*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования*

|  |  |
| --- | --- |
| **Gerb-BMSTU_01** | ***«Московский государственный технический университет  имени Н.Э. Баумана»***  ***(МГТУ им. Н.Э. Баумана)*** |

ФАКУЛЬТЕТ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_«Радиоэлектроника и лазерная техника»\_\_\_\_\_\_\_\_

КАФЕДРА\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_«Лазерные и оптико-электронные системы»\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**РЕФЕРАТ**

на тему:

**«Управление коллективом: виды коммуникации и стили руководства»**

Якубсон С.С., РЛ2-101

Якубсон С.С.

Студент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(Подпись, дата) (И.О.Фамилия)

Прокудин В.Н.

Преподаватель **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(Подпись, дата) (И.О.Фамилия)

Москва, 2020

Содержание

1. Введение……………………………………………….………..…….............3
2. Виды коммуникации………………................................................................4
3. Коммуникативные барьеры…………….........................................................7
4. Стили руководства…….……….…………………………….........................10
5. Классификация Курта Левина…….………………………….......................11
6. Стили управления по теории Дугласа МакГрегора…………......................15
7. Стили управления по принципу Лайкерта……………………………....…16
8. Заключение………………………………………………………………...…18
9. Литература………………………………………………………………..…..19

Введение

Процесс становления и развитие современной отечественной деловой культуры, культуры корпоративных связей, связей с общественностью, коммуникаций в сфере бизнеса требует качественно новых подходов в системе управления. Современная модель управления персоналом невозможно без отлаженного процесса эффективных коммуникаций. Вся концепция качественного управления построена на принципе, что все участники процесса имеют одинаковый доступ к необходимой информации, продуктивно общаются между собой, создавая оптимальные условия для успешного принятия решений, разрешения конфликтов, работы команды.

Коммуникации в организации – неотъемлемая часть деятельности руководителя и подчиненного. Некоторые исследователи считают, что эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации.

Небрежно организованы коммуникативные связи увеличивают затраты времени на решение любого вопроса, затрудняют достижение результата, порождают возникновение конфликтов и недоразумений. К тому же настроены внутренние коммуникации улучшают процесс управления организацией, а следовательно, уменьшают затраты времени на адаптацию сотрудников, смягчают сопротивление изменениям со стороны персонала. Организация по настроенными коммуникационными связями демонстрирует быструю реакцию на изменения на рынке труда, качественное обслуживание, высокую мотивацию персонала.

Информатизация современного общества с одной стороны углубляет и разнообразит коммуникационные процессы внутри организации за счет постоянного совершенствования и развития средств и каналов передачи информации, с другой – актуализирует проблему выработки действенной стратегии коммуникации с учетом разнообразия сегодняшних коммуникативных технологий.

Виды коммуникации

Коммуникации занимают важнейшее место в жизни организации и оказывают огромное влияние на индивидов и групп. Эффективный обмен информацией необходим на всех этапах деятельности и во всех подразделениях организации для достижения намеченных целей.

Коммуникационный процесс состоит из ряда этапов, которые взаимосвязаны между собой и взаимозависимы.

Особого внимания заслуживают межличностные коммуникации, которые зависят от множества факторов. Изучение влияния различных факторов, таких, как, обратная связь, статусные различия, компетентность, доверие и совместимость работников, культурные различия и многие другие, позволит изучить процессы межличностных коммуникаций.

Для того чтобы обеспечить четкие и эффективные коммуникации в организации, необходимо знать и предотвращать возможные помехи в процессе их осуществления.

Итак, коммуникации — это передача информации от одного человека к другому, один из способов доведения индивидом до других людей идей, фактов, мыслей, чувств и ценностей.

Коммуникации в организации классифицируются по следующим видам:

1. По субъектам и средствам коммуникаций:

* Межличностные. Коммуникации, осуществляемые между людьми в ситуациях «лицом к лицу» и в группах с помощью слов и несловесных средств общения; В межличностных контактах используются не только вербальные средства, но и невербальный – мимика, жесты. Процесс общения регулируется тесной обратной связью. В практике межличностного общения могут возникать вербальные и невербальные преграды. Из всех видов коммуникаций межличностные сталкиваются с самым большим количеством барьеров, препятствующим эффективному восприятию информации получателем.
* Межгрупповые. это взаимодействие между двумя и большим количеством групп как внутри, так и вне организаций в целях осуществления и координации совместной деятельности, либо противодействия друг другу. Межгрупповая коммуникация способна содействовать сближению позиций двух или большего количества групп, усилению внутригрупповой солидарности и единства, либо напротив, приводит к размежеванию интересов и позиций различных групп и организаций. (Коммуникации между организацией и внешней средой: с потребителями (реальными и потенциальными), общение с которыми идет через рекламу и др. программы продвижения товара на рынок; с общественностью, направленного на создание определенного «имиджа», образа организации на местном, общенациональном и международном уровнях; с госорганами, через отчеты (финансовые, маркетинговые и т.д.), различные взносы в пользу политических партий, используя лоббистов пытаются влиять на содержание будущих законов, постановлений и т.д.)

1. По форме общения:

* Вербальные коммуникации - коммуникации, осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования. Многие сотрудники организаций проводят в состоянии различных форм вербальных коммуникаций более 50% рабочего времени;
* Невербальные - сообщения, посланные отправителем без использования устной речи как системы кодирования, с помощью жестов, мимики, поз, манер и т.д. Они выступают как средства коммуникации в той степени, в которой их содержание может быть интерпретировано другими. Невербальные коммуникации полезны, но их интерпретация субъективна и заранее несет в себе возможность ошибки.

1. По каналам общения:

* Формальные коммуникации связывают между собой различные элементы в структуре организации. Они устанавливаются официальными правилами, нормативами, распоряжениями, инструкциями. Данные документы регламентируют взаимодействие подразделений и работников. Формальные коммуникативные каналы широко используются в организациях, имеющих иерархическую структуру управления;
* Неформальные коммуникации — это такие связи, которые не предусмотрены правилами или руководящими указаниями организации. Часто это обычная болтовня или обсуждение личных дел, слухи, сплетни, которые могут касаться также работы.

1. По организационному признаку (по пространственному расположению каналов):

* Вертикальные - коммуникации, координирующие и интегрирующие деятельность сотрудников различных отделов и подразделений в вертикальной плоскости иерархии, либо сверху вниз, либо наоборот;
* Горизонтальные - коммуникации, направленные на координацию и интеграцию деятельности сотрудников различных отделов и подразделений на одних и тех же уровнях иерархии для достижения целей организации; способствуют повышению эффективности использования всех видов ресурсов организации;
* Диагональные - коммуникации, осуществляемые работниками отделов и подразделений различных уровней иерархии. Они используются в случаях, когда коммуникации работников организации другими способами затруднено.

1. По направленности общения:

* Нисходящие коммуникации - коммуникации, направленные сверху вниз от руководителя к подчиненным;
* Восходящие - коммуникации, направленные снизу вверх от подчиненных к руководителю.

Коммуникативные барьеры

Даже если получатель получает сообщение и честно пытается его декодировать, понимание может быть ограничено целым рядом помех или барьеров, которые могут возникать либо в физическом окружении, либо в сфере эмоций человека. Помехи могут сделать невозможными коммуникации: либо через них “прорывается” только часть информации, либо получатели неправильно интерпретируют значение сообщения. Итак, барьеры — это коммуникативные помехи, препятствия, любые вмешательства в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающие смысл сообщения.

Выделяют следующие типы барьеров:

1. Личностные барьеры — это коммуникативные помехи, порождаемые человеческими эмоциями, системами ценностей и неумением слушать собеседника. Нередко они возникают в связи с разницей в образовании, расе, поле, социально-экономическом статусе участников коммуникаций.

К личностным барьерам относится и так называемая психологическая дистанция - чувство эмоциональной несовместимости людей, аналогичное реальному физическому расстоянию между сторонами.

2. Физические барьеры - представляют собой коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций. Физические барьеры — это неожиданный отвлекающий шум, который временно заглушает голос, передающий сообщения, расстояния между людьми, стены или статические помехи, возникающие во время приема радиопередачи. Обычно участникам коммуникаций становится известно о возникновении такого рода барьеров, и они стремятся «преодолеть» препятствия.

3. Семантические барьеры - коммуникативные помехи, возникающие вследствие неправильного понимания значения символов, используемых в коммуникациях. К символам общения относятся, в частности, слова, действия.

4. Языковые барьеры - коммуникативные барьеры, возникающие вследствие языковых различий отправителя и получателя. Обе стороны не только должны знать буквальные значения слов используемого я зыка, но и интерпретировать в контексте использования. Одним из проявлений этого барьера выступает внутригрупповой язык. Трудовые, профессиональные и социальные группы часто создают жаргон, понятный только членам этих групп. Он облегчает внутригрупповое общение. Однако при взаимодействии с другими людьми, не входящими в данную группу, и с другими группами его использование может привести к серьезным помехам в общении.

5. Организационные барьеры - коммуникационные помехи, обусловленные характеристиками любой организации: число звеньев и ступеней управления, тип взаимосвязей между ними, распределение прав, обязанностей и ответственности в системе управления и т.д.

6. Различие в статусе - также может стать барьером на пути коммуникации. Лицо более низкого уровня иерархии может воспринимать различия в статусе как угрозы, что мешает общению или даже прерывает его.

7. Культурные барьеры - коммуникативные помехи, возникающие вследствие культурных различий отправителя и получателя, незнания национальных обычаев, традиций, норм общения, системы жизненных ценностей и т.д. Культурные различия проявляются как при вербальном, так и при невербальном общении.

8. Временные барьеры - коммуникативные помехи, возникающие вследствие недостатка времени для осуществления полной коммуникации.

9. Коммуникативные перегрузки - препятствуют эффективному общению. Они возникают, когда объем коммуникативных входов существенно превышает возможности их обработки или реальные потребности.

10. Нежелание делиться информацией. Обладание информацией - один из источников власти. Те, кто располагают эксклюзивной информацией, получают возможность использовать ее для влияния на других людей. Часто такие владельцы не хотят ею делиться, хранят для того, чтобы использовать в подходящий момент. Владеющие полной информацией могут передать лишь незначительную ее часть, использование которой не дает возможности принять оптимальное решение.

Стили руководства

Каждому руководителю любого коллектива приятно работать с обязательными, ответственными и исполнительными подчиненными, с энтузиазмом относящимися к своей работе. Но они не всегда такими бывают. Учитывая демократизацию общества, понимание ценности каждой личности понадобились новые методы, принципы и стили управления коллективом. Руководитель нового типа должен быть не просто хорошим организатором, аналитиком и психологом, но и обладать такими личностными качествами, чтобы заслужить авторитет у подчиненных.

Общение руководителя с подчиненными должно происходить в деловом стиле, но при этом необходимо соблюдать взаимную вежливость, внимательность и доброжелательность. Это залог здоровой атмосферы в коллективе и расположение к сотрудничеству. Управление коллективом предполагает, что руководителю нужно отдавать распоряжения, обращаться с просьбами, проводить собеседования, увольнять, мотивировать и наказывать.

Стиль управления — это привычная для руководителя модель взаимодействия с подчиненными. На её основе принимаются решения, делегируются задачи и определяются ответственные лица.

Даже если руководитель не отдаёт себе отчета в том, какой именно стиль управления ему свойственен, всё равно у него есть сложившаяся модель поведения. Её выбор осуществляется в силу природных особенностей характера, текущей ситуации в компании и других факторов.

Важно понимать, что идеального стиля управления коллективом не существует. У каждой модели есть свои преимущества и недостатки. Ключевым умением эффективного руководителя будет способность адаптировать свои управленческие стили в зависимости от текущей ситуации и типа личности конкретного сотрудника.

Классификация Курта Левина

Традиционно выделяют три основных типа стилей руководства. В различных источниках им дают разные названия и определения, хотя суть содержания понятий при этом не изменяется. Это:

• авторитарный (автократический, диктаторский, директивный и т.д.);

• демократический (парламентарный, "метод длинных вожжей" и т.д.);

• либеральный (анархичный, либеральный, попустительский и т.д.).

**Авторитарный стиль**. Зарубежные источники отмечают, что большинство руководителей на предприятиях используют именно этот тип руководства людьми. Этот стиль характеризуется, прежде всего, наличием официальности в отношениях с подчиненными, отсутствием доверительности, нежеланием прислушиватьсякмнению работников, даже несмотря на то, что их вклад может быть действительно ценным. Работа выполняется за счет жестких поручений и распоряжений. Зачастую это приводит к деморализации сотрудников, прогулам и текучке кадров. Такой метод и стиль управления эффективны в ситуациях, когда необходимо быстро принять решения, но мнение команды не нужно.

Основные предпосылки руководителя в общении с подчиненными:

* люди хотят уйти от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
* подчиненные не любят работать и всячески избегают любого труда;
* чтобы повысить работоспособность персонала, необходимо применять контроль, принуждение, наказание.

Плюсы: железная дисциплина в коллективе, минимум времени на принятие решений, предсказуемые результаты, быстрая организация любого производственного процесса.

Минусы: подавляя инициативу подчиненных, руководитель сводит их работу к банальному выполнению приказов, абсолютно исчерпывается мотивация

При благоприятных обстоятельствах авторитарный руководитель будет восприниматься подчиненными как глава клана или семьи в патриархальном смысле этого понятия. В противном случае — как символическая фигура, олицетворяющая жесткость и бесчеловечность иерархической структуры.

**Демократический стиль***.* Все решения принимаются руководителем вместе с членами его команды, которые вовлечены в процесс принятия решений. Управленец не дергает «за ниточки» сверху, а предпочитает работать в команде, участвовать в решении задач и в жизни коллектива. Менеджеры поощряют креативность, и, как правило, степень вовлеченности подчиненных во все процессы и проекты высока. Руководитель не навязывает свои позиции подчиненным, справедливо оценивает результаты работы, уважительно относится к коллегам.

При таком подходе у членов команды преобладает высокая степень удовлетворенности от своей работы и повышенная продуктивность. Однако демократический стиль не всегда может быть эффективным. Особенно это касается ситуаций, когда решения нужно принимать в сжатые сроки.

Демократический стиль управления подразумевает высокую степень умения руководить, иначе при большой свободе действий некоторые сотрудники могут либо нерационально пользоваться временем, либо и вовсе пытаться взять руководство в свои руки.

Предпосылки руководителя:

* при благоприятных условиях, созданных для труда, люди будут стремиться к ответственности;
* приобщая людей к важным вопросам функционирования организации, люди понимают свою значимость, используя в процессе работы самоконтроль и самоуправление;
* «зеленый свет» творческому подходу и нестандартным решениям.

При доминировании демократического стиля управления в компании используется современный подход к выполнению задач. Приказы имеют формат предложений, учитывающих мнение квалифицированных подчиненных. Такой вариант управления не объясняется стремлением руководителя к разделению ответственности или отсутствием личного мнения. Руководитель-демократ считает, что в грамотно организованном процессе и в командных действиях находятся лучшие решения.

Плюсы: уважение подчиненных, свобода действий, единый коллектив-команда, поддержание инициативности, нестандартный подход к решению задач.

Минусы: на принятие единственного решения уходит слишком много времени, затрачивается масса усилий.

**Либеральный стиль***.* Этот стиль характеризуется пассивностью со стороны руководства, низкой степенью контроля, склонностью перекладывания ответственности на плечи подчиненных. Сотрудники компаний, где присутствует «дух либерализма», вольны в принятии решений и сами контролируют свою работу и сроки выполнения задач. Глава компании предпочитает опираться на указания высших инстанций и выполняет скорее роль посредника между высшим и низшим звеньями, чем поддерживает статус активного лидера.

Либеральный стиль со стороны руководителя повышает степень удовлетворенности своей работой у сотрудников. И в этом кроется угроза: члены команды могут принять невмешательство руководителя за равнодушие, нерационально использовать время и т.д. Самомотивации в таком случае может быть недостаточно для эффективного выполнения работы.

К слову, данный стиль также может проявляться у лидеров, не имеющих контроля над своими делами, а значит, и контроля над делами подчиненных*.*

Предпосылки руководителя-либерала:

* действовать будем тогда, когда придут инструкции;
* подчиненные тоже люди, у них существуют свои принципы работы и потребности;
* материальные вознаграждения – лучший способ для укрепления авторитета и мотивации сотрудников.

В достаточно сложных ситуациях руководитель-либерал не может отстоять свои позиции и часто объясняет свои действия ограничением в правах. Он работает по принципу неукоснительного следования инструкциям и очень редко вмешивается в дела подчиненных.

Плюсы: подчиненные компетентны в принятии решений, обладают свободой действий, не подвержены критике или давлению сверху.

Минусы: при отсутствии целеустремленного лидера компания не способна активно расти и может прийти в упадок.

Для сравнения можно

Современный руководитель выбирает собственную линию управления, соответствующую деятельности и особенностям конкретной компании. Стили управления достаточно разные, и большая часть управленцев склоняются к смешанному формату. Чтобы быть успешным и эффективным лидером, нужно уметь находить баланс. Именно такой подход повышает эффективность управления и шансы на успешное завершение проекта.

Стили управления по теории Дугласа МакГрегора

Дуглас МакГергор создал две управленческих теории в 1960-х. Их основные идеи опубликованы в книге «Человеческая сторона предприятия». Для того времени данная классификация считалась новаторской, а потому быстро завоевала широкое признание у менеджеров.

Основные положения Теории X:

* люди ленивы, к труду не стремятся, работы избегают;
* чтобы компания работала, а цели достигались, сотрудников нужно заставлять, а ход работы строго контролировать;
* человек по природе избегает ответственности и любит, чтобы её принимал на себя кто-то другой, руководя им.

И по сей день такой теории придерживаются многие так называемые жесткие управленцы. Хорошо иллюстрирует работу организации при таком стиле управления руководителя народная мудрость «Я — начальник, ты — дурак».

Основные положения теории Y:

* человек по природе деятелен и работать для него естественно;
* каждый способен к самоуправлению и самоконтролю, а мотивируется достижением цели;
* ответственность и способность принимать решения естественна для человека.

Здесь можно без труда увидеть базу для демократического стиля управления, когда руководитель делегирует полномочия и контролирует только результат, а также прислушивается к мнению сотрудников. В момент издания книги так поступали сравнительно немногие менеджеры, однако постепенно количество приверженцев увеличивается.

Стили управления по принципу Лайкерта

Продолжение идея Мак-Грегора получила в трудах Ренсиса Лайкерта. Он выделил стиль лидерства, ориентированный на работу или задачу, а также направленный на сотрудников. Эти две противоположности Лайкерт разместил на разных концах одной оси. В зависимости от того, в каком месте находятся показатель для стиля руководства в управлении конкретной организацией, получилось четыре типа.

Стили лидерства по Лайкерту:

* Эксплуататорско-авторитарный стиль, который является самым жестким. Подчиненным такой руководитель не доверяет от слова «совсем», мотивирует чаще угрозой наказания, чем вознаграждением. Сотрудники выполняют распоряжения только из страха и, в свою очередь, не верят руководителю. Сокращение дистанции между ними невозможно.
* Благосклонно-авторитарный стиль, представляющий собой чуть более мягкий вариант первой системы. К подчиненным менеджер относится снисходительно, скорее, как к слугам, дистанцию в отношениях по-прежнему выдерживает строго. Угроза наказания и вознаграждение в мотивации немного более сбалансированы. Подчиненные относятся к боссу с осторожностью и некоторым страхом, иногда с благоговением как к «барину».
* Консультативно-демократический стиль предполагает высокий уровень доверия подчиненному, хоть и с контролем выполнения задач. Мотивация за счет вознаграждений и привлечения к принятию решений, то есть самоуправления. Наказания используются в меньшей степени. Работники также доверяют руководителю. Отношение тёплые, хотя дистанция присутствует.
* На участии — стиль, предполагающий взаимную уверенность и доверие между работниками и руководителем. Мотивация преимущественно за счет материального вознаграждения, при этом сотрудники активно участвуют в разработке системы бонусов. Наказания являются совсем крайней мерой. Отношения очень тёплые и в чём-то напоминают дружеские, формальные признаки взаимодействия руководителя и подчиненного часто отсутствуют.

От первого стиля к четвертому постепенно осуществляется движение от авторитаризма к полной демократичности. Таким образом Лайкерту удалось описать практически все существующие стили управления в компаниях в чистом виде.

Заключение

Итак, можно сделать вывод, что без взаимной помощи и кооперации руководства и персонала невозможно наладить эффективное взаимодействие коммуникаций на предприятии.

В качестве рекомендаций могу предложить знаменитое высказывание Л. Якокка: «Все хозяйственные операции можно в конечном счёте свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надёжной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать». Также, на мой взгляд, в отечественных организациях следует развивать и усовершенствовать нисходящие формальные вертикальные коммуникации, повышать эффективность неформальных коммуникаций между руководителями и подчиненными.

Литература

1. Наумов С. Понятие коммуникации: Николас Луман. http://stanislavnaumov.ru/ch2/p3 /

2. Самообучающаяся организация. http://www.eksword.ru/poleznoe-dlja-biznesa/upravlenie-znaniyami/samoobuchajuwajasja-organizacija.shtml/

3.Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю. Управление персоналом. http://bibliotekar.ru/biznes-33/27.htm/

4. Типы результатов коммуникации.http://libsib.ru/menedzhment/svyazuiuschie-protsessi-v-menedzhmente/tipi-rezultatov-effekt-kommunikatsii/

5. Басовский Л.Е. Менеджмент. М., 2003

6. Вдовин К.В. Персонал: как руководить организацией. М., 2003

8. Глухов В.В. Менеджмент. М., 2005

9.Управление коллективом на предприятии ЗАО «Интелдрайв»https://works.doklad.ru/view/U939O01fGzw/4.html

Пример из интернета об управлении коллективом на предприятии ЗАО «Интелдрайв»

Во главе всей фирмы ООО «НОРД» стоит генеральный директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности предприятия, без особой на то доверенности действует от имени фирмы, представляет её интересы во всех отечественных предприятиях, фирмах и организациях. Также он распоряжается в пределах предоставленному ему права имуществом, заключает договора, в том числе по найму работников. Издает приказы и распоряжения, обязательные для исполнения всеми работниками организации. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность фирмы, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия. Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами.

В подчинении директора находятся: главный бухгалтер, начальник коммерческого отдела, начальник общего отдела, заведующий складом

Такая структура управления представляет организацию как совокупность взаимосвязанным элементов. Каждый элемент имеет свои цели и задачи. Директор управляет своими прямыми подчинёнными, имея при этом представление о действиях нижестоящих подчиненных. Организационная структура ЗАО «Интелдрайв» линейная. Она имеет ряд достоинств:

* четкие системы взаимосвязи между руководителями и подчиненными;
* быстрота реакции в ответ на прямые указания;

личная ответственность руководителя за конечные результаты предприятия и другие.

Есть и недостатки, такие как высокие требования к руководителю, его перегрузка. Отсутствие сплочённости коллектива, и как следствие, менее эффективная работа, замедленное решение возникающих проблем.

На предприятии работает метод косвенного воздействия. Начальник создает условия для осуществления целей, а служащие добивается результатов. Цель организации – удовлетворенность клиентов в качественном продукте, отличном сервисе и при этом получение прибыли.

Направления воздействия, применяемые на данном предприятии:

* Экономический метод управления
* Организационно-распорядительный метод
* Люди – один из важнейших факторов деятельности ЗАО «Интелдрайв», поэтому и управление персоналом играет важнейшую роль в достижении организацией желаемой цели.

Проблема найма персонала наиболее актуальна для ЗАО «Интелдрайв». Каким образом происходит отбор кандидатов. Перед тем как начать процесс набора, четко определяются будущие обязанности работника. В противном случае есть риск нанять работника, личные и профессиональные качества которого не совсем или совсем не соответствуют требуемым. Генеральный директор детально изучает, какие функции работнику придется исполнять, какое образование нужно для этого иметь, какие навыки. Важными также являются и психологические характеристики потенциального работника.

Отбор проводится с помощью наблюдений за будущим работником и регистрации всех выполняемых им функций, проводится собеседование (пусть он сам расскажет о своей работе).

Основной проблемой на предприятии при наборе кандидатов является несоответствие будущей работы ожиданиям кандидата. Но генеральный директор ЗАО «Интелдрайв» (именно он, как я уже писала, занимается кадровой политикой) прилагает все усилия, чтобы как можно ближе ознакомить будущего работника с его будущей работой, как с ее положительными сторонами, так и с отрицательными. Благодаря мероприятиям, направленным в нашей организации на решение этой проблемы, наблюдается снижение текучести кадров и увеличение удовлетворенности работой у служащих. При отборе кадров директор отбирает из созданного в ходе набора резерва, кандидатов, которые наиболее подходят для работы в организации. Используют такие методы отбора: как собеседование и испытания.

Повышение квалификации и обучение. Подготовка кадров представляет собой обучение работников навыкам, необходимым для более эффективной работы, повышения производительности труда для достижения целей организации. Значение обучения персонала общепризнанно. На нашем предприятии обучение проводится не только при поступлении человека в организацию, но и при переводе на новую должность или продвижении, при поручении работнику новых видов работы, а также, если при проверке установили, что работнику не хватает определенных навыков или знаний для работы, которую он выполняет. Чем большую квалификацию имеет персонал организации вообще, тем выше общая производительность труда.

Чтобы обучение давало высокие результаты, работники, которых обучает ЗАО «Интелдрайв», должны быть мотивированы. Они должны понимать, для чего они обучаются, как это отразится на их дальнейшей работе. Организация, в свою очередь, создает благоприятные условия для обучаемых (поощрения, поддержка). Обучение в организации состоит не только из теоретических знаний, но и практических навыков, которые обучаемый работник может приобрести на конкретном месте в организации. Сотрудников посылают на различные тренинги, курсы по повышению квалификации.

**Доклад на тему: «Управление коллективом: виды коммуникации и стили руководства»**

Коммуникации занимают важнейшее место в жизни организации и оказывают огромное влияние на индивидов и групп. Эффективный обмен информацией необходим на всех этапах деятельности и во всех подразделениях организации для достижения намеченных целей.

Коммуникационный процесс состоит из ряда этапов, которые взаимосвязаны между собой и взаимозависимы.

Особого внимания заслуживают межличностные коммуникации, которые зависят от множества факторов. Изучение влияния различных факторов, таких, как, обратная связь, статусные различия, компетентность, доверие и совместимость работников, культурные различия и многие другие, позволит изучить процессы межличностных коммуникаций.

Для того чтобы обеспечить четкие и эффективные коммуникации в организации, необходимо знать и предотвращать возможные помехи в процессе их осуществления.

Итак, коммуникации — это передача информации от одного человека к другому, один из способов доведения индивидом до других людей идей, фактов, мыслей, чувств и ценностей.

Коммуникации в организации классифицируются по следующим видам:

1. По субъектам и средствам коммуникаций:
2. По форме общения:
3. По каналам общения:
4. По организационному признаку (по пространственному расположению каналов):
5. По направленности общения:

Даже если получатель получает сообщение и честно пытается его декодировать, понимание может быть ограничено целым рядом помех или барьеров, которые могут возникать либо в физическом окружении, либо в сфере эмоций человека. Помехи могут сделать невозможными коммуникации: либо через них “прорывается” только часть информации, либо получатели неправильно интерпретируют значение сообщения. Итак, барьеры — это коммуникативные помехи, препятствия, любые вмешательства в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающие смысл сообщения.

Выделяют следующие типы барьеров:

1. Личностные барьеры

2. Физические барьеры

3. Семантические барьеры

4. Языковые барьеры

5. Организационные барьеры

6. Различие в статусе

7. Культурные барьеры

8. Временные барьеры

9. Коммуникативные перегрузки

10. Нежелание делиться информацией

Каждому руководителю любого коллектива приятно работать с обязательными, ответственными и исполнительными подчиненными, с энтузиазмом относящимися к своей работе. Но они не всегда такими бывают. Учитывая демократизацию общества, понимание ценности каждой личности понадобились новые методы, принципы и стили управления коллективом. Руководитель нового типа должен быть не просто хорошим организатором, аналитиком и психологом, но и обладать такими личностными качествами, чтобы заслужить авторитет у подчиненных.

Общение руководителя с подчиненными должно происходить в деловом стиле, но при этом необходимо соблюдать взаимную вежливость, внимательность и доброжелательность. Это залог здоровой атмосферы в коллективе и расположение к сотрудничеству. Управление коллективом предполагает, что руководителю нужно отдавать распоряжения, обращаться с просьбами, проводить собеседования, увольнять, мотивировать и наказывать.

Стиль управления — это привычная для руководителя модель взаимодействия с подчиненными. На её основе принимаются решения, делегируются задачи и определяются ответственные лица.

Важно понимать, что идеального стиля управления коллективом не существует. У каждой модели есть свои преимущества и недостатки. Ключевым умением эффективного руководителя будет способность адаптировать свои управленческие стили в зависимости от текущей ситуации и типа личности конкретного сотрудника.

Классификация Курта Левина

Традиционно выделяют три основных типа стилей руководства. В различных источниках им дают разные названия и определения, хотя суть содержания понятий при этом не изменяется. Это:

• авторитарный (автократический, диктаторский, директивный и т.д.);

• демократический (парламентарный, "метод длинных вожжей" и т.д.);

• либеральный (анархичный, либеральный, попустительский и т.д.).

Стили управления по теории Дугласа МакГрегора

Дуглас МакГергор создал две управленческих теории в 1960-х. Их основные идеи опубликованы в книге «Человеческая сторона предприятия». Для того времени данная классификация считалась новаторской, а потому быстро завоевала широкое признание у менеджеров.

Основные положения Теории X:

* люди ленивы, к труду не стремятся, работы избегают;
* чтобы компания работала, а цели достигались, сотрудников нужно заставлять, а ход работы строго контролировать;
* человек по природе избегает ответственности и любит, чтобы её принимал на себя кто-то другой, руководя им.

И по сей день такой теории придерживаются многие так называемые жесткие управленцы. Хорошо иллюстрирует работу организации при таком стиле управления руководителя народная мудрость «Я — начальник, ты — дурак».

Основные положения теории Y:

* человек по природе деятелен и работать для него естественно;
* каждый способен к самоуправлению и самоконтролю, а мотивируется достижением цели;
* ответственность и способность принимать решения естественна для человека.

Стили управления по принципу Лайкерта

Продолжение идея Мак-Грегора получила в трудах Ренсиса Лайкерта. Он выделил стиль лидерства, ориентированный на работу или задачу, а также направленный на сотрудников. Эти две противоположности Лайкерт разместил на разных концах одной оси. В зависимости от того, в каком месте находятся показатель для стиля руководства в управлении конкретной организацией, получилось четыре типа.

Стили лидерства по Лайкерту:

* Эксплуататорско-авторитарный стиль
* Благосклонно-авторитарный стиль
* Консультативно-демократический стиль
* На участии

От первого стиля к четвертому постепенно осуществляется движение от авторитаризма к полной демократичности. Таким образом Лайкерту удалось описать практически все существующие стили управления в компаниях в чистом виде.