менеджера: предпосылки становления и основные детерминанты // Изв. Пенз. гос. пед. ун-та им.В.Г. Белинского. - 2011. - №24. - с.292-301.

. Коно Т.Н. Стратегия и структура японских предприятий. Пер. с англ. М.: "Дело" 1987 - 384 с.

. Концевич, Г.Е. Кадровый потенциал, как фундамент успеха предприятия / Г.Е. Концевич, М.В. Чистова // В сборнике: Экономика и управление: практические аспекты: Материалы научно-практической конференции. Кисловодск, 2014. - 150 с.

. Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2002. - 320 с.

. Кузнецов И.Н. Деловое общение. Деловой этикет: Учеб. пособие для студентов вузов. - М.: Юнитн-Дана, 2005. - 431 с.

. Кузнецова О.В. Деловое общение. - Ростов н/Д.: Феникс, 2003. - 80 с.

. Линчевский Э., Управленческое общение: все так просто, все так сложно. Ситуации, проблемы, рекомендации. / - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 274 с.

. Лукаш.Ю.А., Начальники и подчиненные: кто есть кто, взаимоотношения и конфликты. Издатель: Флинта, Москва, 2012 - 49 с.

. Лялин А.М. Менеджеры, которые нам необходимы // Высшее образование сегодня. - 2014. - №5. - с.68-75.

. Марченко И. Стили управления / И. Марченко, И. Марченко / Служба кадров и персонал. - 2007. - № 5.

. Минаев Э.С., Базадзе Н.Г. Менеджмент персонала: функции и методы. / Минаев Э.С., Базадзе Н.Г., Данилочкина Н.Г., Ионов В.И. / Учебник. М.: Моск. авиац. ин-т, 2007. - 428 с.

. Минцберг Генри. Природа управленческой деятельности. Нью - Джерси, 1973 г.

. Монахов В.В. Институт руководителей среднего звена на современном российском производстве как объект социологического исследования: дис. канд. социол. наук. - Волгоград, 211. - 132 с.

. Муэрс Р. Эффективное управление - М.: Финпресс, 2004. - 236 с.

. Носкова Е.Д. Функциональный подход к управленческому общению // Управление персоналом. - 2013. - №4. - С.21-25.

. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте. Издательство Питер-Юг, 2000 г. - 448 с.

. Панасюк А.Ю. Управленческое общение: практические советы. Издательство: Экономика, 1990 г. - 112 с.

. Попкова Л.Н. Профессиональные стратегии менеджеров среднего звена (гендерный аспект) / Тартаковская И.Н., Попкова Л.Н. / Социологические исследования. - 2014. - №7. - С.48-57.

. Радугин A. A. Основы менеджмента: Учебное пособие. / Радугин A. A., Зайцева О.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. / Под редакцией А.А. Радугина - М.: Центр, 1998. - 432 c.

43. Самыгин С., Руденко А. Деловое общение. Культура речи. Учебное пособие**.** Издательство КноРус <http://www.ozon.ru/brand/857449/>, 2016 г. - 480с.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |