

Лекция 5. Коммуникации

1. Процесс коммуникаций и эффективность управления.
2. Коммуникационный процесс.
3. Межличностные коммуникации.
4. Организационные коммуникации.

1. Процесс коммуникаций и эффективность управления

- Обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, поэтому коммуникации являются **связующим процессом**.
- *Эффективно работающие руководители — это те, кто эффективны в коммуникациях, они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.*

Коммуникации между организацией и ее средой

- С имеющимися и потенциальными потребителями организации сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок.
- В сфере отношения с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, «имиджа» организации.
- Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи разнообразные письменные отчеты.
- В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т.п.

Коммуникации между уровнями и подразделениями

МЕЖУРОВНЕВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.

- Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие.
- Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей.
- Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность.

КОММУНИКАЦИИ МЕЖДУ РАЗЛИЧНЫМИ ОТДЕЛАМИ (ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ).

- Организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях.
- Организация — это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.
- Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений.

КОММУНИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЬ-ПОДЧИНЕННЫЙ

Разновидности обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с:

- прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов;
- обеспечением вовлеченности в решение задач отдела;
- обсуждением проблем эффективности работы;
- достижением признания и вознаграждения с целью мотивации;
- совершенствованием и развитием способностей подчиненных;
- сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме;
- оповещением подчиненного о грядущем изменении;
- получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

КОММУНИКАЦИИ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЕМ И РАБОЧЕЙ ГРУППОЙ.

Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять:

- о новых задачах и приоритетах отдела;
- о том, как следовало бы работать вместе;
- о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов;
- о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера;

Отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

НЕФОРМАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ.

По каналам слухов информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами».

2. Коммуникационный процесс

- Причина низкой эффективности состоит в том, что работники забывают, что коммуникация — *это обмен*.
- Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона «предлагает» информацию, а другая воспринимает ее.
- КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС — это обмен информацией между двумя или более людьми.
- Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений.

Элементы и этапы процесса коммуникаций

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

1. *Отправитель*, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
2. *Сообщение*, собственно информация.
3. *Канал*, средство передачи информации.
4. *Получатель*, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Взаимосвязанные этапы таковы:

1. Зарождение идеи.
2. Кодирование и выбор канала.
3. Передача.
4. Декодирование.

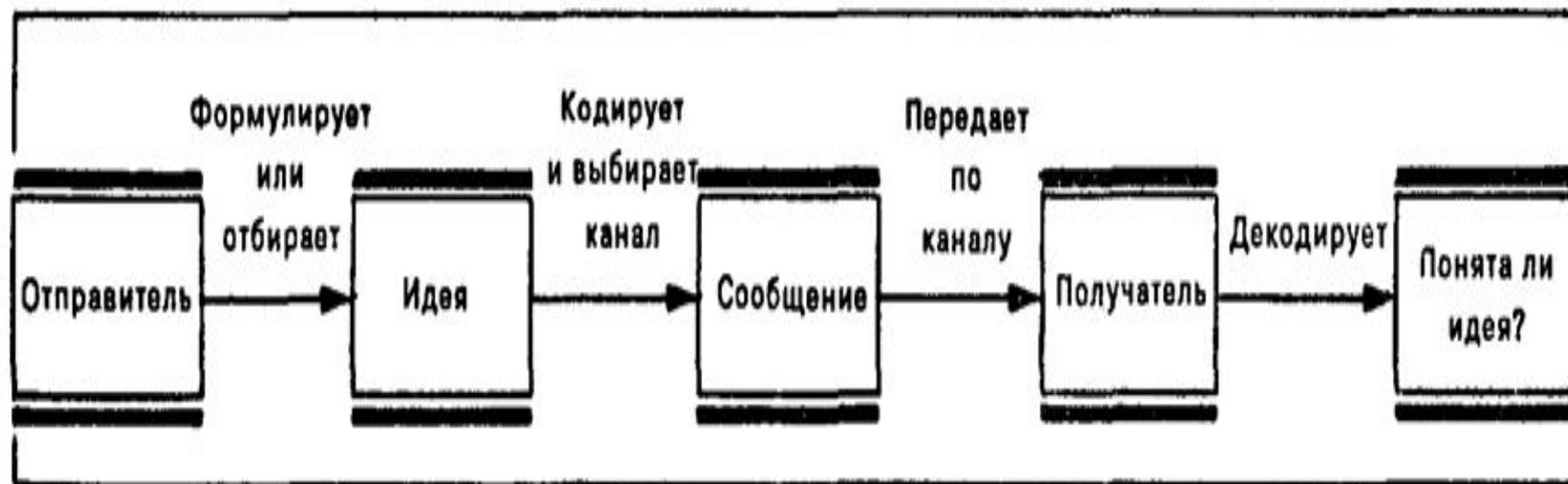


Рис. 6.1. Простая модель процесса обмена информацией.

ЗАРОЖДЕНИЕ ИДЕИ.

- Если руководитель продумает те идеи, которые требуют передачи, он может прийти к следующим заключениям:
 1. Рабочие должны понять, *какие* именно нужны изменения.
 2. Рабочие должны понять, *почему* нужны эти изменения.
 3. Рабочие должны понять, *каким образом* следует осуществить изменения.
- Необходимо осознать — какие идеи предназначены к передаче *до того*, как вы отправляете сообщение, и уверенность в адекватности и уместности ваших идей с учетом конкретной ситуации и цели.

КОДИРОВАНИЕ И ВЫБОР КАНАЛА.

- Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты.
- Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования.
- К общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту и видеоконференции.
- Профессор Терренс Митчел указывает: « Устное плюс письменное сообщение делают обмен информацией более эффективным в большей части случаев».

ПЕРЕДАЧА.

- Передача является одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

ДЕКОДИРОВАНИЕ.

- *Декодирование* — это перевод символов отправителя в мысли получателя.
- Обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.

Обратная связь и помехи

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ.

- При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями.
- Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

ШУМ.

- На языке теории передачи информации *шумом* называют то, что искажает смысл.

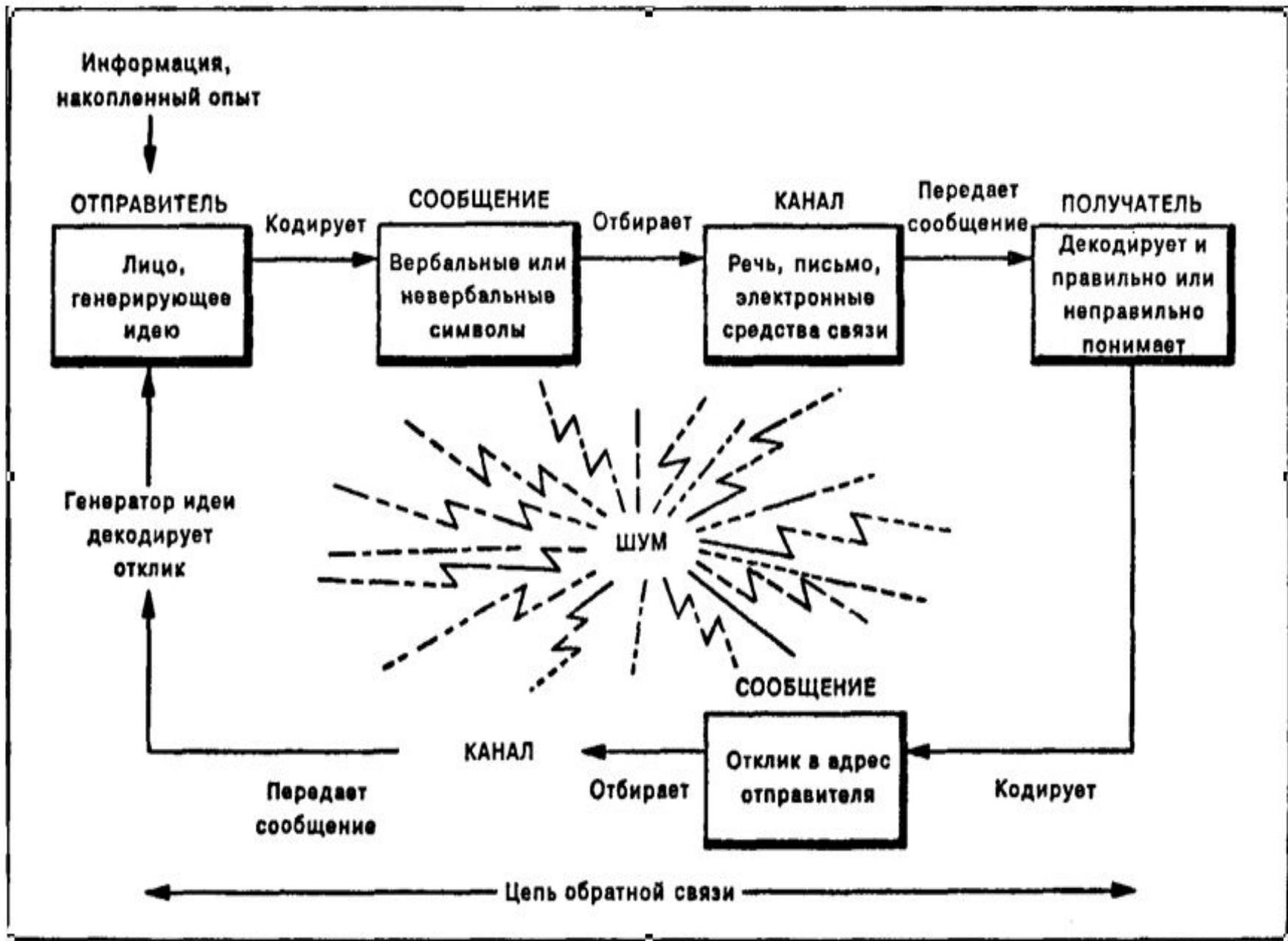


Рис. 6.2. Процесс обмена информацией как система с обратной связью и шумом.

3. Межличностные коммуникации

ПРЕГРАДЫ, ОБУСЛОВЛЕННЫЕ ВОСПРИЯТИЕМ.

- Учет факторов из числа влияющих на восприятие в процессе обмена информацией позволяет не допустить снижения эффективности коммуникаций, своевременно устранив преграды, обусловленные восприятием.
- Расхождение между основами суждений может становиться причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей.
- Чем выше открытость людей, участвующих в обмене информацией, тем ощутимее удовлетворение от контакта.

СЕМАНТИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ.

- К используемым символам относятся слова, жесты и интонации.
- СЕМАНТИКА изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами.
- Семантические затруднения могут быть обусловлены расхождением способов, которыми люди приписывают значение группам символов.
- Семантические барьеры создают коммуникативные проблемы для компаний, действующих в многонациональной среде.

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ПРЕГРАДЫ.

- В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов.
- То, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим.

ПЛОХАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ.

- Обратная связь важна, т. к. дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали.

НЕУМЕНИЕ СЛУШАТЬ.

- Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, *отправляя и принимая сообщения.*
- Как показали исследования, управляющий слушает лишь с 25%-й эффективностью.

Совершенствование искусства общения

Профессор Кит Дэвис приводит 10 правил эффективного слушания:

1. *Перестаем говорить.*
2. *Помогите говорящему раскрепоститься.*
3. *Покажите говорящему, что вы готовы слушать.*
4. *Устраните раздражающие моменты.*
5. *Сопереживайте говорящему.*
6. *Будьте терпеливым.*
7. *Сдерживайте свой характер.*
8. *Не допускайте споров или критики.*
9. *Задавайте вопросы.*
10. *Перестаньте говорить!*

- ПРОЯСНЯЙТЕ СВОИ ИДЕИ ПЕРЕД НАЧАЛОМ ИХ ПЕРЕДАЧИ.
- БУДЬТЕ ВОСПРИИМЧИВЫ К ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ СЕМАНТИЧЕСКИМ ПРОБЛЕМАМ.
- СЛЕДИТЕ ЗА ЯЗЫКОМ СОБСТВЕННЫХ ПОЗ, ЖЕСТОВ И ИНТОНАЦИЯМИ.
- ИЗЛУЧАЙТЕ ЭМПАТИЮ И ОТКРЫТОСТЬ.
- Эмпатия — это внимание к чувствам других людей, готовность «залезть в их шкуру».

ДОБИВАЙТЕСЬ УСТАНОВЛЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ.

Существует ряд способов установления обратной связи:

- Первый - задавать вопросы.
- Второй способ задавать вопросы — заставить человека пересказать ваши мысли.
- Третий способ создания обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание.
- Четвертый способ установления обратной связи — проведение с подчиненными политики открытых дверей.

4. Организационные коммуникации

- Понимание процесса межличностного обмена информацией и методов совершенствования общения должно способствовать росту эффективности управленческой деятельности.

Преграды в организационных коммуникациях **ИСКАЖЕНИЕ СООБЩЕНИЙ.**

- Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением.
- В организации существует потребность фильтровать сообщения с тем, чтобы с одного какого-то уровня на другой уровень организации или отдела направлялись только те сообщения, которые его касаются.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПЕРЕГРУЗКИ.

- Преграды на путях обмена информацией могут также быть следствием перегрузки каналов коммуникаций.
- Понимание руководителем важности информации может отличаться от понимания таковой другими работниками организации.

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНАЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ.

- Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются.

Совершенствование коммуникаций в организациях

РЕГУЛИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ.

- Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных.
- Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации.
- Он должен стараться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ.

- Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений, необходимых для более эффективной реализации намеченного, контроль хода работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля — вот дополнительные действия, подвластные руководителю.

СИСТЕМЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ.

- В той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и *системы обратной связи*, создаваемые в организации.

СИСТЕМЫ СБОРА ПРЕДЛОЖЕНИЙ.

- Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх.
- Цель подобных систем — снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

СОВРЕМЕННАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ.