

## ОТЗЫВ

Барахович И.И., научного руководителя о магистерской диссертации Исмагилова Рамиля Самигулловича по теме «Формирование коммуникативной компетенции руководителя организации как основы его профессиональной деятельности» представленной к защите по направлению 44.04.01 Педагогическое образование по программе «Управление профессиональной коммуникацией»

Тема исследования, выбранная Рамилем Самигулловичем, является актуальной, требовала тщательной разработки и особой корректности при внедрении результатов исследования в производственный процесс.

Необходимо отметить, что автором довольно полно проработан теоретический материал, выявлены необходимые опорные аспекты для создания программы коммуникативного образования руководителя, как организатора сотрудничества специалистов внутри организации и партнерства заинтересованных структур.

Достоинством автора является целенаправленность в деятельности: он четко формулирует свой профессиональный интерес и стремится достичь реального результата. Используя во взаимодействии эффективные коммуникативные техники, достигает требуемого результата: достижение договоренностей в переговорах с партнерами; освоения сотрудниками фирмы различных коммуникативных умений и техник. Совершенствует свои коммуникативные качества и стремится их использовать в практической деятельности.

При написании работы показал себя ответственным, настойчивым, дисциплинированным в деятельности человеком, стремящимся к знаниям и приобретению новых умений, компетенций.

Работу Рамиля Самигулловича Исмагилова считаю возможным оценить на отлично.

Научный руководитель



д.п.н. И.И. Барахович

10.12.18г.

## Рецензия

Тутышкина С.А. о магистерской диссертации Исмагилова Рамиля Самигулловича по теме «Формирование коммуникативной компетентности руководителя организации как основы его профессиональной деятельности» представленной к защите по направлению 44.04.01 Педагогическое образование по программе «Управление профессиональной коммуникацией»

В условиях постоянно обновляющегося производства и увеличивающейся скорости устаревания знаний и умений людей, возникает острая потребность в профессионально мобильных специалистах и руководителях, возрастании значимости их профессиональной компетентности, включающую в себя коммуникативную составляющую. В связи с этим тема исследования, выбранная Рамилем Самигулловичем, является актуальной.

В целом методологический аппарат согласован, соответствует логике исследования и не вызывает замечаний. Структура работы связана с особенностями организации экспериментальной работы в соответствии с задачами, что подкрепляется источниковой базой.

Использованный автором комплекс методов исследования позволяет сделать вывод о серьезном подходе магистранта к организации и проведению исследования и получению достоверных результатов.

В первой главе своего исследования автор рассматривает теоретические основы формирования компетентности руководителя организации, личностный и профессиональный аспекты коммуникативной компетентности, характеризует субъектов взаимодействия с руководителем.

Вторая глава исследования посвящена описанию организации и проведения опытно-экспериментальной работы, а именно: раскрывается содержание коммуникативного образования современного руководителя и описываются коммуникативные практики формирования соответствующей компетентности.

Результаты опытно-экспериментальной работы позволяют говорить о результативности разработанной Рамилем Самигулловичем программы.

По своему содержанию, актуальности, значимости теоретических и практических выводов работа удовлетворяет требованиям, предъявляемым к магистерским диссертациям, заслуживает оценки «отлично», а ее автор – Исмагилов Рамиль Самигуллович заслуживает присвоения степени «Магистр» по направлению «Педагогическое образование», программа «Управление профессиональной коммуникацией».

Рецензент:  
Генеральный директор ООО «СибТС»  
Тутышкин С.А.



# Отчет о проверке на заимствования №1



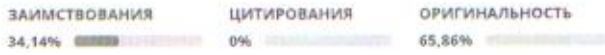
Автор: Исмагилов Рамиль Самигулович [zit56@mail.ru](mailto:zit56@mail.ru) / ID: 5556886  
 Проверяющий: Исмагилов Рамиль Самигулович ([zit56@mail.ru](mailto:zit56@mail.ru) / ID: 5556886)  
 Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://users.antiplagiat.ru>

## ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 2  
 Начало загрузки: 12.12.2018 09:52:19  
 Длительность загрузки: 00:00:03  
 Имя исходного файла: Магистерская - Исмагилов Р.С. с правками на 11.12\_1  
 Размер текста: 889 кБ  
 Символов в тексте: 233603  
 Слов в тексте: 23970  
 Число предложений: 1601

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)  
 Начало проверки: 12.12.2018 09:52:22  
 Длительность проверки: 00:00:07  
 Комментарии: не указано  
 Модули поиска:



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.  
 Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.

Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.

Заимствования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

| №    | Доля в отчете | Доля в тексте | Источник                      | Ссылка  | Актуален на | Модуль поиска          | Блоков в отчете | Блоков в тексте |
|------|---------------|---------------|-------------------------------|---|-------------|------------------------|-----------------|-----------------|
| [01] | 6,74%         | 6,74%         | Реферат- 2. Личность руков... | <a href="http://uchebana5.ru">http://uchebana5.ru</a>                 | 25 Авг 2016 | Модуль поиска Интернет | 58              | 58              |
| [02] | 4,56%         | 5,23%         | Организационная сущность...   | <a href="https://studopedia.ru">https://studopedia.ru</a>             | 25 Ноя 2017 | Модуль поиска Интернет | 34              | 50              |
| [03] | 5,04%         | 5,14%         | Формирование коммуникат...    | <a href="http://static-web-0.kspu.ru">http://static-web-0.kspu.ru</a> | 06 Ноя 2018 | Модуль поиска Интернет | 122             | 126             |

*И. Баф*  
12.12.18г.

Еще источников: 17  
 Еще заимствований: 17,81%

## РЕФЕРАТ

### диссертации «Формирование коммуникативной компетентности руководителя организации как основы его профессиональной деятельности»

**В работе отражена актуальность темы, обозначены объект исследования:** процесс формирования коммуникативной компетентности руководителя организации; **цель исследования:** теоретически обосновать, разработать и опытным путем проверить программу, способствующую эффективному формированию коммуникативной компетентности руководителя организации. **Предмет исследования:** программа формирования коммуникативной компетентности руководителя организации. Сформулированы задачи и гипотеза исследования.

**В работе над диссертацией использовались следующие методы:**

- теоретические (анализ психолого-педагогической, научно-методической и справочно-энциклопедической литературы, нормативно-программной документации по тематике исследования);
- эмпирические (наблюдение, беседа, изучение опыта, анализ продуктов деятельности руководителей организаций, педагогическое тестирование, самооценка, экспертная оценка); социологические (анкетирование, опрос); статистические (ранжирование, шкалирование); методы математической статистики.

Взято за основу *определение* коммуникативной компетентности руководителя организации как – динамическое интегративное профессионально значимое личностное качество, позволяющее осуществлять продуктивное профессиональное взаимодействие при решении управленческо-коммуникативных задач и ситуаций общения в рамках профессиональной деятельности;

*разработана* программа развития коммуникативной компетентности руководителя, доказывающая тезис о том, что формирование коммуникативной компетентности руководителя организации происходит результативно при применении продуктивных коммуникативных практик в процессе решения управленческих задач.

**Практическая значимость исследования** заключается в разработке, обосновании и практической апробации программы формирования коммуникативной компетентности руководителя организации.

Результаты исследования могут быть использованы сотрудниками организаций, которые связаны с переговорами и коммуникацией.

**Апробация и внедрение результатов исследования** проводились в ООО СибТС (Сибирские трубопроводные системы)

Основные идеи и результаты исследования отражены в статье «Формирование коммуникативной компетентности руководителя организации как основы его профессиональной мобильности», опубликованной в сборнике материалов XI Международной научной конференции «Образование и социализация личности в современном обществе» (5-7 июня 2018 г., г. Красноярск).

**Структура.** Диссертация состоит из введения, двух глав, шести параграфов, заключения, библиографического списка (57 источников), 3 приложений, 99 страниц.

## **ABSTRACT**

### **dissertations " formation of communicative competence of the head of the organization as the basis of his professional activity»**

The paper reflects the relevance of the topic, identified the object of research: the process of formation of communicative competence of the head of the organization; the purpose of the study: to theoretically justify, develop and empirically test the program that contributes to the effective formation of communicative competence of the head of the organization. Subject of research: the program of formation of communicative competence of the head of the organization. Formulated objectives and hypothesis of the study.

The following methods were used in the work on the thesis:

- theoretical (analysis of psychological-pedagogical, scientific-methodical and reference-encyclopedic literature, normative-program documentation on the subject of research);
- empirical (observation, conversation, study of experience, analysis of the products of the heads of organizations, pedagogical testing, self-assessment, expert evaluation); sociological (questioning, survey); statistical (ranking, scaling); methods of mathematical statistics.

The definition of communicative competence of the head of the organization as – dynamic integrative professionally significant personal quality allowing to carry out productive professional interaction at the decision of administrative and communicative tasks and situations of communication within professional activity is taken as a basis;

the program of development of communicative competence of the head, proving the thesis that the formation of communicative competence of the head of the organization is effective in the application of productive communicative practices in the process of solving management problems.

The practical significance of the study is the development, justification and practical testing of the program of formation of communicative competence of the head of the organization.

The results of the study can be used by employees of organizations that are associated with negotiations and communication.

Approbation and introduction of results of the studies were conducted in LLC Sibts (Siberian pipeline system)

The main ideas and results of the study are reflected in the article "formation of communicative competence of the head of the organization as the basis of his professional mobility", published in the proceedings of the XI International scientific conference "education and socialization of the individual in modern society" (5-7 June 2018, Krasnoyarsk).

Structure. The thesis consists of an introduction, two chapters, six paragraphs, conclusion, bibliography (57 sources), 3 appendices, 99 pages.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Филологический факультет

Выпускающая кафедра современного русского языка и методики

Исмагилов Рамиль Самигуллинович

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Формирование коммуникативной компетентности руководителя  
организации как основы его профессиональной деятельности

Направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование

Направленность (профиль) образовательной программы  
Управление профессиональной коммуникацией

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой канд. филолог. наук  
Н.Н. Бебриш

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Руководитель магистерской программы д.п.н.,  
профессор Барахович И.И.

Научный руководитель д.п.н., профессор  
Барахович И.И.

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Обучающийся Исмагилов Р.С.

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Оценка \_\_\_\_\_

(прописью)

Красноярск, 2018



## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 3  |
| Глава I. Теоретические основы формирования компетентности руководителя организации ..... | 8  |
| 1.1. Коммуникативная компетентность: личностный и профессиональный аспект.....           | 8  |
| 1.2. Субъекты взаимодействия руководителя.....   | 31 |
| Выводы по первой главе.....  | 48 |
| Глава II. Формирование коммуникативной компетентности руководителя организации .....     | 50 |
| 2.1. Содержание коммуникативного образования современного руководителя .....             | 50 |
| 2.2. Коммуникативные практики в образовании руководителя организации .....               | 68 |
| Выводы по второй главе.....  | 77 |
| Заключение .....   | 78 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....   | 81 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А .....   | 88 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....  | 91 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ В .....   | 93 |

## Введение

*Актуальность исследования.* Темпы изменений в современном российском обществе очень велики, настолько, что в условиях постоянно обновляющегося производства и увеличивающейся скорости устаревания знаний и умений людей, возникла острая потребность в профессионально мобильных специалистах и особенно руководителях, возрастании значимости их профессиональной компетентности, включающей в себя коммуникативную составляющую, коммуникативную компетентность.

Таким образом, на *социально-педагогическом уровне* актуальность нашего исследования обусловлена требованием современного социума к руководителям быть активными субъектами своей профессиональной деятельности, обладающими высоким уровнем коммуникативной компетентности.

На *научно-теоретическом уровне* актуальность данного исследования связана с тем, что в теории и практике не в полной мере исследованы пути эффективного формирования коммуникативной компетентности у руководителей организаций.

На *научно-методическом уровне* актуальность исследования связана с необходимостью выявления и эффективной реализацией коммуникативной компетентности руководителями организаций.

Анализ психолого-педагогической литературы позволил нам выделить следующие *противоречия*:

- между требованием времени к руководителям организаций выступать в качестве активных субъектов профессиональной деятельности и сложившейся в нашей стране системой профессиональной подготовки руководящих кадров, не всегда в полной мере ориентированной на формирование необходимого уровня овладения профессиональной и ключевыми компетенциями;

- между необходимостью использования компетентностного подхода в процессе профессиональной подготовки руководителей и недостаточной разработанностью теоретических положений, механизмов и средств реализации этого подхода;

- между используемыми в современной системе профессиональной подготовки руководящих кадров технологиями и методиками обучения и необходимостью внедрения современных и инновационных технологий в систему обучения руководителей, которые повысили их профессиональную мобильность и конкурентоспособность на рынке труда.

Выявленные вышеописанные противоречия, недостаточная теоретическая разработанность данного вопроса в психолого-педагогической литературе и его актуальная практическая значимость позволили определить *проблему исследования*, заключающуюся в разработке программы, обеспечивающей эффективность формирования коммуникативной компетентности у руководителей организаций.

Актуальность проблемы формирования коммуникативной компетентности руководителей организаций и недостаточная ее исследованность определили выбор *темы исследования*: «Формирование коммуникативной компетентности руководителя организации как основы его профессиональной деятельности».

*Цель исследования*: теоретически обосновать, разработать и опытным путем проверить программу, способствующую эффективному формированию коммуникативной компетентности руководителя организации.

*Объект исследования*: процесс формирования коммуникативной компетентности руководителя организации.

*Предмет исследования*: программа формирования коммуникативной компетентности руководителя организации.

*Гипотеза исследования:* формирование коммуникативной компетентности руководителя организации как фундаментальной основы его профессиональной деятельности будет результативным, если: конкретизировано понятие коммуникативной компетентности руководителя организации как особо значимого профессионального качества; определена структура, содержательно раскрыты компоненты коммуникативной компетенции руководителя организации; описана и реализована программа формирования коммуникативной компетентности руководителя организации.

В соответствии с поставленной целью, предметом и выдвинутой гипотезой в работе решались следующие задачи исследования:

1. Проанализировать теоретические источники и конкретизировать понятие «коммуникативная компетентность руководителя организации».
2. Обосновать необходимость разработки программы формирования коммуникативной компетентности руководителя организации.
3. Разработать методические рекомендации к программе формирования коммуникативной компетентности руководителя организации.
4. Осуществить проверку результативности программы формирования коммуникативной компетентности руководителя организации.

*Методологическую основу исследования* составляют философские положения о человеке как субъекте деятельности и общения, о единстве мышления, языка и речи, о коммуникативных процессах в современном мире и функциях их осуществления.

*Методы исследования:*

- теоретические (анализ психолого-педагогической, научно-методической и справочно-энциклопедической литературы, нормативно-программной документации по тематике исследования);
- эмпирические (наблюдение, беседа, изучение опыта, анализ продуктов деятельности руководителей организаций, педагогическое

тестирование, самооценка, экспертная оценка); социологические (анкетирование, опрос); статистические (ранжирование, шкалирование); методы математической статистики.

### **Опытно-экспериментальная база исследования**

Эмпирическая часть исследования проводилась в ООО СибТС (Сибирские трубопроводные системы) г. Красноярск. В исследовании было задействовано 3 руководителя организаций (Генеральный директор, экономический директор, начальник отдела продаж).

**Достоверность** полученных результатов исследования обеспечена исходными методологическими положениями и междисциплинарной научно-теоретической базой; применением обширной базы методов исследования, адекватных задачам, логике, предмету, цели исследования при сочетании их количественного и качественного анализа; проверкой теоретических выводов на практике; положительными результатами опытно-экспериментальной работы и их корректной статистической обработкой.

### **Новизна исследования:**

*конкретизировано определение:* коммуникативная компетентность руководителя организации – это динамическое интегративное профессионально значимое личностное качество, позволяющее осуществлять продуктивное профессиональное взаимодействие при решении управленческо-коммуникативных задач и ситуаций общения в рамках профессиональной деятельности;

*обоснована* деятельностная составляющая процесса коммуникации как значимое условие процесса формирования коммуникативных качеств личности;

*разработана* эффективная программа развития коммуникативной компетентности руководителя, доказывающая тезис о том, что формирование коммуникативной компетентности руководителя организации происходит

результативно при применении продуктивных коммуникативных практик в процессе решения управленческих задач.

**Практическая значимость** исследования заключается в разработке, обосновании и практической апробации программы формирования коммуникативной компетентности руководителя организации.

Результаты исследования могут быть использованы сотрудниками организаций, которые связаны с переговорами и коммуникацией.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Коммуникативная компетентность руководителя организации – это динамическое интегративное профессионально значимое личностное качество, позволяющее осуществлять продуктивное профессиональное взаимодействие при решении управленческо-коммуникативных задач и ситуаций общения в рамках профессиональной деятельности.

2. Процесс формирования коммуникативной компетентности руководителя организации представляется как целенаправленная деятельность, основанная на позициях компетентностного подхода.

3. Формирование коммуникативной компетентности руководителя организации осуществляется через реализацию программы формирования данной компетентности.

**Апробация и внедрение результатов исследования**

ООО СибТС (Сибирские трубопроводные системы)

**Основные идеи и результаты исследования** отражены в статье, опубликованной в сборнике материалов XI Международной научной конференции «Образование и социализация личности в современном обществе» (5-7 июня 2018 г., г. Красноярск).

**Структура.** Диссертация состоит из введения, двух глав, шести параграфов, заключения, библиографического списка (57 источников), 3 приложений, 101 страницы.

# Глава I. Теоретические основы формирования компетентности руководителя организации

## 1.1. Коммуникативная компетентность: личностный и профессиональный аспект

Термин «коммуникативная компетентность руководителя организации» обладает свойствами многозначностью и неопределенностью как на уровне самого понятия, так и на уровне его составляющих. Причиной этого является, прежде всего, принадлежность термина к понятийному аппарату различных наук, таких как лингвистика, психология, педагогика, социология, культурология, философия, которые раскрывают различные аспекты данного понятия.

Вопросами выявления сущности и структуры коммуникативной компетентности занимались И.А. Зимняя, А.Н. Леонтьев, М.И. Лисина, И.А. Ричардс и другие. Исследователи Г.М. Андреева, А.А. Бодалев, Ю.Н. Емельянов, Ю.М. Жуков, Е.Л. Мелибурда рассматривают коммуникативную компетентность как совокупность навыков и умений, необходимых для эффективной коммуникации. Коммуникативная компетентность изучается исследователями А. Маслоу, Я.Л. Морено, Г. Олпорт. как внутренняя система ценностей личности. Многосторонний исследовательский интерес к проблеме формирования коммуникативной компетентности выявлен в социолингвистических и лингвадидактических исследованиях Л.К. Гейхман, Дж. Хабермаса, Д. Хаймса, Н. Хомского, Lyle F. Bachman и других. Проблемы формирования коммуникативной компетентности по межкультурному и межличностному взаимодействию в педагогических исследованиях рассматривают Л.Л. Балакина, Л.К. Гейхман, Н.Н. Доловова, О.И. Муравьева и другие.

Многие зарубежные исследователи для описания процесса общения используют понятия «коммуникация», «коммуникативный», а отечественные ученые в подобном контексте – понятия «общение», и «коммуникабельный».

Многогранность понятия «общение» породило множество его

толкований, как в отечественных, так и в зарубежных исследованиях. Только в англоязычной литературе к 1969 г. было предложено 96 определений понятия «общение».

Существует точка зрения, что базовой категорией является коммуникация, которая протекает между людьми в форме общения как обмен знаковыми образованиями (сообщениями). Однако, существует и противоположная трактовка соотношения понятий «общение» и «коммуникация», в которой основной категорией считается общение, а в структуре последнего выделяются коммуникация (обмен информацией), интеракция (организация взаимодействия и воздействия), перцепция (чувственное восприятие как основа взаимопонимания). В итоге сложились две противоположные тенденции: коммуникация равнозначна общению и, напротив, это два самостоятельных понятия, причем коммуникация – более широкая категория [1]. В нашем исследовании понятие «коммуникация» используется как (согласно интерпретации А.В. Петровского и др.) сложный многогранный процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека [2]. Мы согласны также с исследователями К.А. Абульханова-Славской, А.А. Леонтьевым и другими подчеркивающими, что коммуникация есть не просто действие и передача информации, а именно взаимодействие: она осуществляется между участниками, из которых каждый равно является носителем активности и предполагает ее в своих партнерах [3, 4, 5]. Мы разделяем интерпретацию понятия «коммуникация» А.Н. Леонтьевым, который считает, что коммуникация – это определенная сторона деятельности: она включена в любую деятельность, есть ее элемент, в то время как саму деятельность можно рассматривать как условие общения [6].

Обоснуем деятельностьную составляющую процесса коммуникации как значимое условие процесса формирования коммуникативных качеств личности. Одним из важнейших методологических оснований, определяющим сущностную характеристику коммуникативности, выступает



деятельностный подход в обучении и развитии личности. Данный подход базируется на теориях целенаправленной деятельности и речевой деятельности. Так как развитие обучающегося реализуется через «зоны ближайшего развития», которые формируются в процессе его обучения, в общении. Это положение Л.С. Выготского означает, что новое действие ребенок самостоятельно сможет сделать лишь тогда, когда сделает это во взаимодействии с другими [7]. Исследователи А.А. Леонтьев, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн подчеркивают, что в процессе реальных практических отношений, общей деятельности людей, речь через сообщение (выражение, воздействие) включает в него сознание человека [6, 8, 9]. Благодаря речи сознание одного человека становится данностью для другого. Человек познает и осознает действительность, воздействуя на нее; познает предметное значение, оформляемое в слове, воздействуя на предмет и выявляя его функцию в системе общественной деятельности [10]. Человек живет, прежде всего, в системе реально-практических связей с другими людьми. «Событийная общность людей», отмечает В.И. Слободчиков, есть онтологическое основание человечности. Социальность и осознанность деятельности обнаруживают себя в способах действия, мышления, отношений, которые не являются изобретениями конкретного индивида, а оказываются освоенными способностями, но способностями, так или иначе фиксированными в предметах культуры, орудиях, языке и т.д.[11].

Любые формы коммуникации включены в специфические формы совместной деятельности в процессе выполнения людьми различных функций. Деятельность одного человека неизбежно пересекается с деятельностью других людей, и это пересечение создает определенные отношения человека, как к предмету своей деятельности, так и к другим людям. Коммуникация не просто опосредует совместную деятельность, оно позволяет презентовать каждому из ее участников некоторые элементы, начиная с цели или задач, объектов деятельности, обобщенных сведений об опыте участников деятельности и заканчивая качествами личности, необходимыми для принятия решений. Специфика коммуникации, в отличие

от других видов взаимодействия, состоит в том, что в ней проявляются и формируются психологические качества личности. Идея «вплетенности», проникновения коммуникации в деятельность позволяет предположить, что именно в деятельности можно «конституировать» взаимодействие и посредством коммуникации деятельность организуется и обогащается.

Построение плана совместной деятельности требует от каждого участника оптимального понимания целей, задач, уяснения специфики объекта и собственных возможностей. Включение коммуникации в этот процесс позволяет осуществить «согласование» или «рассогласование» деятельностей участников. Согласование возможно благодаря такой характеристике коммуникации, как присущая ему функция воздействия, в которой и проявляется «обратное влияние общения на деятельность» [12]. Зарубежными исследователями чаще используется термин «коммуникация». Например, И.А. Ричардс подчеркивает в своем исследовании понятие «коммуникация». Хотя определение было им дано в 1928, оно отражает современные диалогические тенденции в анализе коммуникации, принимающие во внимание роль собственно человеческого фактора, взаимодействия участников акта коммуникации: «Коммуникация имеет место, когда одно человеческое сознание так действует на окружающую его среду, что это влияние испытывает другое человеческое сознание, и в этом другом сознании возникает опыт, который подобен опыту в первом сознании и вызван в какой-то мере этим первым опытом» [13, с. 97].

Понимая коммуникацию как сторону деятельности, подчеркнем, что сущность принципа деятельности состоит в том, что она тоже рассматривается не только со стороны формы (активность индивида), но также со стороны ее содержания (выявляется предмет, на который эта активность направлена) [14]. Таким образом, суть коммуникации раскрывается лишь в том случае, когда констатируется не просто сам факт и способ общения, но и его содержание. Более того, сама потребность в общении детерминирована содержанием общения [5, 9].

С трудностями в процессе коммуникации сталкиваются специалисты разных отраслей человеческой деятельности. Считаем, что в условиях

интеграции России в международное экономическое и образовательное пространство для успешного протекания процесса коммуникации его участникам необходимо ориентироваться в ситуации, адаптироваться изменяющимся условиям, использовать систему внутренних ресурсов, достаточных для построения личностного взаимодействия и вступать в продуктивное коммуникативное взаимодействие, то есть обладать сформированной на высоком уровне коммуникативной компетентностью. К требованиям к выпускникам отметим: способность к сотрудничеству, мобильность, динамизм, конструктивность, готовность к межкультурному взаимодействию [15].

Экономическое развитие многих стран и регионов, революционные изменения в технологии порождают специфические особенности межкультурного взаимодействия, где коммуникация становится своего рода катализатором интеграционных процессов в инженерной деятельности. В результате плотность и интенсивность продолжительных контактов между представителями разных культур продолжает увеличиваться. Фактически, межкультурная компетенция выступает содержательным компонентом коммуникативной компетентности, что подчеркивает В.В. Сафонова: «межкультурная компетенция – это часть коммуникативной компетентности личности, изучающей иностранный язык» [16]. Считаем, что межкультурный аспект должен отражаться в содержание коммуникативной компетентности. В подтверждение данного суждения, приведем мнение исследователя Ю.Б. Кузьменковой «...в сегодняшней России у представителей разных социальных слоев возрастает потребность в прямых межнациональных контактах, которая требует овладения новыми способами доступа к информации и работы с ней» [17, с. 23]. Действительно, в связи с расширением межкультурных профессиональных, политических, экономических контактов от личности требуются коммуникативные умения и качества для эффективного участия в межкультурном взаимодействии. Умение идти на международный контакт – залог успешного профессионального сотрудничества.

При традиционно сильной составляющей российского образования – фундаментальности – актуальными становятся способность и готовность выпускника вуза практически применять полученные знания, решать многообразные проблемы, действовать продуктивно. Постановка таких задач находится в рамках компетентностного подхода. Заметим что, зародившись в Великобритании, этот подход развивался и осмысливался не внутри образования, а был ответом на конкретный заказ профессиональной сферы. Первая востребованная компетентность была коммуникативная. Тогда была введена технология «дебаты» как обязательная технология формирования критического мышления для всех школ Англии. Востребованность специалиста с иными результатами обучения и образованности обсуждалась и в России.

Выделим компетентностный подход, как один из основных методологических подходов в нашем исследовании и конкретизируем важные для нашего исследования понятия «компетенция», «компетентность», как родовые по отношению к видовому понятию «коммуникативная компетентность», определим структуру компетентности и содержательно наполним ее компоненты.

Ученые считают, что компетентностный подход предполагает развитие таких интегративных личностных качеств как способность выстраивать коммуникацию, владение современными телекоммуникационными и информационными средствами, развитие толерантности и другие [18]. В.А. Болотов подчеркивает, что компетентностный подход выступает обобщенным условием способности человека эффективно действовать за пределами учебных сюжетов и учебных ситуаций [19]. Опыт российских реформ показал, что наиболее социально адаптированными оказались люди, обладающие не только суммой академических знаний, но и совокупностью личностных качеств и универсальных способов деятельности.

В рамках компетентностного подхода используются понятия «компетенция» и «компетентность». Данные понятия для педагогики относительно новые, поэтому разными учеными они понимаются неоднозначно. Более того, оба понятия появились в отечественном

педагогическом понятийно-категориальном аппарате не в результате его саморазвития, а были заимствованы из зарубежной педагогической литературы. Ряд ученых (В.А. Болотов, В.С. Леднев, М.В. Рыжаков, В.В. Сериков и другие) отождествляют данные понятия, акцентируя внимание на практической направленности компетенций. Приведем суждения ученых данного направления в отношении понятия компетентности:

– способ существования знаний, умений, образованности, способствующий личностной самореализации, нахождению своего места в мире [19];

– сфера отношений существующих между знанием и действием в человеческой практике [20];

– мотивы, черты, Я-концепция, отношения или ценности, содержание знаний, когнитивные и поведенческие навыки [21, 22].

Сторонники второго направления (И.А. Зимняя, Э.Ф. Зеер, Э.Э. Сыманюк, А.В. Хуторской, С.Е. Шишов, А.Г. Бермус, Г.К. Селевко, и другие) принципиально разграничивают данные понятия, позиционируя компетентность как первичную категорию. С позиции данных ученых, компетентность – это не просто набор знаний, умений, навыков и личностных качеств, а способность использовать их в конкретной ситуации и включаться в деятельность. А.В. Хуторской под компетенцией понимает «социальное требование (норму) к образовательной подготовке ученика, необходимой для его качественной продуктивной деятельности в определенной сфере» [23, с. 110]. И.А. Зимняя определяет компетенцию как некоторые внутренние, потенциальные, скрытые психологические новообразования (знания, представления, программы (алгоритмы) действий, системы ценностей и отношений), которые затем выявляются в компетентностях человека как актуальных, деятельностных проявлениях [24, с. 34]. Г.К. Селевко интерпретирует компетенцию как такую форму сочетания знаний, умений, навыков, которая позволяет ставить и достигать цели по преобразованию окружающей среды [25]. Э.Ф. Зеер и Э.Э. Сыманюк рассматривают компетенцию как интегративную целостность, действенность

знаний, опыта в профессиональной деятельности [26, 27]. С.Е. Шишов определяет компетенцию как общую способность, основанную на знаниях, опыте, ценностях, склонностях, которые приобретены в процессе обучения, как способность и готовность личности к деятельности [28].

Анализируя приведенные определения, можно сделать вывод, что компетенция связана с активностью человека, готовностью и стремлением выразить в определенной деятельности знания, умения, навыки, основываясь на ценностях и опыте. Сосуществование данных составляющих проявляется в деятельности, имея значение «знаю как» [29].

Таким образом, раскрывая свою позицию относительно понятия «компетенция», мы, вслед за И.А. Зимней, рассматриваем компетентность и компетенции как взаимоподчиненные компоненты активности субъекта. Понятие компетентность шире понятия компетенция. Обращаясь к семантике слова компетентность, особо выделим суффикс «ность», который в русском языке означает степень овладения определённым качеством, поэтому «компетентность» чаще используется для обозначения определённых качеств, степени овладения ими. Понятие компетентности связано с именем Аристотеля, изучавшего «возможности состояния человека, обозначаемого греческим “atere” – «сила, которая развивалась и совершенствовалась до такой степени, что стала характерной чертой личности» [30, с. 155]. Исследователи (Э.Ф. Зеер, Дж. Равен, Г.К. Селевко, Ю.Г. Татур) определяют компетентность как интегративную целостность и действенность знаний, умений, навыков вообще (подразумевая сферу применения шире, чем только профессиональная); как качества, приобретенные через проживание ситуаций, рефлексию опыта [25]; как совокупность новообразований, знаний, системы ценностей и отношений, способствующую созданию ценностно-смысловых, поведенческих, мотивационных, эмоционально-волевых, когнитивных результатов личностной деятельности субъектов [32]; как квалификационную характеристику индивида, взятую в момент его включения в деятельность как жизненный успех в социально значимой области [31], как выраженную способность применять знания и опыт для решения профессиональных,

социальных и личностных проблем [26], как специфические способности, необходимые для эффективного выполнения конкретного действия в конкретной предметной области, и включающей узкоспециальные знания, особого рода предметные навыки, способы мышления, а также понимание ответственности за свои действия[31].

А.В. Хуторской определяет компетентность как обладание соответствующей компетенцией, включающей личностное отношение человека к ней и предмету деятельности [23], т.е. как состоявшееся личностное качество человека. Значимым дополнением к определению понятия компетентность для нашего исследования является интерпретация компетентности В.В. Башевым, который считает, что компетентность характеризуется возможностью переноса способности в условия, отличные от тех, в которых эта компетентность изначально возникла [33], подтверждая тем самым мысль, что компетентность – интегративное качество личности, которое успешно реализуется в деятельности, даже если деятельность происходит в новых для субъекта условиях, т.е. компетентность интегрирует знания, умения и усвоенные способы деятельности применительно к конкретным условиям, в конкретной ситуации.

Анализ приведенных определений понятия «компетентность» позволяет сделать вывод, что компетентность является динамической личностной характеристикой, базируется на выработанной готовности к определенному действию на сформулированной ценностной ориентации, проявляется в деятельности через проживание многообразия ситуаций.

Определив понимание компетентности, заметим, что рассматриваемая в исследовании коммуникативная компетентность является одной из ключевых для человека. В этой связи приведем типологию и компетентностей из доклада «Образование: сокровище» Жака Делора [34, с. 37] в таблице 1.

**Таблица 1 – Типология ключевых компетентностей**

| <b>Л – Компетентность в личном плане (learning to be – «учиться быть»)</b>   |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <b>Л –</b><br>личностные<br>компетенции  | <b>Л/Д –</b><br>лично-<br>деятельностные  | <b>Л/С –</b><br>лично-<br>социальные  | <b>Л/П –</b><br>лично-<br>профессиональные   |
| Лояльность;<br>Нормативно-этическая<br>установка;<br>Аутентичность;<br>Личная<br>ответственность   | Безотказность;<br>Самоуправления,<br>организованность;<br>Творческие<br>способности;<br>Положительное<br>восприятие изменений                       | Юмор;<br>Готовность прийти на<br>помощь;<br>Поддержка<br>сотрудников<br>умение делегировать   | Готовность учиться;<br>Умение мыслить<br>цельно;<br>Дисциплина;<br>Надежность  |
| <b>Д – Компетентность в плане деятельности (learning to do – «учиться делать»)</b>   |   |   |  |
| <b>Д –</b><br>деятельностные<br>компетенции  | <b>Д/Л –</b><br>деятельностно-<br>личностные  | <b>Д/С –</b><br>деятельностно-<br>социальные  | <b>Д/П –</b><br>деятельностно-<br>профессиональные   |
| Энергичность;<br>Подвижность;<br>Исполнительность;<br>Инициативность   | Решительность;<br>Воля доводить дело до<br>конца;<br>Любовь к инновациям;<br>Способность<br>выдерживать нагрузки                                    | Оптимизм;<br>Общественная<br>активность;<br>Умение мотивировать,<br>давать импульсы;<br>Умение быстро<br>реагировать,<br>находчивость | Практическая<br>ориентация на<br>результаты;<br>Целенаправленный<br>подход к руководству;<br>Упорство;<br>Последовательность |
| <b>С – Социально-коммуникативная компетентность (learning to live together – «учиться жить вместе»)</b>  |   |   |  |
| <b>С/Л –</b><br>социально-<br>личностные   | <b>С/Д –</b><br>социально-<br>деятельностные  | <b>С –</b><br>социальные<br>компетенции   | <b>С/П –</b><br>социально-<br>профессиональные   |
| Умение разрешать<br>конфликты;<br>Интеграционная<br>способность;<br>Умение работать в<br>коллективе;<br>Способность к<br>диалогу, ориентация<br>на клиента | Умение завоевывать<br>новых клиентов;<br>Умение находить<br>проблемные решения;<br>стремление к<br>экспериментам;<br>Способность<br>консультировать | Коммуникативность;<br>Кооперативность;<br>Менеджмент<br>отношений;<br>Умение<br>адаптироваться  | Владение языком,<br>красноречие;<br>Готовность к<br>пониманию;<br>Чувство долга;<br>Добросовестность                         |
| <b>П – Профессионально-методическая компетентность (learning to know – «учиться знать»)</b>  |   |   |  |
| <b>П/Л –</b><br>профессионально-<br>личностные   | <b>П/Д –</b><br>профессионально-<br>деятельностные  | <b>П/С –</b><br>профессионально-<br>социальные  | <b>П –</b> профессиональные<br>компетенции   |
| Ориентация на знания;<br>Аналитические<br>способности;<br>Деловитость;<br>Умение оценивать,<br>выносить суждения   | Умение разрабатывать<br>концепции;<br>Организационные<br>способности;<br>Прилежание;<br>Системно-<br>методический подход                            | Менеджмент<br>проектов;<br>Осознание<br>последствий;<br>Умение обучать;<br>Профессиональный<br>авторитет                              | Профессиональные<br>знания;<br>Знание рынка;<br>Профессиональный<br>авторитет;<br>Междисциплинарные<br>знания                |

Как видно из представленной таблицы, коммуникативная компетентность рассматривается в блоке С (как социально-коммуникативная) состоит из четырех блоков компетенций: социально-личностных, социально-деятельностных, социальных и социально-



профессиональных, то есть коммуникативная компетентность – личностное качество, которое проявляется в социальном и профессиональном взаимодействии человека. Исходя из данной типологии, характеристиками проявления коммуникативной компетентности можно считать «адаптивность», «кооперативность» (сотрудничество), «интегративность». Коммуникативная компетентность описывается категориями «умение», «готовность», «владение», «способность».

Наиболее полная классификация приведена И.А. Зимней. Она осуществлена на основе категории деятельности, в связи с чем приобретает особую значимость.

Автор выделяет три группы компетенций:

1) компетенции, относящиеся к самому человеку как личности, субъекту деятельности, общения;

2) компетенции, относящиеся к социальному взаимодействию человека и социальной среды;

3) компетенции, относящиеся к деятельности человека.

В каждой группе выделено несколько видов компетенций. В первую группу включены компетенции: здоровьесбережение; ценностно-смысловая ориентация в мире; интеграция; гражданственность; самосовершенствование, саморегулирование, саморазвитие, личностная и предметная рефлексия; смысл жизни; профессиональное развитие; языковое и речевое развитие; овладение культурой родного языка, владение иностранным языком. Вторая группа содержит компетенции: социальное взаимодействие; общение. Третья группа включает компетенции деятельности; познавательной деятельности; информационных технологий [29]. Как видно из представленной классификации, во всех трех группах компетенций находят отражения коммуникативная компетентность, которая описывается как социальное взаимодействие, речевое развитие, культура владения родным и иностранными языками.

Таким образом, коммуникативная компетентность является ключевой и, тот факт, что в настоящее время современный специалист работает в различных социально-экономических условиях с представителями разных

профессиональных сообществ и культур, позволяет выделить коммуникативную компетентность как одну из ключевых и в профессиональном образовании.

В плане понимания сущности ключевых компетентностей представляет интерес рассмотрение их классификационных признаков, проведенное Э.Ф. Зеером [26]. Ключевые компетентности определяются через следующие характеристики:

1) Ключевые компетентности многофункциональны. Компетентности относятся к ключевым, если овладение ими позволяет решать различные проблемы в повседневной, профессиональной или социальной жизни. Ими необходимо овладеть для достижения важных целей и решения сложных задач в различных ситуациях.

2) Ключевые компетентности надпредметны и междисциплинарны, они применимы в различных ситуациях, не только в школе, но и на работе, в семье, в политической сфере и др.

3) Ключевые компетентности требуют значительного интеллектуального развития: абстрактного мышления, саморефлексии, определения своей собственной позиции, самооценки, критического мышления и др.

4) Ключевые компетентности многомерны, то есть они включают различные умственные процессы и интеллектуальные умения (аналитические, критические, коммуникативные и др.), «ноу-хау», а также здравый смысл.

Рассмотрение требований многофункциональности, надпредметности, междисциплинарности, многомерности применительно к коммуникативной компетентности подтверждает справедливость ее отнесения к ключевым компетентностям современного человека.

Для анализа сущности понятия «коммуникативная компетентность», в понимание которого вкладываем совокупность ее существенных свойств [35], рассмотрим становление термина в отечественной психологической науке, где до середины 80 годов XX века понятия «коммуникативная

компетентность» и «социально-психологическая компетентность» использовались как синонимы и характеризовались как «способности индивида эффективно взаимодействовать с окружающими в системе межличностных отношений» [36]. Эти понятия постепенно стали наполняться различными компонентами и с появлением трудов таких ученых, как Ю.Н. Емельянов, Л.А. Петровская, Ю.М. Жуков, данные понятия стали разводиться. К концу 1990-х годов понятия «социально-психологическая компетентность» и «коммуникативная компетентность» были разведены В.Н. Куницыной [37] и Е.В. Коблянкой [38] и обозначены как структурные элементы социальной компетентности.

В зарубежных исследованиях данного периода (с середины XX века) появляется термин «языковая компетенция» в работах американского лингвиста Н. Хомского. Согласно Н. Хомскому, она обозначает способность понимать и продуцировать неограниченное число правильных в языковом отношении предложений с помощью усвоенных языковых знаков и правил их соединения. Это подразумевает способность, необходимую для выполнения определенной, преимущественно языковой деятельности народном языке. Языковая компетенция у Н. Хомского является идеальным грамматическим знанием, всегда соотносимым сознанием языковой системы (обозначает состояние, а не процесс) [39]. Проследивая становление термина «коммуникативная компетенция», отметим, что А.А. Леонтьев в начале 70-х годов XX века высказывал обеспокоенность по поводу того, что между лингвистикой и психологией образовалось размежевание предмета исследования, вследствие чего значительный круг проблем, включающих структуру и функционирование языковой способности человека, оставался вообще без рассмотрения. К концу 60-х годов термин «языковая компетенция» был противопоставлен термину «использование языка». Под данными терминами различают «языковую способность» – потенциальное знание языка и о языке его реального носителя и «языковую активность» – реальную речь в реальных условиях. Содержание этих понятий более конкретно сформулировано Д. Слобиным, который указывает на различия «между тем, что человек теоретически способен говорить и понимать, и тем,

что он на самом деле говорит и понимает в конкретных ситуациях» [40, с. 23].

Концепцию Н. Хомского проанализировал и развил Д. Хаймз, утверждая, что «лингвистическая теория должна расширить понятие компетенции за пределы грамматического знания» [41, с. 92]. В его трактовке коммуникативная компетенция – это совокупность знаний и навыков говорящего об использовании языка.

По мнению многих ученых, именно в этот момент была предпринята одна из первых попыток снять барьеры между лингвистикой, психологией и социологией в подходе к изучению речи. Д. Хаймз выделяет четыре сектора коммуникативной компетенции, отражающие грамматические (формально возможные), психолингвистические (выполнимые в применении), социокультурные (подходящие к контексту) и фактические (видимые) знания и способности его использования говорящим и слушающим. Таким образом, понятие Н. Хомского, которое состояло только из грамматической компетенции, было расширено, и грамматический фактор становился лишь одним из четырех параметров коммуникативной компетенции. Само понятие «компетенция» D. Hymes определяет как самое обобщенное понятие способностей человека. По его мнению, компетенция зависит как от знания, так и от способности к применению, где необходимо учитывать как когнитивный фактор (не разрывая его с эмоциональным и волевым факторами), так и мотивационный фактор.

Впоследствии исследователи Lyle F. Bachman, Дж. Хабермас, Д. Хаймз, S.W. Littlejohn, J.M. Wiemann [42, 43, 41, 44, 45] развивают понятие коммуникативной компетенции в рамках теории коммуникативного действия, считая человека компетентным тогда, когда его действие адекватно соотносится с тремя жизненными мирами: предметным (событиями, происходящими в объективном мире), социальным (с межличностными взаимодействиями, регулируемые нормами) и личностным (с собственными переживаниями), и определяют коммуникативную компетенцию как сложное образование, включающее в себя пять основных

компонентов: языковую (лингвистическую); социолингвистическую; социокультурную; дискурсивную; стратегическую компетенции.

Раскроем значение представленных коммуникативных компетенций. Языковая (лингвистическая) компетенция определяется как способность понимать и продуцировать неограниченное число правильных в языковом отношении предложений с помощью усвоенных языковых знаков и правил их соединения. Социолингвистическая компетенция описывается как способность понимать и продуцировать речь, соответствующую данному социолингвистическому контексту акта коммуникации. Социокультурная компетенция объясняется как способность пользоваться теми элементами социокультурного контекста, которые релевантны для порождения и восприятия речи с точки зрения носителей языка: обычаями, правилами, нормами, социальными условностями, ритуалами, социальными стереотипами и др. Дискурсивная компетенция трактуется как способность порождать дискурс, т.е. использовать и интерпретировать формы слов и их значения для создания текстов, владение навыками организации языкового материала в когерентный (связный) текст, а также владение средствами когезии. Так, индивид с высоким уровнем дискурсивной компетенции хорошо знает, как эффективно использовать связки (местоимения, союзы, наречия и другие грамматические средства), как достичь единства мысли и соответствия в тексте, как выражать отношения между различными идеями в контексте. Обладание стратегической (или компенсаторной) компетенцией предполагает использование вербальной и невербальной коммуникативных стратегий с целью компенсации недостатка знаний грамматического кода при необходимости усиления риторического эффекта речевого сообщения или паузы в коммуникации.

Компонентный состав коммуникативной компетенции становится чрезвычайно широк и включает набор составляющих: от языковой, лингвистической организационной, прагматической, социолингвистической, дискурсивной, стратегической, учебной, тематической, речевой, компенсаторной до социокультурной и социальной.

В социальном контексте коммуникативной компетентности значимыми для нашего исследования являются психологические концепции Г.М. Андреевой, А.А. Бодалева, Ю.М. Жукова, Ю.Н. Емельянова, Е.Л. Мелибурда, Л.А. Петровской, которые рассматривают коммуникативную компетентность как систему внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций личностного взаимодействия. Исследователи подчеркивают идею, что полноценное общение объединяет в себе два взаимосвязанных, но различающихся уровня: внешний, поведенческий, операционально-технический и внутренний, глубинный, затрагивающий смысловые образования и играющий определяющую роль по отношению к поведенческому, причем внутренний уровень является содержанием, а внешний – формой представления этого содержания. Оба уровня реализуются в таком качестве руководителя, как мобильность.

Анализируя термин «мобильность» и рассматривая его с точки зрения социологии, психологии, педагогики, можно констатировать следующее: мобильность трактуется как готовность к изменениям и продвижениям по вертикали, т.е. поступенчато к более высшим и, возможно, к более низшим иерархическим позициям. В то же время мобильность может рассматриваться как движение внутри своей деятельностью. Мобильность определяется готовностью к реализации многовариативных и индивидуальных профессиональных траекторий, психологической способностью реагировать на меняющиеся условия жизни и труда, формировать ценностные ориентиры, цели, мотивы деятельности. Исходя из этого, условиями профессиональной мобильности являются: изменения на рынке труда; внедрение в профессиональную деятельность инновационных процессов; обустройство профессионального пространства новой техникой, технологиями; возникновение новых профессиональных направлений, освоение новых статусных перемещений и т.д. [1, с. 16]

Обобщая взгляды Ю.Ю. Дворецкой, Т.И. Заславской, С.А. Кугеля, Р.В. Рывкиной, А.А. Сухова на проблему мобильности, можно заключить, что, рассматривая внешние закономерности мобильности, они выделяют ее

психологическую, личностно-субъектную обусловленность. Феномен мобильности, будучи внешне детерминированным (например, при смене профессии), обуславливается также некоторыми личностными характеристиками человека [2]. Б.М. Игошев определяет мобильность как изменение группой лиц или индивидом позиции, места, занимаемого в профессиональной структуре; переходы людей из одних профессиональных групп и слоев в другие. Различают «вертикальную» профессиональную мобильность (движение вверх-вниз в профессионально-квалификационной структуре) и «горизонтальную» (перемещения без качественного изменения профессии и квалификации) [3]. Ю.А. Лукаш определяет мобильность как группировку качеств, включающую «внутренние» психофизиологические свойства личности и «внешние» социально-психологические качества, связанные с поведением человека в структуре межличностных и организационно-управленческих отношений в коллективе [4]. Различные исследователи (Д. Бартоломью, Л.В. Горюнова, Э.Ф. Зеер, В.И. Лукина, Г.В. Осипов, М.Н. Руткевич, П.А. Сорокин, Ф.Р. Филиппов и др.), говоря о мобильности личности, указывают на ее внутреннее содержание, а именно на то, что мобильность является механизмом, позволяющим личности адаптироваться к быстро меняющимся условиям социальной среды. И.Г. Шпакина рассматривает профессиональную мобильность как критерий профессиональной компетентности и понимает под ней умение находить адекватные способы разрешения проблем и выполнения нестандартных задач. Т.А. Ольховая профессиональную мобильность раскрывает как характеристику в психолого-педагогическом портрете субъектности студента университета [5]. Каждая из составляющих мобильности в профессиональной деятельности включает в себя подструктуры, развитие которых и приводит в конечном итоге к профессиональной мобильности. Л.В. Горюнова выделяет три взаимосвязанные сущности профессиональной мобильности, которая определяется как качество личности, обеспечивающее внутренний механизм развития человека; деятельность человека, детерминированная меняющимися средой событиями, результатом которой выступает самореализация человека в

профессии и жизни; процесс преобразования человеком самого себя и окружающей его профессиональной и жизненной среды. Ю.Ю. Дворецкая подчеркивает, что профессиональную мобильность следует изучать на уровне личностных качеств (адаптивность, коммуникативность, самостоятельность, приспособляемость, целеустремленность, ценностные ориентации и установки, социальная память, критическое мышление, способность к самопознанию, саморазвитию, самообразованию, социальная подвижность); на уровне характеристик субъекта деятельности (рефлексивность, креативность, проективность, прогнозирование, целеполагание, гибкость, пластичность); на уровне процессов преобразования собственной личности, деятельности, окружающей среды [6]. А.К. Маркова рассматривает профессиональную мобильность как характеристику личности, необходимую для интеграции профессионального развития, согласованности профессионального сознания и постановки реалистичных целей, нахождения истинных смыслов труда. Она отмечает, что низкая профессиональная мобильность (неумение приспособиться к новым условиям труда и дезадаптация) является следствием развития профессиональных деструкций. Все это провоцирует отставание, замедление профессионального развития; несформированность профессиональной деятельности; дезинтеграцию профессионального развития; распад профессионального сознания и, как следствие, нереалистические цели, ложные смыслы труда, профессиональные конфликты; рассогласованность отдельных звеньев профессионального развития; свертывание ранее имевшихся профессиональных качеств; ослабление профессионального мышления; искажение профессионального развития; появление ранее отсутствовавших негативных качеств, отклонений от социальных и индивидуальных норм профессионального развития, меняющих профиль личности; появление деформаций личности (например, эмоционального истощения и выгорания, а также ущербной профессиональной позиции). Таким образом, А.К. Маркова под профессиональной мобильностью понимает механизм адаптации личности, обеспечивающий согласованность отдельных звеньев профессионального развития, умение приспособиться к



новым условиям труда и т.д. [7]. Э.Ф. Зеер профессиональную мобильность трактует как готовность и способность работника к смене выполняемых производственных заданий, к освоению новых специальностей или изменений в них, возникающих под влиянием технических и технологических преобразований, т.е. как эффективную адаптацию личности к требованиям профессии [8]. Е.А. Никитина считает, что психологической основой профессиональной мобильности личности является динамизм ее мотивационных, интеллектуальных и волевых процессов, благодаря чему создается индивидуальное поле готовности к профессиональной мобильности. По сути, речь идет уже о процессах адаптации личности к изменяющимся условиям социальной среды [9]. Основываясь на вышеизложенном, в нашем исследовании профессиональную мобильность мы рассматриваем как качество личности, обеспечивающее внутренний механизм развития человека; как деятельность человека, детерминированную меняющимися средой событиями, результатом которой выступает самореализация человека в профессии и жизни; как процесс преобразования человеком самого себя и окружающей его профессиональной и жизненной среды.

В научной и методической литературе принято выделять три группы особых качеств личности руководителя, способствующих эффективному руководству (Н.Н. Вересов [10]):

- социально-биографические характеристики личности руководителя;
- управленческие способности;
- личностные качества и особенности руководителя.

1) Социально-биографические характеристики личности руководителя.

а) Возраст. Существует множество аргументов, обоснующих совершенно разные возрастные границы эффективного управляющего (руководителя). Оптимальный работоспособный возраст сильно различается в зависимости от реальных особенностей управленческой деятельности, от общей культурно-экономической ориентации и от многих других переменных. Приводятся веские аргументы в пользу старости. Средний

возраст президентов крупных японских компаний 63,5 года, вице-президентов - 56 лет. В США средний возраст президентов крупных компаний - 59 лет.[11]

Можно привести достаточное количество и совершенно противоположных данных, свидетельствующих в пользу молодости управляющих. Поэтому есть все основания считать, что только возраст не оказывает существенного влияния на лидерство и эффективность руководителя-управляющего. Однако, в реальной практике управления, специалисту при решении вопроса о замещении должности управляющего, необходимо ориентироваться на так называемый «биологический» возраст, который гораздо адекватнее отражает возможности руководителя и актуальный уровень его социальной зрелости. Эти качества имеют весьма широкий хронологический разброс.

б) Пол. До сих пор существует широко расхожее мнение о том, что женщины являются ущербными руководителями. Экспериментальные исследования этой проблемы в психологии не подтверждает такого утверждения. Есть мужчины, которые руководят объективно хуже женщины и женщины - руководящие организацией гораздо эффективнее мужчины. При этом, они по-разному могут воспринимать одни и те же вещи, обстоятельства.

И женщина, и мужчина могут быть и не быть эффективными руководителями, и это зависит не от половой принадлежности. Пол, как и возраст, необходимо рассматривать с биологической и психологической точек зрения. С психологической точки зрения пол есть социальная роль, навязываемая обществом. Поэтому в биологической женщине могут формироваться выраженные мужские комплексы, впрочем, как и женские в мужчине. Этот зависит от специфики воспитания в детстве, стереотипов поведения, традиций и многого другого. Поэтому мнение о низкой эффективности женского руководства является стереотипом массового сознания, мешающего взглянуть на проблему реально. Специалист в сфере управления должен, учитывая особенности женского существа, принимать решения об эффективности руководства всегда конкретно и детально.

Американский психолог Р. Айс выявил следующую любопытную закономерность: когда успеха в решении поставленной задачи добивалась группа, возглавляемая женщиной, члены группы приписывали успех, главным образом, везению. А когда успешно работала группа, возглавляемая мужчиной, считалось, что успех обусловлен в основном личностными качествами руководителя.

в) Социально-психологический статус и образование. Это безусловное требование к личности управляющего. Говоря об образовании всегда надо помнить о его реальном уровне. Образование это прежде всего уровень общей и профессиональной подготовки. Что касается социально-психологического статуса, то тезис о положительном влиянии высокого статуса на карьеру и деловые качества в доказательствах не нуждается.

2) Управленческие способности. Это способности специальные, функционирование которых полно отражается в профессиональной управленческой деятельности. От них напрямую зависит эффективность управленческой деятельности. В классическом исследовании Е. Гизелли «интеллект и менеджерский успех» было убедительно доказано, что наиболее эффективными оказываются руководители со средними умственными способностями. А Т. Конто статистически доказал, что японские студенты-отличники как правило не становятся высшими менеджерами.

Однако, управленческие способности как специальные, включающие в себя разнообразные психологические образования, необходимы эффективному менеджеру. Они определяют эффективное овладение специальными умениями и навыками управления; компетентность; информированность; коммуникативность.

3) Личностные качества руководителя, влияющие на эффективность управления.

а) Доминантность. Доминантность в психологии понимается как процесс влияния, который человек способен оказывать на другого человека, не используя при этом рычаги административного ресурса. Известно,

например, что только 65% своего исполнительского ресурса используют подчиненные при формально-организационном характере отношений руководителя и подчиненного. Остальные 35% приходится на неформально-организационную сторону исполнения. Необходимая эффективность труда и исполнения достигается только тогда, когда сформирован внутренний отклик на управляющее воздействие.

б) Уверенность в себе. Это значит, что оценивая такое качество руководителя, подчиненный будет чувствовать, что на такого руководителя можно полностью положиться, что в трудной ситуации, он его поддержит и защитит. Это создает некую ауру защищенности исполнителя, что положительно влияет на его отношение к делу. При этом необходимо помнить, что уверенность руководителя не должна трансформироваться в самоуверенность. Такое различие легко уловимо окружающими. Подчиненные, как правило, хорошо чувствуют состояние руководителя. Поэтому он должен постоянно помнить о том, что его воспринимают, оценивают и сопоставляют с его созданным имиджем. Необходимо вести себя в публичном варианте.

в) Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость. Такое качество личности эффективного управляющего означает возможности высокого самоконтроля над своей эмоциональной сферой. Руководитель, личность которого обладает указанным качеством, способен со всеми поддерживать ровные, уважительные, деловые отношения, мало раздражаться и постоянно подавлять в себе негативные эмоциональные позывы.

Стрессоустойчивость определяется стабильностью и надежностью комплекса адаптивных реакций руководителя на различные, постоянно меняющиеся условия деятельности и жизни. Стресс - это хорошо. Он призван активизировать усилия руководителя в преодолении препятствий.

Дистресс - это плохо. Он понижает жизненную активность и вызывает перенапряжение, дезорганизуя человека. Стресс связан с жизнедеятельностью вообще. А вот дистресс возникает далеко не у всех людей, а лишь у стрессонеустойчивых, имеющих определенные личностные

особенности.

Немецкие психологи В. Зигерт и Л. Ланг выявили главные причины дистресса, которые характерны для управляющих:

- страх не справиться с работой;
- страх допустить ошибку;
- страх быть обойденным другими;
- страх потерять работу;
- страх потерять свое собственное «Я».

г) Креативность. Это способность руководителя к творческому решению задач, к творческой оценке действительности. Это качество очень важно для инновационной практики управляющего. Такой руководитель отличается высоким стремлением к новому; широким использованием возможностей; собранностью; хорошей переключаемостью и возможностями системно и методологически оценивать ситуацию.

д) Предприимчивость, стремление к достижениям. В этом отражается важная потребность руководителя - потребность в самореализации. Такой руководитель предпочитает ситуации, в которых он может брать на себя инициативу и ответственность. В то же время они не склонны подвергать себя риску и ставят перед собой умеренные цели. Такая потребность предполагает активное использование руководителем обратной связи в различных системах коммуникаций.

е) Ответственность и надежность. Эти качества не нуждаются в комментарии.

ж) Независимость. Готовность руководителя самостоятельно принимать решения и нести ответственность за них. Независимость это не волюнтаризм и не сумасбродство. Чем более независимым является руководитель, тем самостоятельнее он ведет себя. Чем самостоятельнее он ведет себя, тем более чутко он прислушивается к коллегам и подчиненным, тем белее рациональное зерно управления произрастает на этой почве. Сильный, независимый руководитель позволяет и даже поощряет инакомыслие и круг своих оппонентов.

## **1.2. Субъекты взаимодействия руководителя**

Компетентный руководитель, обладающий высоким уровнем профессиональных (в том числе коммуникативных) компетенций, организует рабочее пространство сотрудников, обеспечивает взаимодействие и взаимопонимание всех субъектов, создает партнерские отношения для получения конкретного результата (продукта).

Иерархические отношения – это отношения между звеньями или ячейками системы, расположенными на различных ступенках управленческой лестницы (управленческой вертикали), при которых каждый нижестоящий уровень управления подчиняется вышестоящему уровню управления.

В зависимости от характера взаимосвязи между руководителями и подчиненными социальные отношения в системе управления могут быть представлены в четырех основных разновидностях: бюрократические, патерналистские, фратерналистские и партнерские отношения.

Бюрократические (от франц. бюро - канцелярия + греч. кратос - власть, буквально – господство канцелярии) отношения базируются на административной иерархии. При наличии таких отношений за каждым работником жестко закреплены его функциональные обязанности. Начальники принимают решения, а подчиненные обязаны их выполнять, строго следуя букве распоряжений. Контроль за деятельностью сотрудников и всей организации представляет собой отлаженную процедуру проверок. Ответственность за успех дела и возможные провалы несет соответствующий исполнитель. Контакты между начальниками и подчиненными носят в основном официальный (формальный) характер, ограничены отношениями чисто служебного свойства.

При патернализме (от лат. «падре» – отец) четко выражена иерархичность отношений, а права «хозяина», который обычно принимает единоличные решения, неоспоримы. От подчиненных требуется и ожидается лояльность по отношению к начальнику. «Хозяин» бдительно контролирует действия своих подчиненных, но при необходимости принимает на себя часть возложенных на них функций. Ответственность за успех дела или

возможные провалы – общая. «Хозяин» строго поддерживает единство организации, но не путем формальной регламентации, а благодаря утверждению и постоянному сохранению своего личного влияния. Несмотря на строгую иерархию, взаимоотношениям придается личностный характер, выходящий за чисто служебные рамки.

В случае фратернализма (от англ. фразер – брат) иерархичность в отношениях старательно сглаживается и смягчается. Господствует стремление принимать решения коллегиально после их коллективного обсуждения. Тем самым руководитель в отношениях со своими подчиненными претендует, скорее, на роль «лидера», а не «начальника» или «хозяина». Подчиненным предоставляется достаточная самостоятельность, и в совместной деятельности предполагается взаимная помощь и поддержка как со стороны руководителя, так и рядовых работников. Любой успех рассматривается как общая заслуга всего коллектива, любой провал – как общая для всех членов коллектива беда. Отношения в такой организации носят подчеркнуто неформальный характер.

В случае партнерства (от франц. партнер – участник совместной деятельности) иерархические отношения хотя и существуют, но ярко не выражены. Решения принимаются на основе обсуждения, где каждый вносит предложения в соответствии со своей квалификацией и сферой компетентности. Руководитель не приказывает, а координирует общие действия. За каждым сотрудником четко закреплены соответствующие функции, причем руководитель в них не вмешивается, а текущий контроль чаще всего не предусмотрен. Подчиненные должны понимать смысл принимаемых решений и выполнять их в процессе самостоятельной работы. Несмотря на коллегиальность принимаемых решений и действий, отношения между сотрудниками переведены на служебно-контактную основу. Партнерство отличается демократизмом – самостоятельные индивиды объединяются для совместной деятельности по свободному контракту, а руководитель в качестве координатора распределяет задания и контролирует соблюдение оговоренных условий и обязанностей.

Конечно, выделенные четыре типа отношений в «чистом» виде встречаются редко, патернализм, в частности, нередко реализуется при наличии элементов фратернализма или бюрократизма: всё, в конечном счете, зависит от состава участников совместного действия, характера, содержания и направленности той организации, в пределах которой люди вступают в социальные взаимодействия, а также от состава и личностных особенностей людей, осуществляющих функции управления.

Высокий уровень развития именно коммуникативной компетентности – сходно из основных требований, предъявляемых работодателями к высококвалифицированному специалисту в любой профессиональной сфере. Но если работодатель предъявляет такие требования к сотрудникам и соискателям, то и сам должен обладать уровнем, не ниже требуемого у подчиненных.

Рассмотрим более подробно системы взаимодействия и взаимоотношений руководителей и подчиненных в организации.

Взаимоотношения руководителей и подчиненных в организации проявляются в следующих процессах:

1. Процесс мотивации подчиненных.
2. Процесс принятия решений в организации.
3. Ответственность подчиненных и руководителей перед организацией.
4. Организационная культура

Процесс мотивации подчиненных включает в себя два вида мотивации – материальную и нематериальную мотивацию

Система прямой материальной мотивации персонала выражается в базовом окладе и премиальных. Базовый оклад – это постоянная часть заработной платы работника. Премиальные – это переменная часть заработной платы сотрудника, которая время от времени может быть пересмотрена.

Таким образом, система прямой материальной мотивации - это система оплаты труда.



Эффективная система оплаты труда (система компенсаций) играет значительную роль в управлении персоналом, а именно в привлечении, мотивации и сохранении в организации сотрудников соответствующей квалификации, стимулирует работников к повышению производительности труда, что ведет к повышению эффективности использования человеческих ресурсов и снижению затрат на поиск, подбор и дальнейшую адаптацию вновь принятого персонала организации.

Система косвенной материальной мотивации включает в себя компенсационный пакет (соцпакет), предоставляемый работнику. Компенсационный пакет (соцпакет) – это бенефиты, предоставляемые сотруднику организации в зависимости от уровня его должности, профессионализма, авторитета и т.п. В современной отечественной практике система косвенного материального стимулирования представляет собой дополнительные неденежные компенсации работникам, которые можно разделить на 2 блока: **обязательные бенефиты** (регламентируются трудовым законодательством): оплата больничных листов; оплата ежегодных отпусков; обязательное медицинское страхование; отчисления на обязательно пенсионное страхование; **добровольные бенефиты** (не регламентируются государством и используются работодателями на добровольной основе).

Здесь нужно отметить, что такие бенефиты заключаются между сотрудником и организацией в форме соглашения – документа, который не является по своей сути дополнительным соглашением, потому что не меняет условий трудового договора, а является договоренностью о выполнении сотрудником дополнительного объема работы в соответствии со ст. 60.2 ТК РФ. Такая работа выходит за рамки трудового договора и не относится к работе, выполняемой по нему.

Дополнительное соглашение к трудовому договору заключается, когда изменяются существенные условия трудового договора. Что к этому

относится: перевод на другую должность; другой размер заработной платы; переименование должности или структурного подразделения; новый режим работы и отдыха; установление гарантий и компенсаций; изменение срока срочного договора; новые обязанности, если они были указаны в трудовом договоре, и др.

Кроме этого, соглашение заключается, когда в договор вносятся новые дополнительные условия, например об условиях труда на рабочем месте по результатам его аттестации или специальной оценки. Условия могут и исключаться. В частности, когда по результатам спецоценки работнику, которому ранее были установлены гарантии и компенсации в связи с вредными или опасными условиями труда, такие гарантии больше не полагаются в связи с тем, что условия труда на рабочем месте стали нормальными.

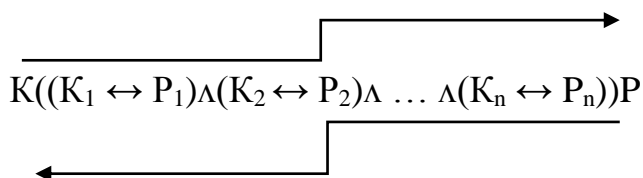
Система нематериальной мотивации – это совокупность внешних стимулов немонетарного характера, которые используются в организации для поощрения эффективного труда сотрудников. Цель нематериальной мотивации – повысить заинтересованность сотрудника в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли. Система нематериальной мотивации разрабатывается индивидуально для каждой организации и является дополнением к системе оплаты труда и бенефитов.

Также выделяются иерархические, равнозначимые и интерактивные коммуникативные связи. Иерархические взаимодействия направлены на реализацию целей – проинформировать, проинструктировать, доказать, убедить и т.п., которая в определенных условиях является продуктивной. В логике этот процесс взаимодействия называется следованием (импликацией) и обозначается знаком «→».

Равнозначимые позиции субъектов организации обусловлены диалоговым взаимодействием, наличием взаимопонимания и обратной связи.

Схематично это изображается знаком логической операции эквиваленции « $\leftrightarrow$ » и обозначает следующее: коммуникация состоялась, если и только если коммуниканты достигают взаимопонимания, принимают позиции друг друга, т.е. договариваются ( $K \leftrightarrow P$ , где  $K$  – коммуникант,  $P$  – реципиент).

Интерактивная коммуникативная связь характеризуется информационно-коммуникативной взаимозависимостью:



Данная коммуникативная связь разработана И.И. Барахович и объясняет зависимость между коммуникантом ( $K$ ) и реципиентом ( $P$ ) в том смысле, что коммуникант, отправляя информацию, воздействуя информацией, ориентируется на запросы, вызовы, уровень развития реципиента в полном объеме, и только тогда, когда реципиент достигает другого уровня развития и у него появляются другие вызовы и запросы как сигналы к следующим действиям коммуникатора, он производит новые действия. Эти действия или продолжают линию взаимодействия, или корректируют и регулируют, но не нарушают как стратегические линии в коммуникации, так и естественные познавательные процессы. Интеракция здесь характеризуется преобразующим продвижением, придает коммуникации преобразующий смысл, включая обучение, диагностику, оценку, экспертизу.  $P_1, P_2, \dots, P_n$  – уровни развития реципиента в связи с воздействием на него информации, которую отправляет ему коммуникатор ( $K_1, K_2, \dots, K_n$ ) в связи с поэтапным развитием реципиента и достижением им другого уровня. Знак « $\leftrightarrow$ » эквиваленции показывает процесс достижения взаимодействия на определенном этапе переработки информации и готовность к переходу на следующий этап. Коммуникация может считаться состоявшейся, если последовательно пройдены все этапы взаимодействия (« $\wedge$ » – логическая операция конъюнкция – обозначает соединительный союз

«и»,  $n$  – число этапов взаимодействия, уровней развития коммуникатора и реципиента для достижения полного взаимопонимания). Переход от одного действия к другому означает преобразующее продвижение, включающее коррекцию и регуляцию коммуникативных действий (актов) [Барахович, с.145-147]

В процессе принятия решений руководителем организации могут использоваться различные методы. Рассмотрим их подробнее.

**Метод «Делфи».** Данный метод представляет собой последовательное анкетирование мнений экспертов различных областей науки и техники и формирование массива информации, отражающего индивидуальные оценки экспертов, основанные как на строго логическом анализе, так и на интуитивном опыте.

**Метод коллективной генерации идей.** Этот метод также является методом принятия экспертных решений. Все предложенные идеи записываются и анализируются по определенным критериям: возможность реализации, материальные затраты, временные затраты, интеллектуальные затраты, ожидаемый результат.

**Метод «мозговой атаки».** Данный метод характеризуется лавинообразным выдвижением новых идей без их критической оценки до появления оптимального решения. Используется для поиска наилучшего решения одной проблемы. «Основой методологии является преодоление стереотипов мышления и коммуникативных барьеров, т.е. обеспечение процесса генерации идей, без их критического анализа и обсуждения; успех проведения мозгового штурма основывается на принципе синергии и запрета остановки генерации идей субъективной оценкой» [1].

**Метод построения сценариев** пытается установить логическую последовательность событий, чтобы показать, как, исходя из существующей ситуации, может шаг за шагом разворачиваться будущее состояние.

**Методика построения прогностических графов и дерева целей** является одним из методов принятия экспертных решений.

Процесс формирования отношений между подчиненными и руководителем обязательно связан с реализацией ответственности сотрудников перед организацией. Существующее Трудовое законодательство РФ о дисциплине и дисциплинарной ответственности работников перед организацией регулируют отношения сотрудников и организации, подчиненных и руководителей.

Документом, регламентирующим трудовую дисциплину, являются Правила внутреннего распорядка, утверждаемые общим собранием или конференцией работников по представлению администрации и вывешиваемые на видном месте. Для отдельных сфер деятельности и категорий работников, например, на транспорте, требования к производственной дисциплине устанавливаются особо, в том числе в уставном или законодательном порядке.

Нарушением трудовой дисциплины является неисполнение или ненадлежащее исполнение работником своих обязанностей; действия или бездействие, противоречащие требованиям законодательства, однако только в том случае, когда имели место умысел или неосторожность; если же это произошло по не зависящим от него причинам (недостаточная квалификация, отсутствие надлежащих условий труда и т.п.), то это не является нарушением трудовой дисциплины. Отказом от выполнения работ является сознательное уклонение исполнителя от выполнения задания, распоряжения, приказа, открытая критика их, затягивание и невыполнение задания в срок.

Право выбора конкретной меры дисциплинарного взыскания из числа предусмотренных законодательством принадлежит руководителю, который должен учитывать степень тяжести проступка, вред, причиненный им, обстоятельства, предшествующая работа и поведение сотрудника. Причем за каждый проступок может быть применено только одно дисциплинарное

взыскание. При этом вовсе не обязательно применять взыскания «по нарастающей» степени тяжести.

За нарушение трудовой дисциплины администрация в соответствии с КЗоТ РФ может применять следующие меры взыскания: замечание, выговор, увольнение. Для отдельных категорий работников законодательством о дисциплинарной ответственности, уставами и положениями о дисциплине могут быть предусмотрены другие виды взысканий. Но сама администрация дополнительных дисциплинарных мер вводить не может.

Нужно иметь в виду, что в точном соответствии со ст. 128 КЗоТ РФ меры дисциплинарного взыскания применяются к отдельным недобросовестным работникам лишь «в необходимых случаях». При его нецелесообразности руководитель должен, прежде всего, напомнить подчиненному о его обязанностях, сделать устное замечание, внушение, разъяснение. Отметим, что под внушением мы понимаем наставление, а не психологическое давление на работника с целью заставить его бессознательно выполнять распоряжения руководства.

Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий .

Организационная культура играет важную роль в деятельности организации. Считается, что самые успешные компании мира имеют сильную организационную культуру.

Характеристика организационной культуры охватывает:

- индивидуальную автономность – степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;
- структуру – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;

- направление – степень формирования целей и перспектив деятельности организации;
- интеграцию – степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;
- поддержку – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;
- стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность – степень отождествления работников с организацией в целом;
- управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;
- управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

Эти характеристики включают как структурные, так и поведенческие измерения.

Для успешного управления деятельностью подчиненных необходимо учитывать различные показатели. Одной из наиболее важных характеристик работника является его темперамент. С древних времен известны четыре основных типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик.

Отметим, что, во-первых, в чистом виде ни один из типов темперамента практически не встречается (для каждого человека характерны проявления всех четырех типов темперамента, однако какой-то один из этих типов доминирует); во-вторых, темперамент как врожденное свойство мало изменчив на протяжении жизни человека (об этом нужно всегда помнить и не пытаться изменить темперамент подчиненного; лучше найти ему такую работу, с которой этот тип подчиненных справляется лучше всего); в-третьих, нет плохих или хороших типов темперамента. Каждый из них имеет свои преимущества и свои недостатки.

В качестве примера, демонстрирующего разные стороны указанных типов темперамента, рассмотрим следующую ситуацию. Четыре работника опоздали на очень важное совещание. Холерик будет пытаться во что бы то ни стало прорваться на совещание. Его искренне будет возмущать поведение секретаря-референта руководителя, не позволяющего войти в кабинет. С упорством, достойным лучшего применения, холерик будет эмоционально объяснять, почему же ему так нужно попасть на совещание.

Сангвиник, одарив очаровательной улыбкой секретаря, попытается непринужденно проследовать в кабинет, где проходит совещание. Препятствие в виде секретаря заставит его попытаться зайти еще раз, а затем повернуться и без возражений покинуть приемную, подумав: «Не получилось, ну и бог с ним. Зайду на перерыве».

Флегматик, столкнувшись с проблемой, сильно расстраиваться не станет, неторопливо и спокойно вернется к прерванным делам и будет продолжать их скрупулезно выполнять.

Меланхолик будет очень переживать по поводу своего опоздания и предпринимать слабые попытки попасть на совещание («попытки», потому что он должен быть на совещании, а «слабые» потому что, появившись на совещании, ему придется отвечать за свое опоздание). Не попав на совещание, он будет переживать о возможных последствиях своего опоздания.

Теперь дадим краткую характеристику каждого типа темперамента. Жизненным принципом холерика будет девиз «Ни минуты покоя». Для него характерны энергичность, увлеченность, страстность, целеустремленность, подвижность. Для него обычно не характерна злопамятность. Устроив разговор на повышенных тонах, холерик уже через полчаса способен беседовать с вами как ни в чем не бывало. Беда в том, что вы не успеете за это время прийти в себя. Но это уже, как говорится, ваши проблемы. Вместе с тем холерик может отталкивать окружающих своей вспыльчивостью,



агрессивностью, нетерпением, несдержанностью, конфликтностью. Для холерика в наибольшей степени подходит работа без излишней мелочной регламентации и шаблонов; работа, допускающая импровизацию. В отношениях с холериком недопустима резкость, несдержанность. Любой его проступок должен быть требовательно и справедливо оценен.

В отношениях с сангвиником руководитель должен руководствоваться принципом «Доверяй, но проверяй». Представители этого типа темперамента обычно отзывчивы, увлечены, общительны, подвижны, жизнерадостны. Причем эта жизнерадостность и жажда жизни у них видна каждому, достаточно увидеть искреннюю улыбку, которой озаряется все вокруг («Посмотришь на сангвиника, и жить хочется!»).

Вместе с тем сангвиников зачастую отличает зазнайство, разбросанность (то есть он может начинать много дел, не доводя ни одного из них до конца), легкомыслие, необязательность, свехобщительность. Он контактный собеседник и практически с каждым быстро находит общий язык. Беда в том, что он не замечает того, что уже надоел своей контактностью и общительностью.

Сангвинику подходит подвижная работа со сменой видов деятельности и ритма. Ему нужно непрерывно ставить новые и по возможности интересные задачи, требующие сосредоточения и напряжения. Сангвиники требуют детального и частого контроля за своей деятельностью.

Ведущим принципом во взаимоотношениях с флегматиком может быть принцип «Не торопи». Флегматика отличает постоянство, терпение, самообладание, надежность, устойчивость в условиях экстремальных воздействий. Как правило, это люди раз и навсегда данного слова, которое они постараются сдержать во что бы то ни стало. Вместе с тем для них характерна медлительность, иногда безразличие к эмоциональным сторонам жизни, некоторая «толстокожесть». Кроме того, их отличает педантизм и подчеркнутая аккуратность.

Флегматик способен проявить свое лучшее «Я» на работе, требующей медленных и плавных движений, стереотипных действий, порядка и пунктуальности. Его нельзя быстро переключать с одной задачи на другую. Флегматик требует к себе систематического внимания, но без понукания.

В отношениях с меланхоликом необходимо руководствоваться принципом «Не навреди». Его отличает высокая чувствительность, человечность, доброжелательность, мягкость, способность к сочувствию. Он зачастую выступает эмоциональным лидером в группе. Это тот, кто сможет вас понять и просто выслушать. Однако для него характерна в целом невысокая работоспособность и высокая отвлекаемость на различные раздражители, мнительность, ранимость, замкнутость.

Меланхолик лучше всего справляется с работой, требующей относительно простых и стереотипных действий; в которой экстремальность сведена к минимуму. В отношениях с ним не допустимы не только резкость, но и повышенный тон, ирония. О проступке меланхолика лучше поговорить наедине, без привлечения вездесущей «общественности». Положительно скажется на его отношении к работе своевременная похвала за успехи, решительность и волю.

М.Вудкок и Д.Френсис в книге «Раскрепощенный менеджер» выделяют характеристики управляющего, умеющего влиять на людей:

- он ясно излагает свои мысли;
- он уверен в себе;
- быстро устанавливает хорошее взаимопонимание;
- награждает требуемое поведение;
- дает четкие указания;
- стремится быть настойчивым;
- прислушивается к мнению других [2].

Таким образом, учет индивидуальности каждого сотрудника, знание его темперамента, сильных и слабых сторон составляет важный резерв

повышения вклада подчиненных. Изучение своих подчиненных требует серьезных затрат времени, но выигрыш, получаемый при этом, весомее совершенных затрат.

В процессе коммуникативного взаимодействия каждый руководитель стремится ориентироваться на свои цели и цели партнера. При этом коммуникативность позволяет оптимально строить свои отношения с людьми. Коммуникативность можно развивать и совершенствовать, поэтому можно сказать, что руководителем не рождаются, а становятся.

В зависимости от степени учета во взаимодействии своих целей и целей партнера различают следующие стратегии поведения:

1) сотрудничество, предполагающее максимальное достижение участниками взаимодействия своих целей;

2) противодействие, предполагающее ориентацию лишь на свои цели без учета целей партнера;

3) компромисс, предполагающий частное, промежуточное (зачастую, временное) достижение целей партнеров ради сохранения условного равенства и сохранения отношений;

4) уступчивость, предполагающая принесение в жертву собственных потребностей для достижения целей партнера;

5) избегание (уклонение), предполагающее уход от контакта, отказ от стремления к достижению своих целей для исключения выигрыша другого.

Отметим, что среди изложенных стратегий нет плохих или хороших. Все зависит от конкретной ситуации общения, от целей, которые ставят перед собой партнеры, и ряда других факторов.

*Дистанция в общении.* На основе многочисленных исследований психологи пришли к ряду важных выводов.

1) Физическое тело человека окружено определенной пространственной зоной, которую они считают своей собственной личной территорией.

2) Размеры личной пространственной территории социально и национально обусловлены (у южных народов и в городских условиях эта территория меньше, у народностей средней и северной полосы и в сельской местности она больше).

3) Личная пространственная территория человека имеет ряд зон, в которых и осуществляется общение в зависимости от характера данного акта общения:

а) интимная зона (от 15 до 45 см от тела человека). Из всех зон эта самая главная. Разрешается в нее проникать только тем, с кем человек находится в тесном эмоциональном контакте (супруги, дети, родители, близкие друзья и родственники и др.). В этой зоне имеется еще сверхинтимная подзона (до 15 см), в которую можно проникнуть только посредством физического контакта;

б) личная зона (от 45 до 120 см). В пределах этой зоны осуществляется общение между приятелями и знакомыми в условиях каждого дня;

в) социальная зона (от 120 до 360 см). Это общение людей в строгом соответствии с их социальной ролью, когда в общении желают подчеркнуть социальный статус общающихся. По сути дела, в этой зоне беседуют скорее не личность с личностью, а должность с должностью. В этой зоне мы также общаемся с незнакомыми людьми и с теми, кого мы не очень хорошо знаем;

г) публичная зона (более 360 см). Как правило, в этой зоне ведется общение с большой группой людей, когда мы хотим к ней обратиться.

4) Человек с трудом терпит вторжение постороннего в социальную и личную зону, а вторжение в интимную вызывает неуместные в данный момент физиологические реакции и способствует стрессу (сердце начинает биться чаще, происходит выброс адреналина в кровь, она приливает к мозгу и мышцам как сигнал физической готовности к бою, к отпору).

5) Современная городская жизнь принесла с собой ряд исключений из этих правил. В условиях невозможности обеспечения всем общающимся

необходимых зон люди договорились сознательно нарушать эти зоны на занятиях в учебных заведениях, в местах массовых скоплений людей (на стадионе, в киноконцертном зале, в общественном транспорте и др.). Это не значит, что в этих условиях человек не испытывает дискомфорта, но он научился внешне это не выражать. Для того чтобы не усиливать этот дискомфорт, рекомендуется не смотреть в упор на соседа, не выражать на лице сильных эмоций и оставаться беспристрастным, не разговаривать даже со знакомыми, быть сдержанным в движениях.

Сделаем ряд практических выводов для ситуаций управленческого общения и профессиональной мобильности:

- во-первых, если вы хотите, чтобы подчиненные чувствовали себя при общении с вами комфортно, то держите дистанцию;

- во-вторых, при выборе дистанции в разговоре учитывайте национальные и социальные особенности собеседника, обсуждаемую проблему, актуальное эмоциональное состояние собеседника и др.

***Позиция в общении.*** Эффективность взаимодействия в процессе управленческого общения связана с теми позициями, которые занимают общающиеся. Удачной попыткой оказания помощи в выборе рациональных позиций в общении является теория транзактного анализа, предложенного американским психиатром Э. Берном (транзакция – это единица общения, это действие (акция), направленное на другого человека).

Концепция Берна была создана в ответ на необходимость оказания психологической помощи людям, имеющим проблемы в общении. Наблюдая поведение людей, он обратил внимание на тот факт, что один и тот же человек прямо на глазах может измениться. При этом меняются одновременно выражение лица, речевые обороты, жесты, поза и т.п.

Этот человек то ведет себя как взрослый, то резвится как ребенок, то копирует поведение своих родителей. БERN пришел к идее сложного строения личности, наличия в ее структуре трех состояний «Я» («родитель»,

«взрослый» и «ребенок»), обуславливающих характер общения между людьми. Каждое из этих состояний, в свою очередь, обнаруживается в той или иной позиции в общении и предполагает определенные алгоритмы, модели поведения.

В личности каждого человека обнаруживаются все три составляющие, однако при условии плохого воспитания личность может деформироваться так, что одна из составляющих начинает подавлять другие, что обуславливает нарушение общения и переживается человеком как внутреннее напряжение.

Каждое из состояний «Я» выполняет определенные функции и вследствие этого является жизненно необходимым. Для оптимального функционирования личности, для эффективного взаимодействия с окружающими, с точки зрения трансактного анализа, в личности должны быть гармонично представлены в зависимости от ситуации общения, все три состояния «Я». Таким образом, все состояния «Я» хороши, правильны, необходимы и выполняют определенные функции. Вопрос заключается в том, когда и какое состояние «Я» активно, когда и для каких целей его использовать.

Каждый из общающихся занимает какую-то одну из трех позиций в общении. Трансакции исходят из определенного состояния «Я» одного партнера по общению и направлены к определенному состоянию «Я» другого партнера. Они являются открыто проявляющимся аспектом социальных связей индивида. Одни трансакции приводят к оптимальному взаимодействию, другие, наоборот, к конфликту. Почему же это происходит? Во многом процесс взаимодействия в общении зависит от адекватности ситуации общения выбираемых состояний, позиций и трансакций.

Руководитель, говоря первую фразу, задает тон разговора тем, что невольно выбирает себе и собеседнику определенное состояние «Я». Эти три «Я» сопровождают нас всю жизнь. Зрелый руководитель умело использует

разные формы поведения. Главное, они должны быть уместны и адекватны конкретной ситуации общения. Самоконтроль и гибкость помогают руководителю вовремя вернуться во «взрослое» состояние.

Сделаем важный вывод для различных ситуаций управленческого общения: взаимодействие между людьми только тогда будет гармоничным и эффективным, когда между ними будут установлены параллельные транзакции. Пока между руководителем и подчиненными не установлены такие транзакции, ему очень сложно будет добиться взаимопонимания.

### **Выводы по первой главе**

1. Изучение теоретических источников позволило выявить личностный и профессиональный аспекты коммуникативной компетентности руководителя организации.

Личностный аспект заключается в проявлении эмпатии, перцепции, толерантности и поддержки. Профессиональный аспект коммуникативной компетентности проявляется в умении слушать и слышать, умении создавать и произносить текст, умении вести диалог.

2. Под коммуникативной компетентностью руководителя организации мы будем понимать интегральную социальную характеристику его личностных и профессиональных проявлений, включающую механизмы адаптации, самоорганизации, саморегуляции в синергетическом аспекте на основе перцепции, эмпатии и толерантности.

Действие механизмов адаптации, самоорганизации, саморегуляции моделируется на основе знаний законов, правил, традиций построения межличностного взаимодействия; умений адекватно воспринимать, понимать и принимать своеобразие личности, чувствовать другого, сопереживать, владеть механизмами убеждения, внушения, инициировать благоприятный психологический климат, «моделировать» собеседника, с помощью слова осуществлять психотерапию общения; техник активного слушания,

запоминания, ведения спора, аргументации, создания устных и письменных текстов, их произнесения, невербального воздействия.



## **Глава II. Формирование коммуникативной компетентности руководителя организации**

### **2.1. Содержание коммуникативного образования современного руководителя**

Сегодня уже ни для кого не секрет, что основным критерием коммуникабельности является умение слушать и задавать вопросы, поскольку в процессе слушания решаются две важные функции: восприятие информации и осуществление обратной связи (передача говорящему информации о том, как воспринимается его речь и поведение). По статистике умеют выслушивать собеседника спокойно и целенаправленно не более 10% людей. А значит, что этому умению надо учить.

Современные формы организации обучения весьма разнообразны: специалистов по коммуникации готовят и на программах бакалавриата, и магистратуры, форма обучения может быть как очной, так и заочной. Для руководителя организации в этой форме образования есть один существенный минус – она долгосрочна: диплом бакалавра можно получить только через 4 или 5 лет, магистра – через 2 или 2,5 года. При постоянной занятости на ответственной работе современный руководитель ищет такую форму обучения, которая бы дала ему необходимые знания и навыки за короткий промежуток времени.

Этим условиям отвечают сразу две формы – тренинги и семинары, а также их интернет-аналог – вебинары. Но оговоримся сразу, такие формы обучения очень редко бесплатны. Поэтому нами была разработана программа развития коммуникативного потенциала современного руководителя, которому необходимо в своей профессиональной деятельности, во взаимодействии с коллегами и подчиненными проявлять коммуникативную культуру, толерантность, сотрудничество, диалог, используя возможности

профессиональной сферы и демонстрируя навыки речевой профессиональной культуры (профессиональное слушание, создание и произнесение текстов профессионально значимого содержания, профессиональное ведение диалога и т.п.).

## **Программа коммуникативного образования современного руководителя**

### 1. Пояснительная записка

Анализ социальных процессов, происходящих в современном обществе, акцентирует внимание на том, что формируется новый вид культуры – культура взаимодействия всех субъектов, предполагающая освоение технологий в различных сферах жизнеобеспечения и жизнедеятельности человека, обмен технологиями, изобретение новых знаний, генерацию идей. Предполагаемый результат этих преобразований – человек как потенциально активная, творческая, свободная личность, ориентированная на ценности, на стремления, ответственная за свою жизнь и принимаемые решения, влияющие на собственную жизнь и жизнь других людей, а значит перед человеком встает необходимость освоения комплекса коммуникативных компетенций, проявления коммуникативной компетентности, развития своего коммуникативного потенциала[]. Все это закономерно проявляется и в профессиональной деятельности в общем, и в деятельности руководителя в частности. Поэтому возникает необходимость рассмотрения комплекса взаимосвязанных ресурсов и проявлений личности руководителя в различных коммуникативных ситуациях его профессиональной деятельности.

#### 1.1 Предназначение программы.

Принимая на себя ответственность по созданию собственного коммуникативного имиджа, руководителю необходимо овладеть рефлексией собственных коммуникативных возможностей диагностировать уровень своей предрасположенности к активной коммуникативной деятельности:

- направленность на управление поведением других;
- доминирование во взаимодействии или понимании равнозначности партнеров по коммуникации;
- избегание и продуктивный выход из конфликтов;
- проявление толерантности, эмпатии, перцепции;
- развитие отношений с целью обретения новых смыслов, генерации новых идей, новаций.

### 1.2 Цель и задачи программы.

Цель программы: обеспечение детального представления руководителя о содержании коммуникативной культуры и деятельности в профессиональной практике и эффективных методах, способах, приемах, решения коммуникативных задач, построение руководителем эффективных стратегий коммуникативного поведения в профессиональной деятельности; формирование ценностного отношения у руководителя к профессиональным коммуникациям.

Задачи программы:

- формирование банка знаний о профессиональной коммуникации;
- формирование представлений о коммуникативных умениях;
- формирование спектра эффективных коммуникативных техник.

1.3 Ожидаемый результат. Разработанная программа может использоваться в качестве руководства по построению и реализации индивидуальной модели коммуникативной культуры руководителя и развития его коммуникативного потенциала. В качестве результата нами также рассматриваются знания основ построения взаимоотношений субъектов в профессиональной среде, форм, способов и методов построения эффективных взаимодействий субъектов, норм и законов вербальной и невербальной коммуникации; умения использовать различные способы взаимодействия субъектов профессиональной среды, создавать благоприятный психологический климат взаимодействия субъектов,

использовать различные способы эффективного слушания, профессионального ведения диалога, создания и произношения текстов профессионально-значимого содержания; компетенции, обеспечивающие владение способами получения и переработки профессиональной информации, способами организации взаимодействия, установления контактов с разноуровневыми и разнопорядковыми субъектами профессиональной среды в условиях его поликультурности, эффективными технологиями вербальной и невербальной коммуникации, способами рефлексии, самоконтроля в коммуникации, эмпатийностью, толерантностью, перцепцией, продуктивными способами выхода из конфликта.

## 2. Содержание коммуникативного образования (самообразования)

Содержание нашей программы мы условно разделили на два модуля: Общение как основной вид социального взаимодействия и Основы коммуникативной культуры.

В модуле «*Общение как основной вид социального взаимодействия*» нами были выделены следующие темы:

### **Тема 1. Коммуникативная культура.**

Правила коммуникативного этикета. Правила согласования взаимодействия. Правила самоподачи. Авторитет источника информации.

### **Тема 2. Принципы эффективного речевого взаимодействия.**

Многоплановый характер общения как обмен информацией. Общение и язык. Вербальная коммуникация. Речь, механизм речи.

### **Тема 3. Невербальное общение.**

Невербальная коммуникация. Средства невербальной коммуникации (жесты, мимика, интонации, паузы, плач, реплика, условные обозначения и т.д.). Паралингвистическая и экстралингвистическая коммуникация.

### **Тема 4. Деловое общение как вид речевого взаимодействия.**

Единство общения и деятельности. Общение как обмен информацией. Коммуникативная сторона общения. Типы информации и средства коммуникации.

#### **Тема 5. Дистанционное общение.**

Общение в массовой коммуникации. Радио и телевизионная речь как вид общения. Особенности общения по радио и телевидению. Сетевое взаимодействие, его особенности, закономерности и техники.

#### **Тема 6. Специфика бытового общения.**

Дружеское общение. Общение как понимание людьми друг друга. Механизмы восприятия человека человеком. Обратная связь в общении. Понятие перцепции. Идентификация. Рефлексия.

#### **Тема 7. Конструктивное поведение в конфликте.**

Конфликт, его причины. Типы конфликтов. Предотвращение конфликтов. Регулирование конфликтов. Разрешение конфликтов. Эффективное поведение в конфликтной ситуации.

В модуль *«Основы коммуникативной культуры»* мы поместили следующие темы:

#### **Тема 1. Языковая грамотность как основа коммуникативной культуры.**

Языковые нормы. Опасность искажаемого понимания. Воздействие речи. Основы культуры речи. Лексико-словарный состав языка. Точность и выразительность речи.

#### **Тема 2. Язык и стиль делового письма.**

Официально-деловой стиль речи, разновидности стиля, функции и разнообразие устных и письменных жанров, языковые нормы официальных документов: лексические, морфологические, синтаксические. Приемы унификации языка служебных документов. Интернациональные свойства русской официально-деловой письменной речи.

### **Тема 3. Организация и проведение основных видов делового общения.**

Деловая беседа (переговоры, прием посетителей). Деловые споры. Деловое общение по телефону. Проведение деловых собраний и совещаний.

### **Тема 4. Техника публичного выступления.**

Принципы информирования. Методы информирования. Оценка аудитории. Учет обстановки выступления. Как сделать свою речь убедительной. Преодоление оратором нервозности.

### **Тема 5. Этикетные нормы в речевой коммуникации.**

Понятие этикета. Этикетные нормы речевой коммуникации. Этикет в общении и поведении.

В качестве примера рассмотрим подробнее темы 1 и 2 из первого модуля.

#### **Тема 1. Коммуникативная культура.**

##### *Правила коммуникативного этикета.*

Все правила коммуникативного этикета можно разделить на несколько видов:

##### 1. Правила вербального и невербального этикета

Культура поведения в деловом общении немыслима без соблюдения правил вербального (словесного, речевого) этикета, связанного с формами и манерами речи, словарным запасом, т.е. со всем стилем речи, принятым в общении данного круга деловых людей.

Правила вербального этикета содержат в себе знания и умения эффективно общаться. Эффективное общение включает в себя знания национальных, социальных, половых правил контактов с людьми, умения поддерживать контакт, делать комплименты, выбирать правильное обращение к собеседнику и многое другое.

Невербальные умения включают в себя знание техник активного слушания (приветствие, кивание головой, контакт глазами и т.д.), а также соблюдение правил внешнего вида, стиля одежды и др.

## 2. Правила общения по телефону

Современную деловую жизнь невозможно представить без телефона. Благодаря ему многократно повышается оперативность решения множества вопросов и проблем, отпадает необходимость посылать письма, телеграммы или совершать поездки в другое учреждение, город для выяснения обстоятельств какого-либо дела. По телефону можно сделать очень многое: провести переговоры, отдать распоряжения, изложить просьбу и т.д. Очень часто первым шагом на пути к заключению делового договора является телефонный разговор.

У телефонного разговора по сравнению с письмом есть одно важное преимущество: он обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией независимо от расстояния.

Искусство ведения телефонных разговоров состоит в том, чтобы кратко сообщить все, что следует, и получить ответ. В японской фирме не будут долго держать сотрудника, который не решит деловой вопрос по телефону за три минуты.

Основа успешного проведения делового телефонного разговора - компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Важно, чтобы служебный, деловой телефонный разговор велся еще в спокойном вежливом тоне и вызывал положительные эмоции. Эффективность делового телефонного общения зависит от эмоционального состояния человека, от его настроения.

## 3. Правила деловой переписки

Другая важная часть этикета коммуникации - служебная переписка. Переписка - это общение в миниатюре, овладение ею - это и труд, порой

нелегкий, и искусство. Толковая деловая переписка способствует увеличению оборота фирмы, предприятия, улучшению взаимосвязи различных служб, повышению квалификации, установлению прочных связей с потребителями.

Каждое деловое письмо должно быть строго индивидуально. На него накладывают отпечаток прежде всего адресат, конкретная ситуация, личность и должность пишущего. Подход к решению вопроса, каким должно быть деловое письмо, предполагает определенную долю творчества, тем не менее, существуют и общие правила деловой переписки: письмо должно быть оптимального объема, отражать индивидуальность автора, при составлении письма должны быть соблюдены правила его написания.

#### 4. Правила поведения в виртуальном мире

Интернет - это первая в истории цивилизации среда общения, порядок в которой поддерживается самими пользователями. Для этого ими выработаны определенные правила поведения в сети - виртуальный этикет, которые в значительной мере определяются практикой. В виртуальном мире правила вежливости несколько иные, чем в реальном мире.

Больше всего правила виртуального этикета касаются электронной почты: составление и написание писем, регулярное отслеживание новой информации, правила написания писем и ответов на них и т.д.

#### *Правила согласования взаимодействия.*

Эти правила предполагают, например, что, вступая в деловой разговор необходимо соблюдать такие требования: высказываться не больше и не меньше, чем требуется в данный момент, не отклоняться от темы; выражаться четко; стараться, чтобы высказывания соответствовали истине.

*Правила самоподачи.* К ним относятся самоподача превосходства, привлекательности, отношения, актуального состояния и причин поведения.

Самоподача превосходства. Для того чтобы быть эффективным, этот механизм социального восприятия должен опираться на некоторые



объективные признаки, знаки превосходства – одежду, манеру речи и поведения. Но поскольку самоподача – это управление вниманием партнера, очень важно к тому же, чтобы эти факторы при подобном механизме социального восприятия были действительно заметны, акцентированы, подчеркнуты и выделены.

Если же нам необходимо скрыть превосходство, то мы должны позаботиться об обратном. Когда молодая девушка надевает строгий темно-серый костюм, каждый понимает, что она идет не развлекаться. Вероятно, для нее чрезвычайно важно подчеркнуть свой статус – ей нужно завуалировать молодость, акцентировать некоторую официальность.

Самоподача превосходства имеет очень большое значение для руководителя. Он, как правило, знает об этом, но не всегда понимает, какие имеются конкретные пути для достижения успеха. Именно поэтому во многих странах мира существуют консультативные фирмы, которые помогают «поставить» нужную самоподачу. Работа консультанта основана на тонком знании того, как в конкретных условиях определенной социальной группы воспринимаются представители других групп и как они должны выглядеть, чтобы их деятельность была эффективной.

Если показать превосходство при помощи одежды достаточно просто, то акцентировать превосходство в манере поведения значительно сложнее. Признаком превосходства здесь является независимость, за которой скрываются те или иные нарушения норм общения.

Самоподача привлекательности. Привлекательность также является предметом управления. Причем если самоподача превосходства не всегда важна для человека, то самоподача привлекательности важна для каждого.

Правило самоподачи привлекательности очень простое: не одежда сама по себе делает нас привлекательными, а та работа, которая затрачена нами на ее приведение в соответствие с нашими внешними данными.

Самоподача отношения. Самоподача превосходства и самоподача привлекательности по значению и частоте употребления значительно проигрывают самоподаче отношения. Действительно, всегда очень важно уметь показать партнеру свое отношение к нему чаще хорошее, но иногда и плохое.

Необходимо осознавать, что хмурый вид, взгляд в сторону или мимо собеседника не располагают окружающих к подобному партнеру, в то время как улыбка, кивок согласия или открытый взгляд помогают наладить контакт. Что такое «открытый взгляд»? Обычно прямой взгляд интерпретируется как выражение хороших чувств. Но имеется одно существенное исключение. Если кто-то смотрит на нас прямо, пристально, непрерывно и упорно, то такой вызывающий взгляд часто интерпретируется скорее как знак враждебности, нежели дружелюбия.

Способы самоподачи отношения к нам можно разделить на вербальные и невербальные. Если проанализировать подобные приемы, то мы увидим, что, главное в них – это умение как можно скорее выразить согласие с собеседником в значимых для него вопросах и ни в коем случае не возражать. Часто такие же приемы мы используем в ситуациях обыденного общения.

Таким образом, самоподача объективно присутствует в любом общении, хочет того человек или нет.

*Авторитет источника информации.* Авторитетом в какой-то сфере жизни и деятельности называется человек, с мнением которого считаются, которому стремятся подражать и которому доверяют решение тех или иных вопросов. Человек, являющийся для кого-то авторитетом, оказывает на него сильное воздействие. Больше того, авторитету легко подчиняются, не думая при этом, прав он или не прав, давая то или иное распоряжение. Авторитет человека возникает в процессе деятельности, поэтому он является не исходным, первичным, а вторичным компонентом мастерства и опыта.

Виды и слагаемые авторитета.

Авторитет профессионала зависит от знаний и умений специалиста как представителя той или иной профессии.

Авторитет возраста: старший по возрасту обладает в глазах молодых людей авторитетом как более опытный человек.

Авторитет должности, т.е. более высокого социального статуса со всеми вытекающими отсюда правами и обязанностями.

Нравственный авторитет как человека; отсутствие его может свести на нет все остальные компоненты авторитета специалиста.

## **Тема 2. Принципы эффективного речевого взаимодействия.**

*Многоплановый характер общения как обмен информацией.* Вступая в общение, т.е. взаимодействуя друг с другом, люди обычно преследуют конкретные цели:

- обмен или передача информации;
- формирование профессиональных умений и навыков, развитие личностных и деловых качеств;
- формирование отношения к себе, к другим людям, к обществу в целом;
- обмен деятельностью, инновационными приемами и техниками, средствами и технологиями;
- осуществление коррекции, изменение мотивации поведения;
- обмен эмоциональными состояниями и чувствами.

Все функции, которые реализуются в процессе общения, важны, но для делового взаимодействия особую ценность представляет обмен информацией между людьми. Даже мыслительные процессы, по мнению академика А.И. Берга, протекают более результативно при условии непрерывающегося информационного общения. Известно, что одним из наиболее трудных экспериментов в программе подготовки космонавтов является пребывание в термосурдокамере даже в течение сравнительно короткого времени (около

шести часов). Дело здесь не только в неудовлетворенной потребности в общении, но и в тяжелом переживании человеком различных нарушений восприятия окружающего мира.

В процессе коммуникации происходит общение как минимум двух человек, взаимное информирование каждого из которых предполагает налаживание совместной деятельности, а также желательное достижение взаимопонимания. В процессе коммуникации происходит также психологическое воздействие на партнера. Для эффективности обмена информацией необходимо, чтобы оба участника общения обладали единой системой кодирования.

В практике общения между людьми зачастую возникает непонимание, порождаемое возрастными, социальными, профессиональными, психологическими и коммуникативными барьерами (от фр. *barriere* – преграда, препятствие), т.е. взаимонепонимание между людьми, являющееся следствием того, что одно и то же явление имеет для них разный смысл. Барьеры психологического характера возникают вследствие индивидуальных психологических особенностей общающихся или в силу сложившихся между ними психологических отношений. Коммуникативные барьеры, как правило, являются следствием коммуникативной некомпетентности. Социальные барьеры создаются из-за отсутствия единого понимания ситуации общения, вызванного глубокими различиями, существующими между партнерами.

Разная направленность, типы и виды общения позволяют выделить следующие его функции:

- информационно-коммуникативная связана со всеми формами деятельности людей; прагматическая реализуется при взаимодействии людей в процессе совместной деятельности;
- формирующая проявляется в процессе развития человека и становления его как личности;

- функция подтверждения состоит в том, что только в процессе общения с другими мы можем понять, познать и утвердить себя в собственных глазах. К знакам подтверждения можно отнести знакомства, приветствия, оказание знаков внимания;

- организация и поддержание межличностных отношений. В ходе общения мы оцениваем людей, устанавливаем эмоциональные отношения, причем один и тот же человек в разных ситуациях может вызвать различное отношение;

- внутриличностная функция общения представляет диалог с самим собой, позволяющий обдумать принимаемые решения и поступать в той или иной ситуации более обдуманно и разумно.

#### *Общение и язык.*

Язык - средство социального общения, средство высказывания и понимания. Общение (коммуникация – лат. *communicatio* – сообщение, связь) есть специфическая форма взаимодействия людей, обусловленная потребностью в обмене информацией и реализации совместной деятельности. Потребность в общении имеет биологическую природу. Общение свойственно всем живым существам, но именно в человеческом обществе, где потребность в общении является одной из главных и играет важную роль, оно приобретает самые совершенные формы, становится осознанным. В человеческом обществе общение выступает как процесс установления контакта между членами того или иного общества, который развивается во всех сферах жизнедеятельности коллектива и его членов.

Общение, по определению А.А. Леонтьева, это система целенаправленных и мотивированных процессов, обеспечивающих взаимодействие людей в коллективной деятельности, реализующих общественные и личностные, психологические отношения и использующих специфические средства, прежде всего – язык.

Когнитивный аспект языка выступает в трех ситуациях его использования:

- во-первых, язык как орудие общественного познания, как орудие получения обществом новых знаний. Именно языковая природа человеческого мышления в его развитых формах и обеспечивает для человека возможность оперировать образами и понятиями, формировать суждения и совершать умозаключения и в результате всего этого, не обращая непосредственно к предметной действительности, получать о ней новое познание;
- во-вторых, язык является орудием индивидуального познания, способом решения отдельным человеком познавательной задачи;
- в-третьих, язык является средством «распредмечивания» объективной действительности, важнейшим орудием социализации личности.

Как отмечает А.А. Леонтьев, общение является одним из видов деятельности. «Это не означает, что общение во всех случаях выступает как самостоятельная деятельность; важно, что оно может быть таковой, хотя может выступать и как компонент, составная часть (и одновременно условие) другой, некоммуникативной деятельности.

Понимание общения как деятельности:

- наличие цели самостоятельной или подчиненной другим целям, наличие специфического мотива (интенциональность);
- результативность общения – мера совпадения достигнутого результата с намеченной целью;
- нормативность, выражающаяся в факте обязательного социального контроля за протеканием и результатами акта общения.

Язык – это система знаков и символов, которыми обозначены предметы и явления окружающей действительности. Основным элементом языка является слово, которое и есть тот знак или символ, принятый для обозначения определенных реалий окружающего человека мира. Слово

связано с сознанием, в котором отражается тот или иной объект, существующий в объективной реальности или в воображении человека.

Речь – это деятельность, связанная с мышлением, которая возможна только при наличии языка.

Речь есть процесс пользования языком, т.е. язык реализуется через речь.

Человеческая речь возникает в ответ на необходимость вступить в общение с кем-либо или что-либо сообщить. Первоначальная функция человеческой речи – коммуникативная. Речь является орудием коммуникативных целей.

Речевое общение – процесс установления и поддержания целенаправленного, прямого или опосредованного контакта между людьми при помощи языка. Основной единицей речевого общения является высказывание как единица смысла. Конституирующей особенностью высказывания является его обращенность, адресность.

*Вербальная коммуникация.* Вербальная коммуникация (ВК) – это информационно-смысловой обмен, взаимодействие между людьми, происходящий посредством речи, естественного языка. В процессе ВК при помощи речи осуществляются кодирование и декодирование информации (сообщения, смысла): коммуникатор в процессе говорения кодирует, а реципиент в процессе слушания декодирует эту информацию. И тот, и другой оперируют при этом словами, понятиями, как в процессе осмысления, говорения или письма, так и процессе слушания, чтения, понимания, интерпретации. Именно средство, каким осуществляется передача информации или чувства, является решающим основанием (критерием) деления социальной коммуникации на два основных класса, или вида – вербальную (речевую, словесную) и невербальную (неречевую, «бессловесную»).

*Речь, механизм речи.* Речь представляет собой сложнейший феномен человеческой психики. Она формируется в результате взаимодействия различных уровней и областей мозга. Наличие и качественные характеристики речи зависят от совместной синхронной работы многих зон коры правого и левого полушарий при условии функционирования нижележащих структур мозга.

По А.А. Леонтьеву звуковая структура слова похожа на медаль, так как имеет две стороны. С одной стороны она предполагает фонематический слух, а с другой стороны – способность правильно произносить звуки родного языка.

Фонематический слух – это способность узнавать и различать звуки родного языка. Фонематический слух в своем развитии обгоняет способность правильно произносить звуки родного языка.

Для того чтобы создать текст или понять его в процессе чтения (слушания), человек должен обладать целым рядом способностей, без которых он не сможет определить тему высказывания, его основную мысль и тем более сформулировать (передать) ее при создании собственного текста. При этом, безусловно, имеются в виду высказывания, обладающие сложной жанровой и стилистической природой, – при оформлении высказываний, несложных по форме и содержанию, отсутствие определенных способностей не обнаруживается.

Эти способности, на базе которых развивается речевая деятельность, формируются и совершенствуются коммуникативно-речевые умения, Н.И. Жинкин, известный своими трудами в области психологии речи, назвал механизмами речи. Он вычленил эти механизмы, определил их сущность и специфику действия в реальной речевой ситуации.

Коротко охарактеризуем некоторые из важнейших механизмов речи.

Известно, что основой речевой деятельности является вычленение элементов из целого сообщения (текста) либо реализация задуманного



говорящим или пишущим целого сообщения. Другими словами, слушающий (читающий) или говорящий (пишущий) должен, осмысливая текст или реализуя задуманный замысел, найти эквивалентные словесные (грамматически оформленные) замены тем образам, представлениям, схемам, которые мимолетно возникают у него в процессе говорения (письма) или чтения (слушания). Эти представления, схемы, наглядные образы рождаются во внутренней речи, которая богаче, чем речь внешняя. Перевод внутренней речи во внешнюю осуществляется с помощью языковых средств – от эквивалентности подбора этих средств зависит эффективность речевого общения. Развитие речи человека основывается прежде всего на развитии и совершенствовании механизма эквивалентных замен. Суть этого механизма, по мнению Н.И. Жинкина, состоит в способности приравнивать одни словесные и наглядные структуры к другим словесным и наглядным структурам. Такое приведение к эквивалентности, пишет Н.И. Жинкин, должна быть названо переводом.

Чтобы развить механизм эквивалентных замен, необходимо учитывать следующее:

1. Словарный запас человека должен накапливаться не только в процессе коротких быденных разговоров, но и в процессе анализа и построения связного продуманного текста, в котором нужно контролировать и отбор слов, и грамматические конструкции, и, главное, зависимости предметных смысловых связей.

2. В процессе развития речи крайне важно формировать критику учащихся в области отбора и сочетания слов, побуждать учеников к поиску слов, адекватных замыслу высказывания.

3. При восприятии текста следует добиваться понимания его общего смысла и передачи его путем перевода на свои слова.

Действие механизма эквивалентных замен обеспечивается наличием достаточного запаса слов, что связано с действием механизмов памяти.

Любое слово вводится в память путем проговаривания, и чем активней оно применяется, тем крепче запоминается. Слова, мало применяемые в процессе общения, переходят из активного словаря в пассивный.

Долговременная память обеспечивает человеку накопление словарного запаса, а механизм подбора эквивалентных замен – возможность не только отыскать адекватное для данной речевой ситуации слово, но и предусмотреть употребление синонимических вариантов.

Не менее существенную роль в механизме речи играет короткая, оперативная память, работающая несколько секунд. За это время нужно отобрать какую-то синтаксическую схему и включить в нее отобранные из долговременной памяти слова (схемы, модели синтаксических конструкций хранятся в долговременной памяти).

Следовательно, сущность оперативной памяти сводится к двум функциям: в ходе составления предложения удерживать в памяти уже сказанное и в то же время упреждать то, что должно быть произнесено (написано, услышано).

Развитие механизма памяти предполагает:

1. Обучение подбору адекватных слов независимо от времени поиска (работа с книгами, словарями, заметками и другими вспомогательными средствами).

2. Обучение созданию различных синтаксических конструкций с целью автоматизации процесса «выдачи» тех или иных предложений.

3. Формирование умения подчинять составление синтаксических конструкций общему замыслу высказывания, а также удерживать общий смысл уже сказанного для дальнейшего развития основной мысли целого текста.

Действие механизма памяти приводит в движение механизм антиципации – предвидения, предугадывания. В процессе создания высказывания говорящий (пишущий), опираясь на его общий замысел,

должен предвидеть, предвосхитить особенности развития замысла, структуру и композицию текста в целом, реакцию слушателей (читателей), наиболее трудные части текста и т. п.

Таким образом, понимание чужой речи и создание собственной связано с такой способностью человека, как предвидение, предугадывание, предчувствие, упреждение, прогнозирование. Еще не зная содержания предложения или текста в целом, пишущий (читающий) и говорящий (слушающий) уже предугадывают его общий смысл, синтаксическую структуру, даже его пунктуационное оформление по тем или иным элементам, характерным для предложений и текстов определенных типов.

Развитие механизма антиципации предполагает:

1. Формирование умения видеть и предугадывать структуру предложения и текста (составляющие их смысловые блоки; количество блоков; их расположение и т.п.).

2. Упражнения в дополнении, трансформировании текста с учетом характера тех компонентов, которые уже осмыслены в процессе чтения или слушания.

3. Обучение умению моделировать текст (составлять текст на базе предъявленной модели).

Очевидно, что описанные механизмы речи действуют и развиваются в органическом единстве. Совершенствование механизмов речи обеспечивает взаимосвязанное развитие всех видов речевой деятельности, создает базу для формирования всего комплекса коммуникативно-речевых умений, необходимых для восприятия и создания высказываний различного характера.

## **2.2. Коммуникативные практики в образовании руководителя организации**

Коммуникативные практики в образовании руководителя организации

– это целостная, интенциональная, социально регламентированная, целенаправленная, деятельность активностью руководителя, обеспечивающая ему на знаниевой основе определенность статусно-ролевой позиции в процессе коммуникации, эффективное продвижение, осмысление и овладение коммуникативными стратегиями, постоянное воспроизводство систем коммуникаций разного уровня.

Целенаправленность коммуникативных практик на достижение взаимопонимания, мотивацию поведения, воспроизводство культурных и профессиональных ценностей обуславливает их важнейшую роль в профессиональной деятельности руководителя организации.

Коммуникативные практики должны отражать:

- систему ценностей, определяющих целенаправленность процесса формирования коммуникативной компетентности руководителя организации (принятие общественных ценностных ориентиров; принятие уникальности «другого»; внесение собственной системы ценностей для взаимодействия субъектов профессиональной и коммуникативной деятельности);

- содержание программ образования и самообразования по формированию коммуникативной компетентности, обеспечивающих знаниевый компонент, коммуникативную деятельность руководителя; формирование ценностных ориентиров по отношению к самому процессу коммуникации; продвижение руководителя в развитии его коммуникативной компетентности в соответствии с уровневými показателями;

- методическое и организационное сопровождение процесса формирования коммуникативной компетентности руководителя организации основе включения его в реальную коммуникативную деятельность;

- мониторинг эффективности коммуникативных практик формирования коммуникативной компетентности руководителя организации.

Формирование коммуникативной компетентности руководителя происходит в рамках следующих стратегических коммуникативных конструктов: иерархическом, интерактивном и равнозначных отношений.

Опираясь на определение понятия «коммуникативная практика», мы выделили основные кластеры коммуникативной деятельности руководителя

организации: активное профессиональное слушание, создание и произнесение текстов профессионально значимого содержания и разных стилевых жанров, ведение профессионального диалога.

Рассмотрим их наполнение, исходя из сущностной характеристики коммуникативной компетентности руководителя организации. В рамках знаниевого компонента активное слушание проявляется в адекватности восприятия, понимания и принятия партнера по коммуникации; в распознавании особенностей коммуникативного поведения различных субъектов взаимодействия; в понимании сущности, смысла, значения информации. **Активное слушание** обеспечивается знанием обсуждаемой проблемы, коммуникативными знаниями, владением способами активного слушания (эмпатического, понимающего, рефлексивного); техниками активного слушания (активизацией партнера по коммуникации с помощью вопроса, реагированием на слова говорящего, анализом, выделением смысла и значения информации). К невербальным техникам профессионального слушания можно отнести активную позу с выразительной мимикой и жестами, символизирующими открытость и заинтересованность, искреннее внимание к сообщению, чтобы расположить к себе говорящего партнера и подготовить его к тому, чтобы он в свою очередь выслушал вас; сосредоточенное молчание – как эффективный коммуникативный акт. Минимальные словесные реакции: «да, верно», «это точно», «так-так» и т.д. – стимулируют говорящего к высказыванию последующих мыслей. Зеркальное отражение чувств оппонента обеспечивает понимание хода мыслей и переживаний партнера на эмоционально-чувственном (эмпатическом) уровне; уточнения являются сигналом обратной связи, обозначающим просьбу дать необходимые пояснения: «уточните, пожалуйста», «не могли бы вы пояснить это примером?» и т.п. К техникам, способствующим пониманию партнера, относятся цитирование, дословное повторение высказываний партнера; перефразирование, краткая передача сути высказывания по коммуникации; интерпретация, логическое следование из высказываний партнера. Активное слушание предопределяет интерес к «другому», признание его уникальности,

понимание, принятие и приобщение к ценностям другого.

Вторая группа коммуникативных практик: **создание и произнесение текстов** профессионально значимого содержания обеспечиваются знаниями:

- логики: обладание понятийно-терминологическим аппаратом в области коммуникации, понимание основных формально-логических законов, правил тезиса и аргументации; вывода;

- культуры речи, риторики, включающими нормы и правила родного языка, особенности культурного языкового кода, жанрово-стилистические основы построения текста, выразительные языковые средства, закономерности построения эффективной речи.

Деятельностный аспект коммуникативных практик создания и произнесения устных и письменных текстов заключается в овладении методикой создания письменных текстов. Создание и произнесение текстов требуют владения определенной технологией, предоставляющей собой алгоритмы воздействия на аудиторию, собеседника.

Создание и произнесение текстов профессионально-значимого содержания связаны с определением субъектности в коммуникации. Определяются роли взаимодействующих субъектов. Содержание и вербализация текста соответствуют положениям участников коммуникации и могут меняться, если субъекты владеют техниками моделирования поведения партнера.

Создание и произнесение текста руководителем связаны постановкой коммуникативной цели и задач.

Коммуникативные задачи, отражающие профессиональный текст руководителя: сообщить, проинформировать, привлечь внимание, убедить, добиться согласия, доказать, сохранить отношения, не допустить, внушить, отказать, заручиться поддержкой, установить связи, наладить контакт, мобилизовать, завоевать доверие, воодушевить, успокоить, возбудить интерес, настроить партнера или аудиторию на восприятие, создать благоприятный климат, имидж и т.д.

При произнесении текста (доклад, выступление и т.д.) на совещании,

собрании трудового коллектива, переговорах, требуется точность, определенность, непротиворечивость, убедительность излагаемых фактов, сведений, суждений, инструкций. При этом текст должен быть доступным для слушающих, для чего используются специальные приемы – занимательности, диалогизации монологического текста. Данный текст должен содержать ясно и точно выраженную мысль и систему неоспоримых доказательств (суждений, умозаключений, правил, законов, взаимосвязей), которая обеспечит понимание, предназначение, достоверность, необходимость и возможность тезиса. Такие тексты характерны для докладов и выступлений на конференциях, семинарах, круглых столах, во время дискуссий, где необходимо обосновать какое-либо утверждение, для сообщений на собраниях, комиссиях, где необходимо вступить в диалог и доказать или опровергнуть целесообразность, достоверность того или иного утверждения, убедить в необходимости и возможности тех или иных действий в сотрудничестве, партнерстве, кооперации, достичь взаимопонимания и принятия другой точки зрения.

Руководителю требуется особое мастерство, если есть необходимость внушить ту или иную идею, мысль, точку зрения своим сотрудникам. Эффективность внушения определяется личными особенностями руководителя, его собеседника-сотрудника (степенью внушаемости, отношениями, складывающимися между взаимодействующими субъектами, доверие, зависимость, авторитетность), способом конструирования сообщений (уровень аргументированности, сочетания логического и эмоционального компонентов и др.).

Важным фактором, характеризующим произнесения текстов, является его невербальная окраска: насколько уверенно держится руководитель, каков тон голоса, правильно ли ставит смысловые ударения, спокойной ли дыхание, адекватны ли мимика и жестикация содержанию текста, соответствует ли одежда коммуникативной ситуации.

При создании и произнесении текстов руководителю необходимо учитывать коммуникативные качества устной и письменной речи:

- информативность, относящаяся к содержанию, предполагающая

знание предмета речи, необходимость новизны, актуальности, полноты фактического материала;

- точность, обеспечивающая правильность понимания и употребления слова, соответствие содержания речи тому кругу предметов, явлений действительности, которые речью отображаются;

- логичность речи, предполагающая соблюдение законов формальной логики и правил аргументации;

- уместность речи, понимаемая как соответствие содержания и формы речи авторскому замыслу и коммуникативной цели с учетом особенностей адресата (его социальное положение, уровень образования, профессия, национальные и психологические особенности и т.д.);

- чистота речи, связанная с отсутствием в ней внелитературных элементов языка;

- доходчивость речи (ясность и доступность), позволяющая воспринимать речь без затруднений;

- богатство речи – насыщение различными средствами языка, её стилистическое оформление (отличие деловой речи от художественной, разговорной и т.д.);

- выразительность речи – её экспрессивность (эмоциональность, оценочность, образность, интенсивность);

- этико-эстетическая норма речи, основанная на владении правилами поведения, на принципах морали и нравственности, на национально-культурных традициях, на понимании прекрасного и безобразного;

- паралингвистическая характеристика речи – владение фонационными (громкость, тембр голоса, темп и ритм речи, интонация и стиль произношения); кинестетическими (жесты, мимика, позы, контакт глаз); проксемическими (организация пространственного взаимодействия людей); тактильными (прикосновения, объятия, поцелуи и т.д.), техниками и приемами.

При создании и произнесении текстов у руководителя формируется понимание ответственности за их содержание и эффективность их подачи как ценности.



Практика **ведения профессионального диалога** является основной при решении проблемных ситуаций, в том числе конфликтных, во взаимодействии субъектов профессиональной деятельности. Диалог как логико-коммуникативный процесс, при котором люди взаимодействуют посредством своих смысловых позиций, в наиболее отчетливой форме проявляется в беседе споре дискуссии. Диалог представляет собой рациональную деятельность взаимодействующих субъектов по обмену целенаправленной социально значимой информацией, мнениями, взглядами в конкретной ситуации, репрезентации системы знаний, норм, ценностей, образцов поведения, принятых в конкретной коммуникативной среде. Логический смысл диалога – в доказательстве логической операции обоснования истинности какого-либо положения (мнения, взгляда, позиции) с помощью других истинных и связанных с ним положений. Важность освоения руководителем конструктивного профессионального диалога как коммуникативной практики объясняется распространением в обществе делиберативных процессов. Эффективность диалога обеспечивается формально-логическими законами его построения (последовательности, тождественности, исключения третьего, достаточного основания, что гарантирует ясность, точность, недвусмысленность, обоснованность, непротиворечивость диалога); знаниями психолого-педагогических основ эффективного взаимодействия; знаниями способов ведения диалога в профессиональной деятельности руководителя; владение практикой эффективной аргументации; механизмами убеждения, внушения, владением техниками вопроса.

К техникам влияния и убеждения можно отнести присоединение как способность вызывать доверие партнера по коммуникации. Необходимо оценить его состояние и войти с ним в унисон. Если руководитель работает с группой, то для присоединения используются следующие приемы: присоединение к эмоциям («мне приятно, что вы ожидаете...»), «я не понимаю вашей расслабленности...»); присоединение на уровне разделения ценностей («меня беспокоит то же, что и вас», «мне интересно, что вы хотите

посмотреть»); присоединение на уровне разделения реальностей («ваши чувства мне понятны»); согласие по инерции («вы, конечно же, согласны с тем-то относительно ... значит, наши взгляды относительно ... совпадают»); допущение.

Также используются невербальные техники. С помощью паузы можно привлечь внимание аудитории. Тон, тембр, темп, высота, громкость голоса играют важную роль в воздействии на партнера по коммуникации. Громко и быстро: такая речь подавляет, характеризует иерархическую модель взаимодействия, используется, чтобы указать, объявить выговор, произнести внушение. Громко и медленно: такая речь вызывает предельное внимание. громко и жестко: так говорит энергичный оратор, лидер. Эта манера неоднозначно влияет на слушателя. Громко и мягко: такая речь гармонична, способствует убеждению. Мягко и быстро: демонстрируются воодушевление и желание внушить свою мысль слушателям. Мягко и медленно: используется для доверительных разговоров. Тихая отчетливая речь привлекает внимание. Тихая, но неотчетливая речь маскирует страх человека, выступающего перед аудиторией.

Поза, мимика, жесты, взгляд помогают руководителю раскрыть смысл и значение сказанного. Позы и жесты могут означать доверие, честность, уверенность, поддержку, твердость позиции, ее открытость или закрытость, неискренность, недоверие, неловкость, волнение, суетливость. Строгий деловой костюм темных тонов вызывает уважение окружающих, демонстрирует особенность ситуации, статус собеседника, заставляет мобилизоваться слушателей. Ярко-красные тона говорят об энергичности, уверенности в себе и в своих высказываниях, выводах, решениях, заставляют аудиторию поверить в безусловную правильность суждений.

В диалоге руководитель демонстрирует ценностное отношение к позиции, взглядам, мнению, культуре, статусу партнера по коммуникации, используя корректные способы убеждения, создание ситуации сотрудничества, партнерства, кооперации, развивая делиберативный процесс как ценность профессиональных коммуникаций.

Всё вышеизложенное было нами апробировано на группе руководителей. По опроснику, представленному в Приложении А, нами было установлено, что один руководитель имеет низкий уровень коммуникативной компетентности, двое – средний. Таким образом, перед нами была поставлена ещё одна цель – вывести руководителей каждого на более высокий уровень. Реализуя представленную в параграфе 2.1. программу, нам удалось достичь этой промежуточной цели, причем руководитель с низким уровнем на начало нашей работы по ее окончании показал высокий уровень. Итог работы – 2 руководителя на высоком уровне сформированности коммуникативной компетентности и 1 – на низком.

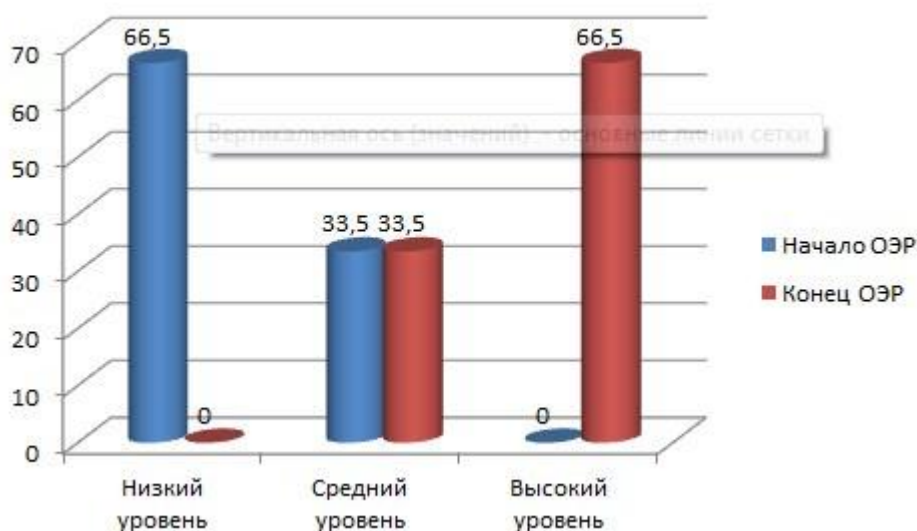


Рисунок 1 – Результаты опытно-экспериментальной работы (ОЭP) на начало и конец её проведения

## **Выводы по второй главе**

Разработанная нами программа формирования коммуникативной компетентности является для будущего руководителя основой для построения собственной коммуникативной модели поведения. Программа предусматривает предварительную диагностику коммуникативной компетентности руководителя, далее – овладение знаниевой компонентой в области профессиональной коммуникации, освоение эффективных коммуникативных практик.

Для закрепления полученных знаний нами составлен комплекс коммуникативных практик, который понимается, как целостная, интенциональная, социально регламентированная, целенаправленная, деятельностная активность руководителя, обеспечивающая ему на знаниевой основе определенность статусно-ролевой позиции в процессе коммуникации, эффективное продвижение, осмысление и овладение коммуникативными стратегиями, постоянное воспроизводство систем коммуникаций разного уровня.

Коммуникативные практики содержат определенные нами основные действия и их составляющие: научение профессиональному слушанию, создание и произнесение профессионально значимых текстов, ведение профессионального диалога.

## Заключение

Актуальность представленного исследования определялась нами на трех уровнях: социально-педагогический уровень – современные требования времени к руководителям выступать в качестве активных субъектов своей профессиональной деятельности, обладающих высоким уровнем коммуникативной компетенции; научно-теоретический уровень – в теории и практике не в полной мере исследованы пути эффективного формирования коммуникативной компетентности у руководителей организаций; научно-методический уровень – необходимость выявления и эффективной реализации коммуникативной компетенции руководителями организаций.

В ходе теоретического исследования нами были выявлены следующие противоречия:

- между требованием времени к руководителям организаций выступать в качестве активных субъектов своей профессиональной деятельности и сложившейся системой профессиональной подготовки руководящих кадров, не всегда ориентированной на формирование необходимого уровня овладения профессиональной и ключевыми компетенциями;

- между необходимостью использования компетентностного подхода в процессе профессиональной подготовки руководящих кадров и недостаточной разработанностью теоретических положений, механизмов и средств реализации этого подхода;

- между используемыми в современной системе профессиональной подготовки руководящих кадров традиционными технологиями, методиками обучения и необходимостью внедрения таких технологий в систему обучения руководителей, которые обеспечивали бы им профессиональную мобильность и конкурентоспособность на рынке труда.

Поскольку цель нашего исследования – теоретически обосновать, разработать и опытным путем проверить программу, способствующую

эффективному формированию коммуникативной компетенции руководителя организации, то:

- уточнено само понятие «коммуникативная компетентность руководителя организации» и раскрыли его личностный и профессиональный аспекты. Под коммуникативной компетентностью руководителя организации мы будем понимать интегральную социальную характеристику его личностных и профессиональных проявлений, включающую механизмы адаптации, самоорганизации, саморегуляции в синергетическом аспекте на основе перцепции, эмпатии и толерантности.

Личностный аспект коммуникативной компетентности заключается в проявлении эмпатии, перцепции, толерантности и поддержки. Профессиональный аспект коммуникативной компетентности проявляется в умении слушать и слышать, умении создавать и произносить текст, умении вести диалог.

- разработана и апробирована опытно-экспериментальная работа по проверке результативности и эффективности составленной нами программы формирования коммуникативной компетентности современного руководителя организации. Данная программа предусматривает знаниевую и практическую компоненты. Знаниевая компонента проявляется в теоретической области профессиональной коммуникации, практическая была выражена в комплексе коммуникативных практик, под которым нами понимается целостная, интенциональная, социально регламентированная, целенаправленная, деятельностьная активность руководителя, обеспечивающая ему на знаниевой основе определенность статусно-ролевой позиции в процессе коммуникации, эффективное продвижение, осмысление и овладение коммуникативными стратегиями, постоянное воспроизводство систем коммуникаций разного уровня.

- выделены следующие коммуникативные практики: научение профессиональному слушанию, создание и произнесение профессионально значимых текстов, ведение профессионального диалога.

Опытно-экспериментальная работа показала: в начале работы никто из руководителей не демонстрировал высокого уровня ни по одной коммуникативной практике. У одного руководителя был зафиксирован низкий уровень коммуникативной компетентности, двое других руководителей находились на среднем уровне.

Окончание работы: двое руководителей показали высокий уровень сформированности коммуникативной компетентности и один руководитель так и остался на среднем уровне.

Таким образом, разработанная нами и апробированная программа формирования коммуникативной компетентности руководителей организации показала свою эффективность и может быть рекомендована для дальнейшего использования. Задачи, сформулированные в работе, в основном решены, цель достигнута.

В сборнике материалов XI Международной научной конференции «Образование и социализация личности в современном обществе» (5-7 июня 2018 г., г. Красноярск) опубликована статья « ....».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абульханова-Славская, К.А. Личностный аспект проблемы общения / К.А. Абульханова-Славская // Проблема общения в психологии / под ред. Б.Ф. Ломова. – М. 1981. – С. 218–241.
2. Абульханова-Славская, К.А. Стратегия жизни / К.А. Абульханова-Славская. – М.: Мысль, 1991. – 299 с.
3. Алисултанова, Э.Д. Компетентностный подход в инженерном образовании: монография / Э.Д. Алисултанова. – М.: Академия Естествознания, 2010. – 154 с.
4. Барахович, И.И. Коммуникативная компетентность педагога: профессиональный и надпрофессиональный аспект: монография / И.И. Барахович. – Красноярск: Красноярск. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева, 2015. – 284 с.
5. Башев, В.В. Ключевые компетентности в образовании в области общество-знания: основные гипотезы [Электронный ресурс] / В.В. Башев. – Режим доступа: <http://conf.univers.krasu.ru/veport/rep3html>.
6. Болотов, В.А. Компетентностная модель: от идеи к образовательной про-грамме [Электронный ресурс] / В.А. Болотов, В.В. Сериков // Педагогика. – 2003. – № 10. – С. 8–14. – Режим доступа: [http://www.pedlib.ru/Books/5/0306/5\\_0306-12.shtml#book\\_page\\_top](http://www.pedlib.ru/Books/5/0306/5_0306-12.shtml#book_page_top)
7. Выготский, Л.С. Психология развития человека: монография / Л.С. Выготский. – М.: Смысл; Эксмо, 2005. – 136 с.
8. Гейхман, Л.К. Интерактивное обучение общению компетентности: автореф. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Гейхман Любовь Кимовна. – Екатеринбург, 2003. – 22 с.
9. Горюнова Л.В. Профессиональная мобильность специалиста как проблема развивающегося образования России: монография / Л.В. Горюнова. – Ростов н/Д., 2006. – 125 с.



10. Делор, Ж. Образование: сокрытое сокровище: доклад Международной комиссии по образованию для XXI века, представленный ЮНЕСКО / Ж. Делор // Университетская книга. – 1997. – № 4. – С. 27.

11. Денисенко, Г.И. Система подготовки инженерных кадров в вузе: монография / рук.авт. коллектива Г.И. Денисенко. – Киев: Вицшк., 1987. – 184 с.

12. Дружилов, С.А. Обучение и стадии профессиональной компетентности / С.А. Дружилов // Непрерывное образование как условие развития творческой личности. Сборник по материалам Фестиваля педагогического творчества, 28-29 августа 2000 г., г. Новокузнецк. – Новокузнецк: ИПК, 2001. – 174 с. – С. 32-33.

13. Зеер, Э.Ф. Психолого-дидактические контуры качества профессионального образования / Э.Ф. Зеер // Образование и наука. – 2002. – № 2 (14). – С.30–37.

14. Зеер, Э.Ф. Институциональный подход к инновациям в образовании / Э.Ф. Зеер, С.А. Новоселов, Э.Э. Сыманюк // Инновации в образовании. – 2010. - № 1. – С. 52-65.

15. Зимняя, И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования / И.А. Зимняя // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 5. – С. 34.

16. Зимняя, И.А. Ключевые компетенции как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. Авторская версия / И.А. Зимняя. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 21 с.

17. Игошев, Б.М. Профессиональная мобильность учителя: организационно-педагогический аспект / Б.М. Игошев // Известия Уральского государственного университета. Сер. 1: Проблемы образования, науки и культуры. 2008. – № 56. – Вып. 23. – С. 34-40.

18. Коблянская, Е.В. Психологические аспекты социальной компетентности: автореф. дис. ...канд. психол. наук: 19.00.07 / Коблянская Евгения Владимировна. – СПб., 1995. – 16 с.
19. Константинова, Л.А. Лингводидактическая модель обучения студентов-нефилологов письменным формам научной коммуникации: монография / Л.А. Константинова. – Тула: Известия Тул. гос. ун-та, 2003. – 173 с.
20. Кричевский, Р.Л. Если Вы – руководитель...Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М.: Дело, 2006. – 384 с.
21. Крыштановская, О.В. Инженеры. Становление и развитие профессиональной группы: курс лекций / Отв. Ред. Ф.Р. Филиппов. – М.: Наука, 1989. - 142 с.
22. Кузьменкова, Ю.Б. Задачи изучения английского языка на старшей ступени полной средней школы / Ю.Б. Кузьменкова // Первое сентября. – 2006. – № 19. – С. 23–28.
23. Куницына, В.Н. Социальная компетентность и социальный интеллект: структура, функции, взаимоотношение / В.Н. Куницына // Теоретические и при-кладные вопросы психологии: сб. статей / под ред. А.А. Крылова. – 1995. – №1. – С. 195–200.
24. Леднев, В.С. Государственные образовательные стандарты в системе общего образования. Теория, практика: монография / под ред. В.С. Леднева, Н.Д. Никандрова, М.В. Рыжакова. – М.: МПСИ, 2002. – 382 с.
25. Леонтьев, А.А. Деятельный ум (Знак, деятельность, личность): монография / А.А. Леонтьев. – М.: Смысл, 2001. – 392 с.
26. Леонтьев, А.Н. Деятельность и общение / А.Н. Леонтьев // Вопросы философии. – 1979. – № 7. – С.121–132.
27. Леонтьев, А.А. Что такое деятельностный подход в образовании? / А.А. Леонтьев // Начальная школа: плюс-минус. – 2001. – №1. – С.3-6.

28. Леонтьев, А.А. Язык и речевая деятельность в общей и педагогической пси-хологии / А.А. Леонтьев // Избранные психологические труды. – М.; Воронеж: НПО «МОДЭК», 2001. – 447 с.
29. Лукаш, Ю.А. Начальники и подчиненные. Кто есть кто, взаимоотношения и конфликты: учебное пособие / Ю.А. Лукаш. – М.: Флинта, 2012. – 290 с.
30. Маркова, А.К. Мотивация учения и ее воспитание у школьников / А.К. Маркова. – М.: Педагогика, 1983.
31. Никитина, Е.А. Педагогические условия формирования профессиональной мобильности будущего педагога / Е.А. Никитина. - Автореферат канд. пед. наук: 13.00.01. – Иркутск, 2007. – 19 с.
32. Вересов, Н.Н. Психология управления: учеб. пособие / Н.Н. Вересов. – М.: НОУ ВПО МПСИ, 2009. – 224 с.
33. Ольховая, Т.А. Становление субъектности студентов университета: дисс... докт. Пед.наук: 13.00.08 / Татьяна Александровна Ольховая. – Оренбург, 2007. – 430 с.
34. Осипова, С.И. Педагогические проблемы личностно-ориентированного образования: монография / отв. ред. С.И. Осипова. – М.: МАКС Пресс, 2006. – 348 с.
34. Панфилова, А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений / А.П. Панфилова. – Спб., 2005. – С.158.
35. Петровская, Л.А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг / Л.А. Петровская – М.: Изд-во МГУ, 1989. – 216 с.
36. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация: монография / Дж. Равен. – М.: Когито-Центр, 2002. – 396 с.
37. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии. 2-е изд. / С.Л. Рубинштейн. – СПб.: Питер, 2002. – 720 с.

38. Рыжаков, М.В. Уроки разработки общеобразовательных стандартов в России / М.В. Рыжаков, Т.В. Иванова // Государственные образовательные стандарты как средство обеспечения качества образования в условиях реформирования социальной сферы. Сборник материалов. Под общ. ред. М.В. Рыжакова, А.А. Нелюбина. – М.: Издание Совета Федерации, 2006. – с.40-51.

39. Сафонова, В.В. Культуроведение в системе современного языкового образования / В.В. Сафонова // Иностр. языки в школе. – 2001. – № 3. С.17–24.

40. Селевко, Г. К. Педагогические компетенции и компетентность / Г. К. Селевко // Сельская школа: рос. пед. журн. – 2004. – № 3. – С. 29–32.

41. Сериков, В.В. Личностно развивающее обучение: мифы и реальность / В.В. Сериков // Педагогика. – 2007. – № 10. – С. 3–12.

42. Слобин, Д. Психолингвистика / Д. Слобин, Дж. Грин; пер. с англ. Е.И. Негневицкой под общ. ред. и с предисл. А. А. Леонтьева. – М.: Прогресс, 1976. – 336 с.

43. Слободчиков, В.И. О понятии образовательной среды в концепции развивающего образования / В.И. Слободчиков // Вторая Рос. конф. по экологической психологии: тез. докл. – М.: Экопсицентр РОСС, 2000. – С.172–176.

44. Сыманюк, Э.Э. Компетентностный подход в подготовке отраслевых специалистов / Э.Э.Сыманюк, Л.Ю.Шемятихина, М.Г.Синякова // Фундаментальные исследования. – 2009. – № 5 – С. 141–146.

45. Татур, Ю.Г. Компетентностный подход в описаниях результатов и проектирования стандартов высшего профессионального образования / Ю.Г. Татур // Материалы ко второму заседанию методологического семинара. Авторская версия. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004 – 18 с.

46. Философский энциклопедический словарь / ред.-сост. Е.Ф. Губский [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 574 с.
47. Хабермас, Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие / Ю. Хабермас; пер. с нем. под ред. Д. В. Скляднева; послесл. Б. В. Маркова. – М.: Наука, 2006. – 379 с.
48. Хомски, Н. Аспекты теории синтаксиса / Н. Хомски; пер. с англ. под ред. и с предисл. В.А.Звегинцева. – М.: Изд-во МГУ, 1972. – 257 с.
49. Хуторской, А.В. Материалы дистанционного оргдеятельностного курса «Ключевые компетенции в школьном обучении» [Электронный ресурс] / А.В. Хуторской; Центр «Эйдос». – Режим доступа: <http://www.eidos.ru>
50. Цатурова, И.А. Многоуровневая личностно-ориентированная система языкового образования в высшей технической школе / И.А. Цатурова // Образование и общество. – 2003. – № 5. – С. 26–32.
51. Эльконин, Б.Д. Образовательные результаты и результаты развития / Б.Д. Эльконин // Материалы XV конференции Педагогика развития: образовательные результаты, их измерение и оценка [Электронный ресурс]. – 2008 г. – Режим доступа: <http://www.ippd.ru/resources/library?file=708>.
52. Bachman, L. F. Fundamental Considerations in Language Testing / L. F. Bachman. – Oxford, 1990. – 118 p.
53. Hymes, D. On Communicative Competence / D.Hymes //J.B.Pride and J.Holmes (eds.). Sociolinguistics. – Harmondsworth: Penguin, 1972. – P. 269–293.
54. Littlejohn, S. W. Communication competence: model and application / S.W.Littlejohn, D. M.Jabusch //Journal of Applied Communication Research. – 1982. – Vol. 10(1). – P. 29–37.
55. Richards, I.A. Understanding Principles Of Literary Criticism / I.A. Richards. – KalikaRanjan Chatterjee Atlantic Publishers &Dist, 2002. – P. 256.

56. Wiemann, J.M. Current theory and research in communicative competence / J.M.Wiemann, P.Backlund //Review of Educational Research. – 1980. – Vol. 50(1). – P. 185–199.

57. Woodcock M., Francis D. The unblocked manager: a practical guide to self-development / M. Woodcock, D. Francis. – Wildwood House, 1986. – 241 p.

**Опросник определения сочетания формализованных и персонализированных управленческих отношений**

*Инструкция:* выразите свое отношение на каждое из предложенных ниже высказываний (полностью согласен – 2 балла, частично согласен – 1 балл, полностью не согласен – 0 баллов).

1.1. Бюрократическая ориентация руководителя.

1) В нашей организации имеет место необоснованно большое количество совещаний.

2) Для нашей организации характерна замедленная реакция на требования рынка.

3) В нашей организации имеет место непомерное расширение товарно-материальных запасов.

4) В нашей организации процесс принятия управленческих решений весьма сложен.

5) Для нашей организации характерна передача проблем из одного отдела в другой.

1.2. Технократическая ориентация управления

1) В нашей организации степень вовлеченности работников в производственный процесс оценивается только с точки зрения исполнителей рабочих функций: «Мое предприятие должно работать как отлаженный часовой механизм».

2) В нашей организации социальные процессы подгоняются под жесткие дисциплинарные схемы.

3) В нашей организации не уделяют внимания пониманию психологических проблем.

4) У руководства возникают трудности с делегированием полномочий, с управленческим взаимодействием по «горизонтали» на уровне межличностного общения.

5) В нашей организации количественные критерии оценки работы преобладают над качественными.

### 1.3. Автократическая ориентация руководителя

1) Для нашего руководящего состава характерно стремление подчинить работников своей воле, вопреки нашим интересам.

2) Для нашего руководства характерна категоричность в суждениях, грубость, жесткий контроль.

3) Для нашего руководства характерна прямолинейность оценок, непримиримость к критике.

4) Наш руководитель совмещает в себе роли собственника, предпринимателя и менеджера.

5) Про наше руководство можно сказать, что оно потеряло «обратную связь» с работниками.

### 2.1. Гуманизаторская ориентация руководителя

1) Можно сказать, что наш руководитель воспринимает рабочий коллектив как «большую семью».

2) Деловые и личные качества работников используются руководством для профессионального роста.

3) Руководство относится к работникам как к главному ресурсу производства.

4) Руководитель помогает работникам решать их личные проблемы.

5) Руководитель ценит межличностные отношения больше, чем деловые.

### 2.2. Демократизаторская ориентация руководителя

1) Наш руководитель отслеживает «обратные связи» от работников, чтобы лучше корректировать управленческие ситуации.

2) Наш руководитель выслушивает не только мнение узкого круга лиц, но и точки зрения низовых работников.



3) Руководитель всегда выносит свои идеи на обсуждение компетентных лиц.

4) Руководитель предпочитает использовать компромиссные решения проблем при оценке баланса интересов.

5) Можно сказать, что руководитель культивирует либерализм в управленческих отношениях.

### 2.3. Инноваторская ориентация руководителя

1) Руководитель всячески поддерживает нововведения работников.

2) Руководитель стремится создать творческую обстановку для постоянного обновления новаторских идей.

3) Для нашего руководства характерна постоянная модернизация, смена идей.

4) Наше руководство имеет банк инициативных предложений.

5) Если руководитель видит рациональное зерно в новаторских предложениях работника, то он представляет ему необходимые полномочия.

**Цифровой тест «Социотип» (В. Мегель, А. Овчаров)**

(<http://parents10-11class.blogspot.com/2014/09/blog-post.html>)

Из каждой пары описаний (1 - 2, 3 - 4, 5 - 6, 7 - 8) выберите одно и запишите его порядковый номер.

1. Ваша работоспособность, как правило, всегда одинакова и меняется только по определенным причинам. Вы последовательны в работе, все доводите до конца. Решения принимаете взвешенные, не любите их менять. Вам легко придерживаться установленных правил.

2. Ваша работоспособность зависит от настроения, которое может меняться без видимых причин. Периоды подъемов сменяются спадом активности. Вы часто действуете без подготовки, рассчитывая на везение. Вам трудно подчиняться строгим графикам и инструкциям.

3. Вы не любите выяснять причины ссор и недоразумений. Ставите разум выше чувств, объективно судите о людях, независимо от симпатий. Предпочитаете не обсуждать темы личной жизни как своей, так и чужой.

4. Вы склонны идти на компромиссы в делах ради хороших отношений. Избегаете ссор. Вас интересуют чувства и взаимоотношения между людьми. Стараетесь сделать людям приятное, учтивы.

5. Вы реалист, не любящий пустых фантазий, практичны, уверены в себе. Предпочитаете не распыляться на несколько дел сразу. Тщательно занимаетесь одним. Многие вещи любите делать своими руками, проверяете результаты сделанного вами и другими.

6. Вы хорошо предвидите будущее, часто вспоминаете прошлое, стремитесь к новизне. Склонны к колебаниям и сомнениям, но не всегда уверены в себе, рассеяны. Больше тяготеете к теории, чем к практике.

7. Вы осмотрительны, сдержанны, мало инициативны в общении, недоверчивы к новым людям. Контролируете себя в споре, чтобы не сказать лишнее.

8. Вы легко сходитесь с новыми людьми. Вам легче понять другого, чем себя. Вы непринужденны, импульсивны, откровенны. Часто склонны к риску и опрометчивости, несдержанны.

Каждый набор цифр соответствует определённому социотипу, названному именем типичного представителя данного типа.

1357 Максим Горький ЛСИР

1358 Штирлиц ЛСЕР

1367 Робеспьер ЛИИР

1368 Джек Лондон ЛИЕР

2357 Габен СЛІВ

2358 Жуков СЛЕВ

2367 Бальзак ИЛІВ

2368 Дон Кихот ИЛЕВ

1457 Драйзер ЭСИР

1458 Гюго ЭСЕР

1467 Достоевский ЭИИР

1468 Гамлет ЭИЕР

2457 Дюма СЭІВ

2458 Наполеон СЭЕВ

2467 Есенин ИЭІВ

2468 Гексли ИЭЕВ

Е - экстраверт, І - интроверт,

Л - логически-мыслительный, Э - эмоциональный,

И - интуитивный, С - сенсорно-ощущающий,

В - воспринимающий, иррациональный, Р - решающий, рациональный.

**Должностные инструкции генерального директора и заместителя  
генерального директора**

**Должностная инструкция генерального директора**

Назначение на должность: решением общего собрания учредителей (акционеров).

Подотчетность: общему собранию учредителей (акционеров).

Цель деятельности: получение фирмой (предприятием, учреждением) максимальной прибыли посредством рациональной организации уставной деятельности.

Должностные обязанности и права:

- руководить работой фирмы в соответствии с законодательством РФ;
- организовывать хозяйственную деятельность фирмы на основе методов научно обоснованного планирования;
- разрабатывать стратегию и тактику развития фирмы, и координировать работу ее структурных подразделений;
- совершенствовать систему управления, разрабатывать мероприятия, обеспечивающие постоянное социальное развитие фирмы;
- выполнять решения общих собраний учредителей (акционеров);
- при осуществлении уставной деятельности обеспечивать соблюдение административно-хозяйственного и налогового законодательства;
- активно использовать правовые средства для совершенствования управления, укрепления договорной дисциплины;
- принимать меры по обеспечению фирмы квалифицированными кадрами, по наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных условий для их труда с максимальной производительностью;

- представлять фирму в органах государственной власти и во взаимоотношениях с партнерами;
- издавать приказы;
- обеспечивать необходимый режим конфиденциальности в деятельности фирмы;
- осуществлять непосредственный контроль и координацию деятельности структурных подразделений, находящихся в прямом подчинении генерального директора;
- устанавливать пределы компетенции руководителей структурных подразделений;
- решать вопросы, связанные с заключением контрактов, соглашений и договоров, выходящих за пределы компетенции подчиненных работников;
- распоряжаться имуществом фирмы в пределах прав, предоставленных ему учредительными документами и собраниями учредителей;
- право первой подписи финансово-хозяйственных документов;
- принимать, увольнять, проводить кадровые назначения работников;
- принимать решения о предъявлении в судах от имени фирмы претензий и судебных исков, совершать иные юридические акты;
- открывать в банках счета фирмы;
- подготавливать проекты нормативных документов, требующих утверждения Совета учредителей;
- принимать участие в разрешении трудовых конфликтов между подчиненными сотрудниками;

#### Ответственность:

- за соблюдение Устава фирмы;
- за выполнение решений общих собраний учредителей;
- за надлежащее выполнение функций всеми подразделениями фирмы;
- за соблюдение порядка обращения с конфиденциальной информацией, состояние трудовой дисциплины;

- за выполнение требований внутренних нормативных, регламентирующих документов и за поддержание необходимого высокоэффективного взаимодействия всех структурных подразделений.

Должен знать:

- законодательные акты РФ, связанные с производственной, финансовой и коммерческой деятельностью;
- организационные основы производственной деятельности;
- трудовое право;
- основы менеджмента и маркетинга;
- требования к разработке конструкторской и технологической документации;
- основы нормирования труда и расхода материалов;
- основы делопроизводства;
- методы ведения деловых бесед и переговоров;
- методики разработки деловых документов;
- организацию кадровой работы;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Квалификационные требования. Высшее образование и стаж работы на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли не менее 5 лет.

### **Должностная инструкция заместителя генерального директора**

Назначение на должность: Заместитель Генерального директора назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом Генерального директора решением общего собрания учредителей (акционеров).

Подотчетность: Заместитель Генерального директора подчиняется непосредственно Генеральному директору.

Должностные обязанности:

- Организует работу на предприятии по кругу вопросов, входящих в его функциональные обязанности;
- Обеспечивает насыщение предприятия товарами в соответствии с утвержденным ассортиментным перечнем и потребительским спросом;
- Разрабатывает обязательный ассортиментный перечень услуг и товаров на основе изучения потребительского спроса, контролирует его соблюдение;
- Участвует в составлении заказов и договоров на оказание услуг, контролирует их исполнение;
- Информировывает Генерального директора об имеющихся недостатках в работе предприятия, принимаемых мерах по их ликвидации.
- Соблюдает сам и контролирует соблюдение работниками трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены, требований противопожарной безопасности, гражданской обороны.
- Обеспечивает доведение до сведения работников и исполнение ими распоряжений и приказов Генерального директора предприятия;
- Постоянно изучает отечественный и зарубежный опыт работы предприятий рекламы;
- Не дает интервью, не проводит встреч и переговоров, касающихся деятельности предприятия, без разрешения Генерального директора предприятия.

Права:

Заместитель Генерального директора имеет право:

- Давать распоряжения и указания работникам предприятия по кругу вопросов, входящих в его функциональные обязанности;

- Предпринимать соответствующие действия по устранению причин, создавших конфликтную ситуацию;
- Контролировать соблюдение правил труда работниками предприятия, принимать соответствующие меры в случае их нарушения;
- Вносить предложения Генеральному директору предприятия по улучшению работы предприятия. законы, указы, постановления, распоряжения, приказы, другие нормативные и руководящие документы, касающиеся работы предприятия рекламы.

Должен знать:

- законы, указы, постановления, распоряжения, приказы, другие нормативные и руководящие документы, касающиеся работы предприятия рекламы;
- товароведение, стандарты и технические условия на товары, основные их свойства, качественные характеристики;
- организацию складского хозяйства, условия хранения и транспортировки товаров;
- поставщиков, партнеров, ассортимент и номенклатуру выпускаемой продукции;
- структуру управления, права и обязанности работников и режим их работы;
- основы экономики, организации труда и управления;
- основы маркетинга и организации рекламы;
- основы эстетики и социальной психологии;
- законодательство о труде;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- правила и нормы охраны труда;



- правила техники безопасности, производственной санитарии и гигиены, противопожарной безопасности, гражданской обороны.

Ответственность:

Заместитель Генерального директора несет ответственность:

- За невыполнение своих функциональных обязанностей;
- За недостоверную информацию о состоянии выполнения полученных заданий и

поручений, нарушение сроков их исполнения;

- За невыполнение приказов, распоряжений Генерального директора;
- За нарушение Правил внутреннего трудового распорядка, правил противопожарной безопасности и техники безопасности, установленных на предприятии.

- За разглашение коммерческой тайны.

- За несохранность, порчу товаров и иных материальных ценностей, если несохранность, порча произошли по вине Заместителя Генерального директора.

Условия работы. Режим работы Заместителя Генерального директора определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными на предприятии

Квалификационные требования. На должность Заместителя Генерального директора назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж управленческой работы не менее 2 лет.