Роль и психологические функции руководителя в системе управления

Руководитель

- лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организация его деятельности
- несет юридическую ответственность за функционирование группы (коллектива) перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией
- располагает строго определенными возможностями санкционирования — наказания и поощрения, подчиненных для воздействия на их производственную (научную, творческую) активность

Функции руководителя

целеполагание	формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование
прогнозирование	предвидение возможных изменений внешней и внутренней среды организации и их учет при управлении ею
планирование	одна из основных функций управления, связанная с разработкой и реализацией планов организации
организация	•общий процесс создания определенной организационной структуры, •функциональное разделение и последующая координация основных видов работ между индивидами в управляемой системе, •координирующие процессы, необходимые для реализации любой иной управленческой функции
принятие решения	любой процесс выбора, реализующийся либо в индивидуальной деятельности руководителя, либо в различных формах коллегиальных решений
мотивирование	стимулирование исполнителей на достижение общих целей организации
коммуникативная	координация совместной деятельности в процессе деятельности организации на основе обмена информацией ее членами
контроля и коррекции	обеспечивает достижение организацией поставленных целей
кадровые	формирование и реализация кадровой политики организации
производственно-технологические	связаны с управлением операционной подсистемой организации
производные (комплексные)	интеграционная, стратегическая, стабилизационная, представительская

Основные психологические качества руководителя

профессио-нальные качества	а) компетентность в соответствующей и смежных профессиях на основе высокого уровня образования, опыта, знания соответствующей и смежной профессий, широты взглядов, эрудиция; б) постоянное стремление к самосовершенствованию, приобретению новых знаний; в) поиск и внедрение новых форм и методов работы с персоналом, помощь окружающим в обучении; г) умение действовать по плану
личностные качества	а) высокие этические нормы; б) физическая и психологическая выносливость; умение нейтрализовать последствия стресса; в) высокая внутренняя и внешняя культура; г) формула *трех Д* — доступность, доброжелательность, добропорядочность; д) эмпатичность, рефлексивность; е) визуальная привлекательность
деловые качества	а) умение организовать деятельность и выполнять основные функции управления; б) здоровое честолюбие; стремление к власти, лидерству, независимости при любых обстоятельствах; завышенный уровень самооценки; активность; напористость в движении к цели; умение отстаивать свои права; в) коммуникабельность; обаятельность; умение получить кредит доверия, убедить и повести людей за собой; г) креативность, инициативность, оперативность в решении задач, умение определить приоритетные направления деятельности, сконцентрироваться на них или легко перестроиться; д) самообладание, самоконтроль, планирование рабочего времени, управление взаимоотношениями с окружающими; е) стремление к инновациям, готовность идти на обоснованный риск, умение увлекать за собой подчиненных

Дополнительные психологические качества руководителя

гражданское мировоззрение руководителя	**а) признание самоценности человеческой жизни и здоровья, отношение к каждой личности как к индивидуальности;** **б) бережное обращение с природой и ее животным миром, активная экологическая деятельность;** **в) неукоснительное соблюдение общечеловеческих нравственных норм, незыблемость демократических прав и свобод;** **г) законопочитание и законопослушание, уважительное отношение к правопорядку** **д) постоянное стремление к овладению научными знаниями, укрепление своих умений в их разумном техническом применении;** **е) стремление к самоутверждению, вера в себя и людей, неиссякаемость жизненного оптимизма.**
профессиональное мировоззрение руководителя	**а) личное достоинство каждого неприкосновенно;** **б) постоянное изучение людей — для знания их нужд и интересов;** **в) главное в общении — завоевать доверие людей;** **г) справедливость и совесть в союзе с волей — гаранты человеческой и деловой порядочности;** **д) умение раскрывать интеллектуальный потенциал людей — высший показатель управленческого мастерства;** **е) личный пример в непрерывности духовного и профессионального совершенствования — свидетельство ресурсной перспективности руководителя**

Общие черты:

1) полная подчиненность принятым в организации целям;
2) постоянное общение с людьми, объединенными в группы;
3) воздействие на членов группы для достижения целей;
4) положительное мотивирование персонала;
5) реализация социального влияния на рабочие группы.

руководство

интеллектуальная и физическая деятельность с целью выполнения подчиненными предписанных им действий и решения определенных задач. Руководство реализуется через четко определенные формальные (официальные) отношения. В основе руководства лежит использование экономических, организационных и командно-административных методов воздействия

Общие черты:

1) полная подчиненность принятым в организации целям;
2) постоянное общение с людьми, объединенными в группы;
3) воздействие на членов группы для достижения целей;
4) положительное мотивирование персонала;
5) реализация социального влияния на рабочие группы.

лидерство

процесс, с помощью которого один человек оказывает влияние на другого человека или группу. Лидерство порождено системой неформальных отношений в процессе воздействия на людей. Лидерство формируется стихийно, на уровне интуитивных психологических отношений. Как явление лидерство основано на социально-психологических механизмах.

Признаки лидерства

– более **высокая активность и инициативность** индивида при решении группой совместных задач;

– большая **информированность о решаемой задаче**, членах группы и ситуации в целом;

– более выраженная **способность оказывать влияние** на других членов группы;

– большее **соответствие поведения социальным установкам**, ценностям и нормам, принятым в данной группе;

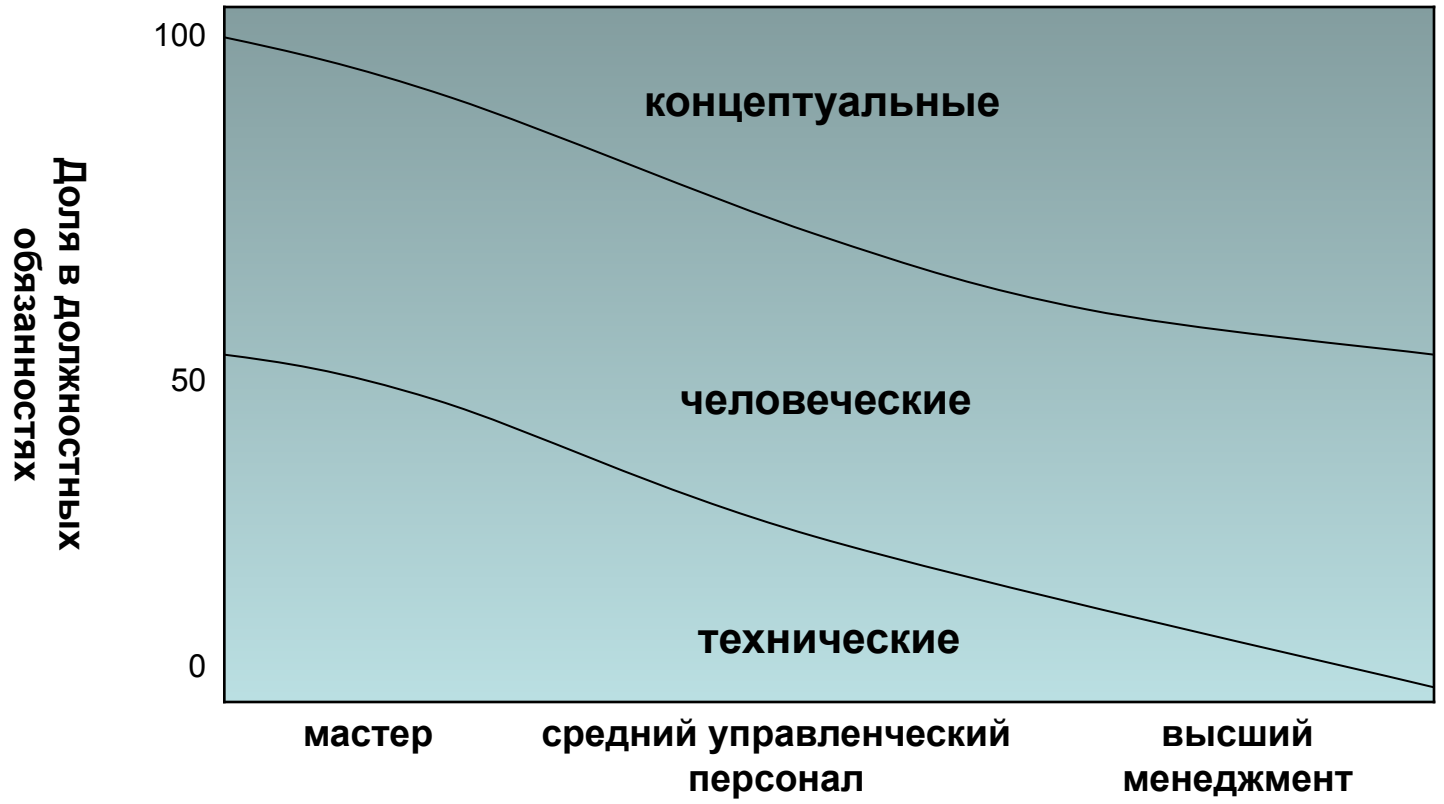
– большая **выраженность личных качеств**, эталонных для данной группы

Различия между руководителем и лидером

в зависимости от их официального положения в организации, наличия прав и обязанностей

Руководитель	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
Основа действий — план	Основа действий — видение перспективы
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионал	Энтузиаст
Принимает решение	Превращает движение в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем
Назначается официально	Выдвигается неофициально
Даны права и полномочия законом	Не является обладателем прав и полномочий
Выполняет несколько социальных ролей	Деятельность ограничивается рамками внутригрупповых отношений
Несет перед законом ответственность за деятельность группы и ее результаты	Не несет ответственности перед законом за работу группы и все, что в ней происходит
Руководство имеет организационную структуру	Лидерство имеет психологическую природу

Необходимость различных знаний и способностей руководителей на разных уровнях управления



Стили руководства в управлении группой

Управленческая решетка Блейка — Моутона

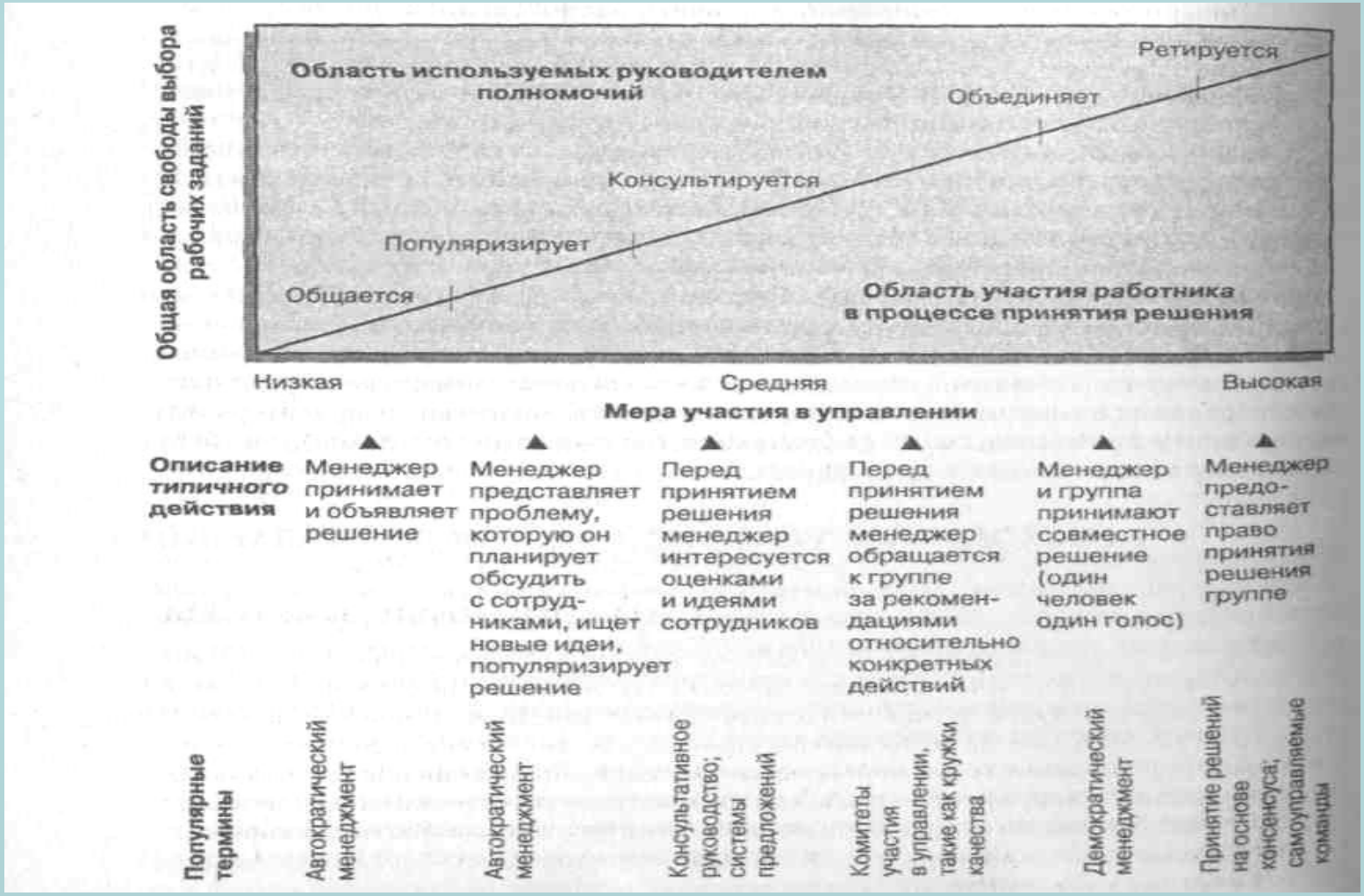
Две группы руководителей в зависимости от предпочитаемого характера действий

Пассивные (на первое место ставят собственные интересы)	**Активные** (стремятся к укреплению власти и росту собственного влияния)
«Специалисты» — заняты только работой, решением технических проблем; профессионалы высокого класса, уважают подчиненных, стремятся к совершенству, дисциплине и порядку, больше любят подчиняться, чем руководить	**«Борцы с джунглями»** — не допускают разделения власти с кем-либо, подразделяют окружающих на соратников и врагов, борются и уничтожают всех. В зависимости от индивидуально-психологического склада действуют при помощи интриг или открыто
«Люди компании» — не касаются реальных процессов, но создают впечатление бурной деятельности и активного решения проблем организации, дают советы общего, а не конкретного плана	**«Игроки»** — привлекает процесс достижения должности при любой конкуренции, не имеют авторитета, привлекают на свою сторону и вовлекают в борьбу «нужных» людей, любят раздавать обещания, побеждать каждую минуту
«Мастера» — действуют по схеме, жестко контролируют исполнителей, требуют безраздельного подчинения, не допускают критики в свой адрес, отказываются от всего, что может поколебать их авторитет и показать некомпетентность	**«Открытые»** — профессионалы с большим опытом и компетентностью, рассматривают власть, как путь преобразований ради четко представляемого будущего, ради решения проблем людей и организации, действуют по четкому плану, умеют находить выход из трудных ситуаций.
«Интеграторы» — ценят спокойный социально-психологический климат, заботятся о порядке, сглаживании противоречий	

Стиль лидерства (К.Левин)

- **Авторитарный (директивный) стиль** подразумевает: жесткие силовые методы управления; четкое планирование; организацию и контроль деятельности группы; единоличное принятие решений; возложение всей власти и ответственности на лидера (руководителя). Основные особенности стиля: в группе отсутствует свободная циркуляция информации; от полноты информации зависит принимаемое решение; эффективен в критических ситуациях, требующих быстрого принятия решения.
- **Демократичный (коллегиальный) стиль** подразумевает: плюрализм мнений; коллективное принятие решений; делегирование власти и ответственности. Основные особенности стиля: свободная циркуляция информации, вследствие чего решения более точные и гибкие; процесс принятия решения замедлен, из-за чего необходимо больше ресурсов; удовлетворенность членов группы работой.
- **Либеральный (пассивный) стиль** подразумевает: добровольный отказ лидера (руководителя) от функций управления и передача их группе. Основные особенности стиля: сокращение социальной дистанции; падение интереса и развал групповой деятельности; эффективен в случае высокого личностного и профессионального развития, а также при высоком уровне мотивированности.

Континуум лидерского поведения Р. Танненбаума — У.Шмидта



ПСИХОЛОГИЯ «ВЛАСТИ – ПОДЧИНЕНИЯ» В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ

- ***Власть –*** это возможность распоряжаться действиями подчиненных, влиять на поведение других в своих (или интересах дела) целях.

- ***Властные полномочия –*** объем прав, которыми располагает руководитель при принятии решений по финансовым, кадровым, материально-техническим вопросам без согласования с высшим руководством.

- Власть включает две составляющих :

  а) *личностная основа*

  б) *организационная основа*.

Источники власти в организации

Формы власти

власть, основанная на принуждении	исполнитель (подчиненный) верит, что руководитель располагает возможностью наказать его за неисполнительность
власть, основанная на вознаграждении	исполнитель верит в возможности руководителя поощрить его за выполненную работу
экспертная власть	исполнитель верит в способности, опыт и знания руководителя, которые позволяют обратиться к нему за советом; она основана на специальных знаниях, которых не имеют другие
эталонная власть (власть примера)	когда исполнитель хочет полностью подражать руководителю, быть похожим на него
законная (традиционная) власть	исполнитель уверен в праве руководителя отдавать распоряжения и приказания, а его долг и обязанность — подчиняться. Это власть, когда одни подчиняются другим на основе того, что занимают различные иерархические ступени. Поэтому подчинение происходит на основе иерархической значимости этих ступеней

Виды организационного воздействия

ПРИКАЗ

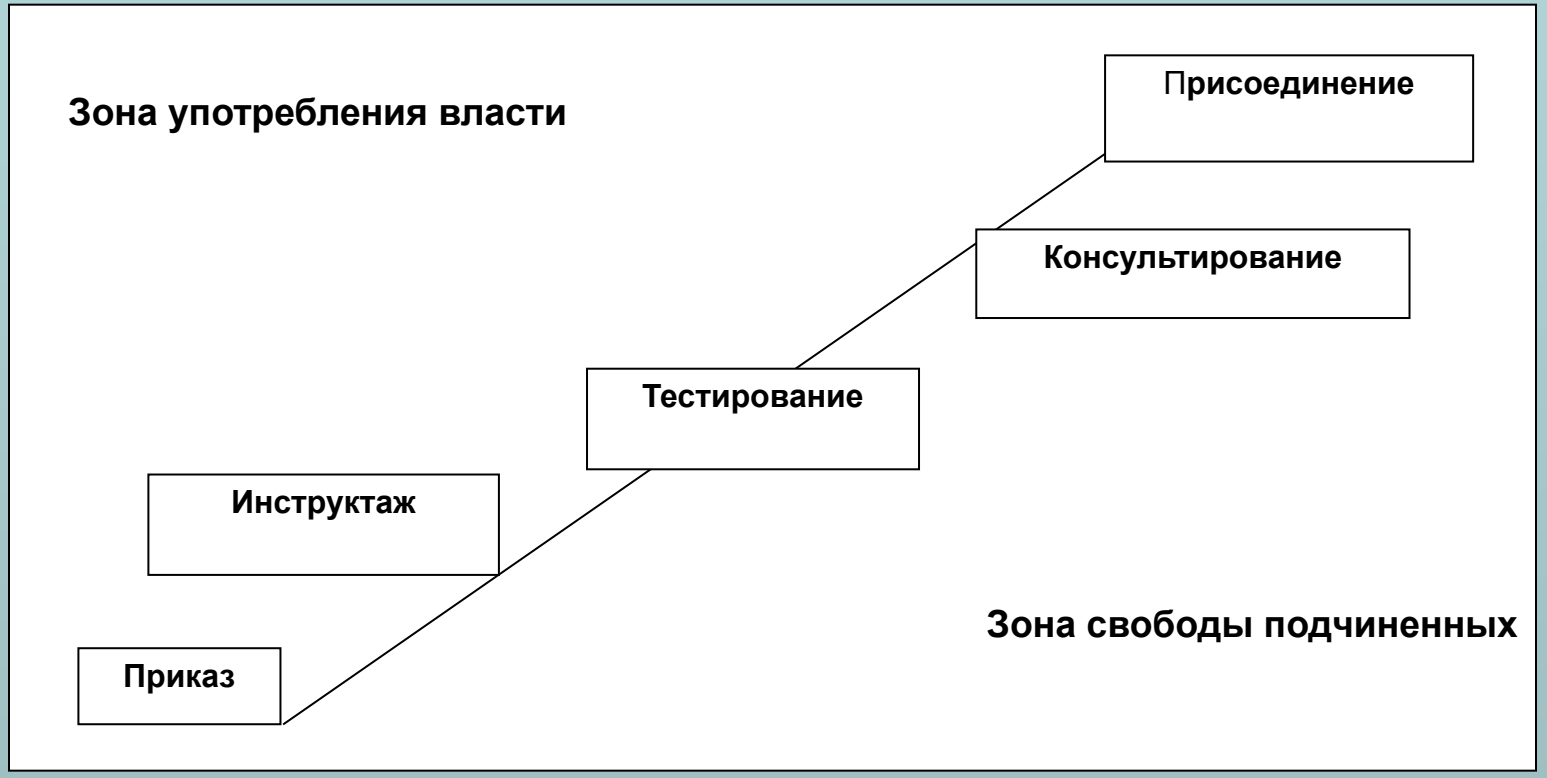
Принуждение сверху, при котором используются:
манипулирование символом власти;
дисциплина и т.д..

ПРИЗНАНИЕ

Навязывание власти снизу путем:
власти, основанной на авторитете;
власти, признаваемой законом;
полномочий и добровольного подчинения

Управленческое (организационное) поведение – это поведение руководителя и работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, темпы, структуру отношений, организационные рамки и требования к работникам

Виды управленческого поведения руководителя



Виды управленческого поведения руководителя

Приказ	**решение руководителя организовать работу. Приказ отдается персонально работнику, чтобы заставить его выполнить волю руководителя**
Инструктаж	**руководитель решает, как следует организовать выполнение задачи, приказывает и объясняет, как выполнять задачу правильно**
Тестирование	**руководитель выбирает линию, которой надо следовать. Перед выполнением работы руководитель учитывает мнение ограниченного круга специалистов — экспертов. При необходимости руководитель может изменять свое мнение**
Консультирование	**руководитель определяет проблему, предлагает альтернативные планы, учитывает предложения подчиненных о возможных действиях и принимает решение**
Присоединение	**руководитель определяет проблему и присоединяется к процессу выработки возможных решений, действуя совместно с подчиненными. Предлагаемые альтернативные варианты оцениваются, после чего руководителем принимается решение**

ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- **Решение** - формирование мыслительных операций, снижающих исходную неопределенность проблемной ситуации (одновременно умственный, эмоциональный и волевой акт)

- **Управленческое решение –** это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы исполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (обладают свойством полиморфизма — это множественность различных классов, типов, видов и форм реализации процессов принятия управленческих решений)

Типология управленческих решений

Запрограммированные	Незапрограммированные
результат реализации определенной последовательности шагов или действий. При принятии этого решения число возможных альтернатив ограничено	имеют те же особенности, но с обратным знаком
основные особенности: – принимаются в ситуациях, которые можно предвидеть заранее; – реализуются в стандартных ситуациях, непосредственно связанных с основными задачами и сферами деятельности организации; – известный, определенный набор возможных альтернатив преодоления, а сами решения сводятся лишь к выбору из них, но не требуют генерации новых вариантов; – сам процесс решения, и в первую очередь фаза оценки альтернатив, развертывается по четким, а часто — формализованным (математическим) правилам и носит алгоритмизированный характер; – минимальный риск и относительная ясность путей реализации решения	

Типология управленческих решений

По содержанию функции управления	**целевые, прогностические, плановые, мотивирующие, контрольные, организационные, коррекционные, производственно-технологические.**
По признаку исходной неопределенности ситуации	**структурированные** и **неструктурированные**
Управленческие решения бывают	**детерминистские** и **вероятностные**
По ширине охвата	**общие и частные**
По признаку инновационности форм	**рутинные**, **селективные** , **адаптационные**, **инновационные**
По признаку содержания	**запрещающие, разрешающие, конструктивные решения**
По функциональному признаку	**направленные на совершенствование планирования, организации, мотивации и контроля**
По направленности	**политические, технические, технологические, экономические, социальные** и др.
По степени новизны	**рутинные, стандартные, творческие, уникальные**
По степени определенности проблем	**принимаемые в условиях определенности, в условиях риска, в условиях неопределенности**
По отношению к личности	**интеллектуальные, волевые, эмоциональные**

Типология управленческих решений (психологические критерии)

- **интуитивные решения**
  принимаются на основе ощущения его правильности без анализа всех «за» и «против». Этот тип трудно поддается научному анализу и типичен для практики управления и является самым древним методом решения задач.
- **решения, основанные на суждениях** —
  это выбор, обусловленный имеющимися знаниями и накопленным опытом. Его достоинство — дешевизна и выбор альтернатив. К недостаткам относится то, что подход не срабатывает в ситуациях, не имеющих аналогов в прошлом опыте.
- **рациональные решения**
  принимаются на основе последовательности нормативных аналитических процедур, которые рассматриваются при характеристике основных этапов процесса управленческого решения. Решения в этом случае обосновываются аналитически и принимаются в несколько стадий: диагностика, формулировка критериев, выявление альтернатив, оценка альтернатив, окончательный выбор

Основные признаки «хорошего решения»

- **эффективность. Принятая альтернатива должна быть наилучшей среди всех потенциально возможных в отношении ожидаемого итога к затратам;**
- **обоснованность. Принимаемая альтернатива должна не только адекватно отражать особенности реальной ситуации и показывать конкретные пути ее исполнения, но и быть понятной для исполнителя;**
- **непротиворечивость, т. е. согласованность с внутренними, внешними обстоятельствами, предшествующими и предстоящими решениями;**
- **своевременность. Нет «абсолютно правильных решений». Все они правильны или неправильны лишь в контексте с конкретными, складывающимися в тот или иной период времени ситуациями, которые динамично сменяют друг друга;**
- **правомочность, т. е. учет обязанностей и прав руководителя и подчиненного;**
- **реализуемость. В ряде случаев это требование даже более важно, чем эффективность. Любое решение будет бесполезным, если оно не реализуемо;**
- **сочетание жесткости и гибкости. Гибким должен быть сам процесс выработки решения, но процесс его реализации — жестким.**
- **конкретность и регламентированность. Хорошее решение включает план — конкретные способы реализации и их последовательность, отвечая на вопросы: что, кому, как, когда, где и к какому сроку**

Типы решений

С учетом выявления индивидуальных типологических различий предложена классификация типов решений на основе соотношения процессов **построения *(А)*** и **контроля выдвигаемых гипотез *(К)***.

А >> К — импульсивные решения (процессы построения гипотез резко преобладают над контрольными процессами);

А > К — решения с риском;

А = К — уравновешенные решения;

А < К — осторожные решения;

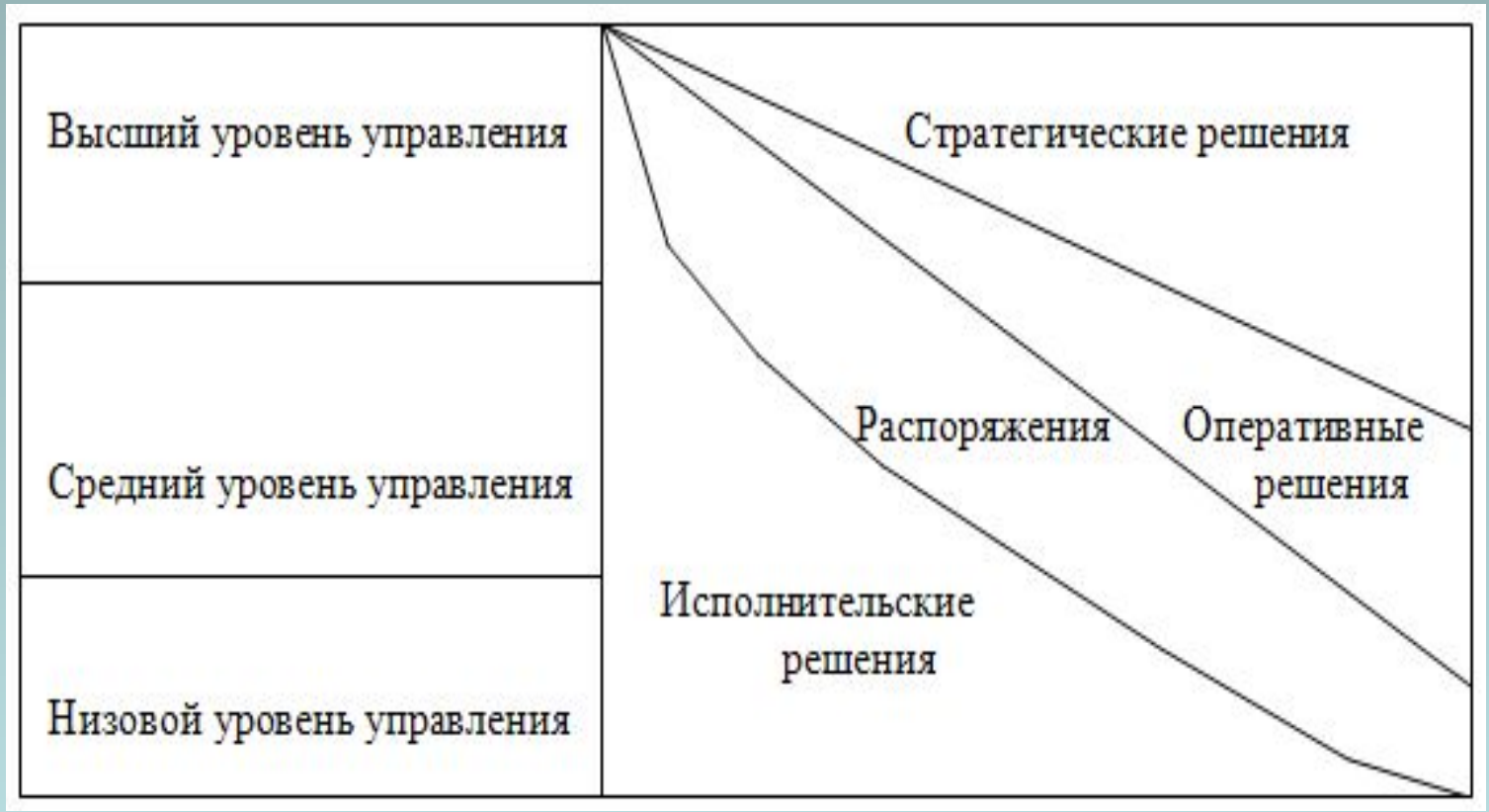
А << К — инертные решения (контрольные процессы резко преобладают над процессами построения гипотез, протекающими медленно и неуверенно)

Этапы выработки управленческих решений

1. Диагностика проблемы	**определение и анализ содержания проблемной ситуации, т. е. осознание и установление ее симптомов, например, низкой прибыли, очень больших издержек производства, конфликтов, текучести кадров**
2. Определение сути ограничений	**зависящих как от руководителя, так и от конкретной ситуации. Ограничивающими факторами могут быть недостаток финансовых средств и ресурсов, низкий уровень квалификации рабочих, отсутствие необходимой техники и прогрессивных технологий, этические соображения**
3. Выдвижение альтернативных решений	**возможность использования различных методов (*табличный метод, схема дихотомического решения, формулирование вопросов по определенному алгоритму)***
4. Оценка альтернатив по системе сформулированных критериев в соответствии с основными целями деятельности и выбор оптимального варианта	**выбор наилучшего решения из нескольких альтернатив производится по конкретным, установленным заранее критериям. Качеством и обоснованностью выбранных критериев и определяется качество решения**
5. Реализация решения, контроль результатов и оценка его эффективности	**основное содержание повседневной деятельности руководителя. Без контроля выполнения принятых решений руководитель обрекает себя на вечную борьбу с текучкой, а коллектив — на застой и регресс**
6. Коррекция решения при необходимости	**если контроль промежуточных результатов показывает, что было принято неправильное решение или оно нуждается в изменении, либо уточнении, руководитель производит его коррекцию**

Психология процесса принятия управленческих решений

Уровень принятия управленческих решений и их содержание



Общие закономерности принятия и организации групповых решений

1) Зависимость между результатами совместных решений и количеством субъектов, вовлеченных в процесс их выработки («эффект объема»).

2) Зависимость, называемая «эффектом состава» и связывающая параметры решений с содержательными характеристиками лиц, участвующих в их выработке.

3) Проблема определения характера и степени влияния на процессы решения общих социально-психологических феноменов; трансформации решений под влиянием детерминант межличностного типа (как экспрессивных, так и инструментальных).

4) Возможное существование специфических феноменов и закономерностей, обусловленных включением процессов принятия решений в общее функционирование группы людей; о взаимодействии процессов выбора с известными групповыми явлениями.

5) Проблема соотношения уровней риска индивидуальных и групповых решений. Относительно этой проблемы сформулировано наибольшее число гипотез, и тем не менее она остается недостаточно изученной.

6) Проблема сравнительной эффективности качества индивидуальных и групповых решений объективно более значимая, нежели проблема динамики риска. Ее важность связана с тем, что помимо теоретического она имеет большое прикладное значение.

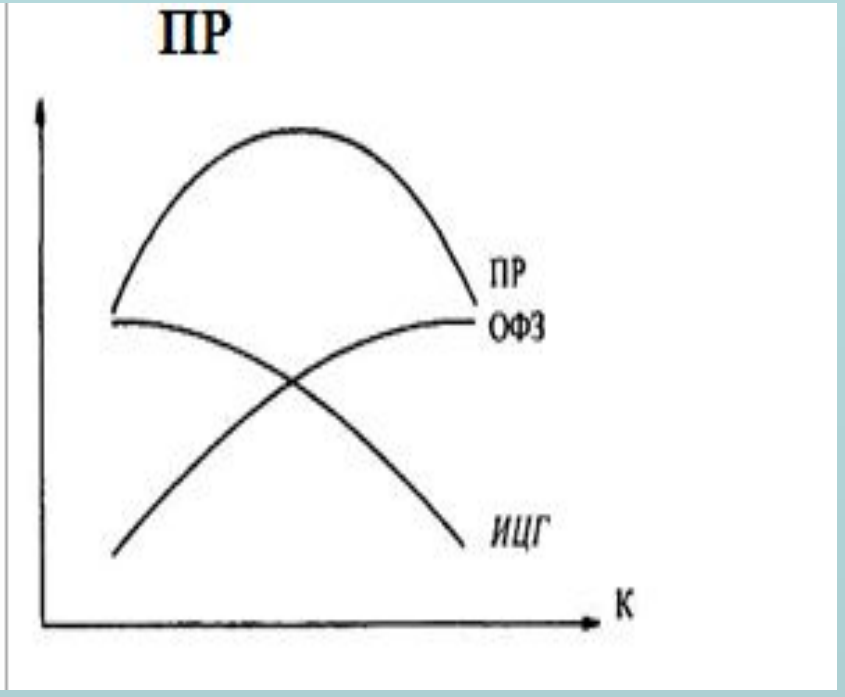
7) Проблема критериев оптимальности процессов принятия совместных управленческих решений. Она обсуждается в основном в связи с двумя базовыми критериями оптимальности.

- качество совместных решений;
- число лиц, участвующих в их выработке и принятии.

Общие закономерности принятия и организации групповых решений

Зависимость **качества решений** (ПР) от:

1. численности группы (К),
2. *ОФЗ*— общий фонд знаний,
3. *ИЦГ* — информационная централиза-ция группы)



Формы принятия решений в группе

Формы групповой дискуссии, стимулирующие принятие решения

«брейнсторминг»

для выработки коллективного решения группа разбивается руководителем на две части: «генераторов идей» и «критиков». На первом этапе дискуссии «генераторы идей» должны сформулировать как можно больше вариантов решения проблемы. Предложения могут быть абсолютно неаргументированными, но на этом этапе их никто не подвергает критике. На втором этапе «критики» начинают оценивать поступившие предложения. При повторном анализе спорные предложения обсуждаются, и из них удерживается также максимум возможного. В конечном итоге группа получает довольно богатый набор различных вариантов решения проблемы

синектика

буквально – метод соединения разнородного. Основная идея состоит в том, чтобы выработать на первом этапе как можно больше разнообразных, а в данном случае – и прямо противоположных, взаимоисключающих предложений. Для этого в группе выделяются «синекторы» – своеобразные затравщики дискуссии. Их задача – наиболее четко формулировать противоположные мнения: группа должна «видеть» две возникшие крайности в решении проблемы с тем, чтобы всесторонне оценить их. В ходе дискуссии эти крайности отбрасываются, принимается решение, удовлетворяющее всех

Управленческое общение —

разновидность делового общения, характеризующегося исполнением ролевых функций. Это общение между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности или относительной зависимости, которое направлено на оптимизацию процесса управления и разрешение проблем совместной деятельности в организации

Руководитель вступает в управленческое общение с подчиненными, чтобы:

- отдавать распоряжения, указания, рекомендовать, советовать;
- получать обратную информацию;
- давать оценку выполнения задания подчиненными.

Формы управленческого общения:

- **субординационная** — общение между руководителями и подчиненными, в основу которого положены административно-правовые нормы. Такое общение складывается как между руководителями и исполнителями, так и между руководителями разных уровней;
- **служебно-товарищеская** — общение между коллегами, опирающееся на административно-моральные нормы;
- **дружеская** — общение между руководителями, а также руководителями и подчиненными, в основе которого лежат морально-психологические нормы взаимодействия.

Основные принципы управленческого общения

1. **Принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников, их профессиональных знаний, опыта, способностей.**

   Один из способов реализации этого принципа заключается в активизации внутреннего роста сотрудников через *делегирование полномочий.* Многие менеджеры снижают эффективность своей деятельности, выполняя текущие дела, которые могли бы сделать их подчиненные.

2. **Принцип полномочий и ответственности.** Каждый работник должен четко знать свою должностную компетенцию, т. е. задачи, обязанности и права по их реализации. При делегировании полномочий подчиненному передается исполнительская ответственность, а управленческая — остается за руководителем. Вместе с последней передаются и определенные полномочия, т. е. право принимать решения.

3. **Принцип поощрения и наказания.** Всякий человек стремится к самоутверждению, поэтому руководитель должен поощрять не только наиболее активных и добросовестных работников, но и отмечать отдельные, пусть небольшие, успехи каждого подчиненного. Несвоевременная и неадекватная оценка личности руководителем вызывает чувство неудовлетворенности и обиды, что чревато снижением уровня производительности. Наказанию подлежит именно проступок, а не личность нарушителя в целом.

4. **Принцип рационального использования рабочего времени.** Исследования показывают, что из каждых ста менеджеров лишь один имеет достаточно рабочего времени, еще десяти требуется на 10 % больше времени, сорока менеджерам нужно дополнительно 25 % времени, остальным не хватает и дополнительных 50 %.

   Существует много приемов правильного использования рабочего времени, которое руководителю рекомендуется заранее в ежедневнике распределять так, чтобы 60 % рабочего времени отводилось на запланированные дела, 20 % оставались на незапланированные и еще 20 % — на спонтанные.

5. Все способы планирования рабочего времени руководителя основаны на **принципе приоритетов.** Суть его проста: вопросы следует решать в порядке их важности и значимости результата. Не следует сначала браться за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени — начинать надо с самого существенного

Методы организации управленческого общения

Метод групповой дискуссии	Совещание
Позволяет: ▪сопоставляя противоположные позиции, дать возможность участникам увидеть проблему с разных сторон, лучше понять ее суть и пути решения; ▪в атмосфере сотрудничества уточнить взаимные позиции, что уменьшает сопротивление восприятию новой информации; ▪нивелировать скрытые конфликты, так как в ходе открытых высказываний есть возможность устранить эмоциональную предвзятость в оценке позиции партнеров; ▪выработать групповое решение, придав ему статус групповой нормы; если решение разделяется всеми участниками, происходит групповая нормализация, если нет — возможна групповая поляризация; ▪использовать механизм возложения и принятия ответственности, увеличивая включенность участников в последующую реализацию групповых решений (сами приняли — самим выполнять); ▪повысить эффективность отдачи и заинтересованность участников в решении групповой задачи, предоставляя возможность проявить компетентность и тем самым удовлетворить потребность в признании и уважении; ▪оптимально совместить цели индивида, группы и организации в целом	▪Для поиска оптимального решения проблемы посредством дискуссии проводят проблемное совещание. Оно предусматривает доклад, ответы на вопросы, прения, коллективную выработку решения. ▪Когда необходимо передать распоряжения по вертикальной схеме управления сверху вниз для их быстрейшего исполнения, используют инструктивное совещание. Порядок проведения следующий: конкретизация и разъяснение распоряжений, ответы на вопросы, назначение сроков выполнения и ответственных. ▪Оперативное совещание проводят при необходимости получения информации о текущем состоянии дел на участках, в подразделениях фирмы, организации. При его проведении заслушиваются доклады подчиненных о состоянии дел на местах, попутно разрешают возникающие проблемы на основе полученной информации. ▪Наряду с совещаниями используются и другие формы, например, «брейнсторминг» («мозговая атака»), «круглый стол», «метод 635», «метод синектики» и др.

Эффективность управленческого общения во многом определяется коммуникативной компетентностью руководителя.

Коммуникативная компетентность — способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми. Она рассматривается как система внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций межличностного взаимодействия.