

# Тема 5. Коммуникативное поведение

# План лекции

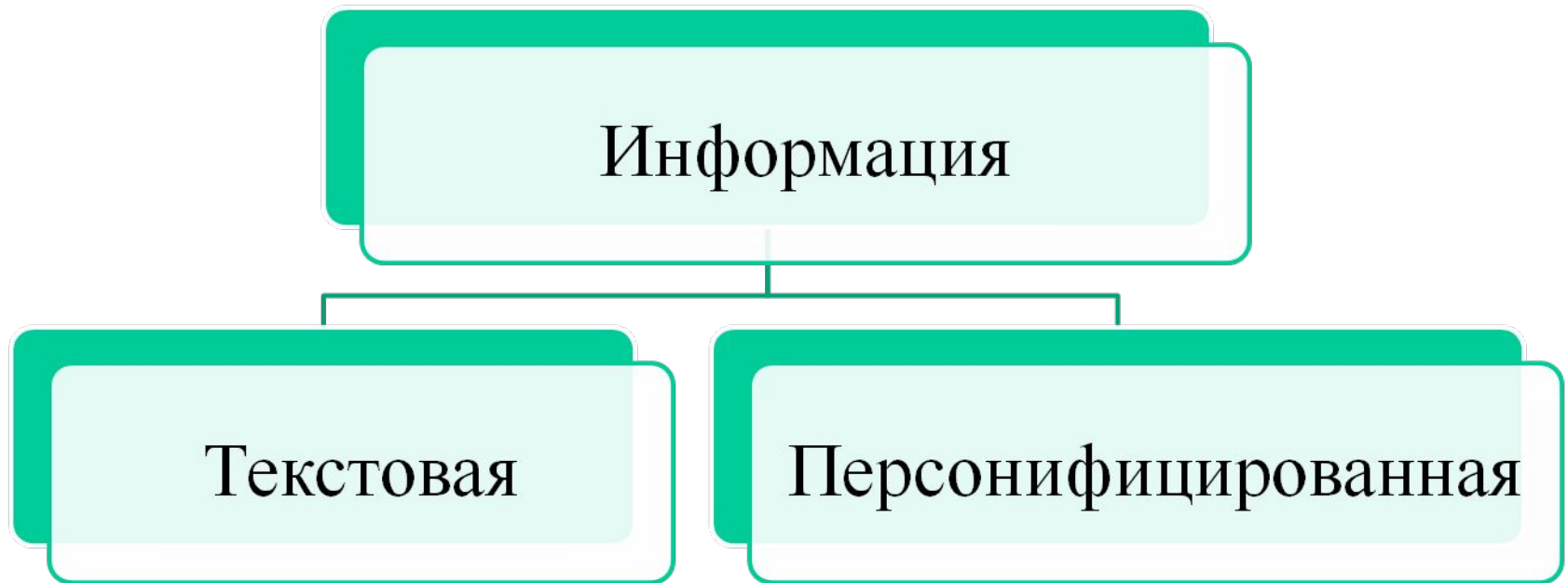
1. Понятие и классификация коммуникаций. Их эффективность
2. Коммуникационный процесс и коммуникационные барьеры

# Коммуникация

- Обмен информацией, которая выполняет связующую роль в процессе управления.
- осуществляется путем передачи предложений, намеков или ощущений в устной или другой форме (письменная, жесты, позы, недосказанность и т.п.) с целью получения желаемой реакции
- в процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому
- цель - обеспечить передачу и понимание информации, являющейся предметом обмена

- Информация – это необходимое условие коммуникаций, но понятие коммуникации не сводится полностью к понятию информации или информационных связей. В коммуникациях важную роль играет личностный фактор. При одинаковой информации коммуникации складываются различным образом.
- Эти два аспекта коммуникации – *информационный* и *личностный* – необходимо обязательно учитывать в менеджменте.

# Персонализация распоряжения



- Для управления важное значение имеет межличностная коммуникация, т.к. многие управленческие задачи решаются при непосредственном общении людей
- управляющая информация обычно передается с помощью естественного языка, который обладает информационной избыточностью (в русском языке она оценивается в 32%)
- реализуются в различных формах: переговоры, доклады, сообщения, отчеты, совещания, беседы, приказы, жесты....

# Формула коммуникаций в организациях

- Передавая сообщение, нужно дать  
ВОЗМОЖНОСТЬ
- Услышать
- Понять
- Сделать.

# Коммуникация как функция менеджмента

- занимается рациональной организацией информационных потоков на предприятии с целью эффективного управления инновационными процессами.



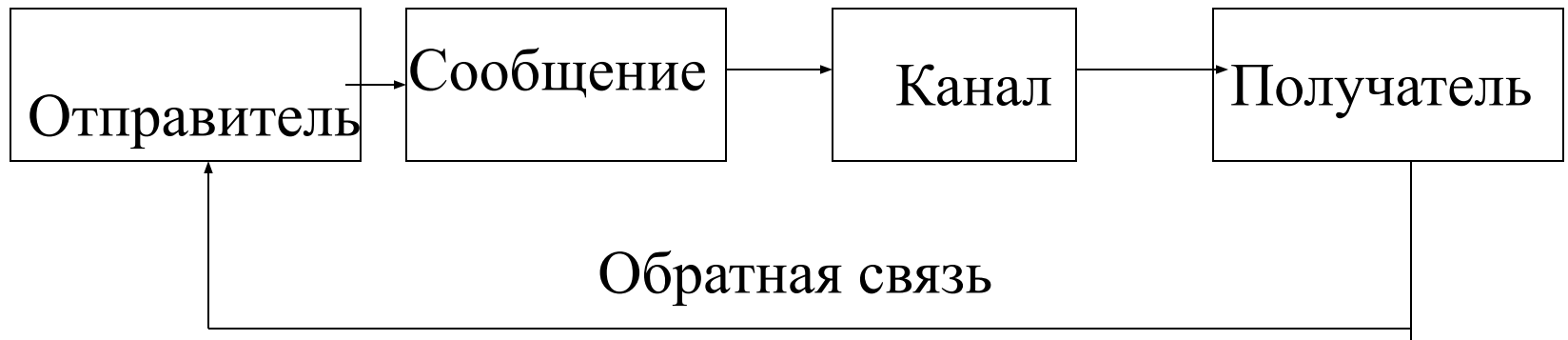


**Виды коммуникаций**

# Классификация

- Между организацией и внешней средой:  
реклама, PR, отчеты
- между различными уровнями организации по вертикали:
  - по восходящей (отчеты, предложения, служебные записки)
  - по нисходящей (указания, приказы, информационные материалы)
- Горизонтальные (обмен опытом, деловые переговоры)
- между руководителями и подчиненными (постановка задач, мотивация)
- формальные и неформальные (служебные отношения и слухи, утечка информации)
- вербальные и невербальные

Коммуникационный процесс - обмен информацией между отправителем и получателем



Наиболее важные коммуникации должны осуществляться путем личного общения

Эффективность зависит от качественных особенностей и механизма действия каждого из элементов

# Эффективность коммуникаций

- Горизонтальных связей - 90%
- вертикальных по нисходящей - 20-25%  
(такое количество исходящей от дирекции информации доходит до рабочих и правильно понимается ими)
- вертикальных снизу вверх - 10%
- может быть сознательное искажение  
(фильтрация плохих новостей, тенденция снабжать руководителя только положительной информацией, можно говорить руководителю только то, что он хочет услышать)

# Виды коммуникационных барьеров

- Языковой, в т.ч. увлечение иноязычными словами
- различное восприятие одной и той же информации (домысливание)
- разный смысл слов (неправильный выбор слов)
- несовпадение вербальной и невербальной информации (выражение лица)
- неумение слушать
- недопонимание важности сообщения
- недостатки памяти людей

- Еще одной причиной неэффективной устной коммуникации является то, что чаще всего люди не умеют слушать. Как говорится в древней китайской пословице: «услышишь – забудешь, увидишь – запомнишь, сделаешь – поймешь».

- погрешности в формировании сообщения
- ошибочная установка сознания (безразличие, негативное восприятие)
- отсутствие внимания и интереса у получателя
- неблагоприятные взаимные отношения
- конфликт между сферами компетенции
- неудачный выбор средств обратной связи

# Для повышения эффективности коммуникаций рекомендуется

- Не перебивать собеседника, проявлять заинтересованность и терпение
- не критиковать партнера
- создавать свободную атмосферу общения
- устранение раздражающих факторов
- стремиться к простоте сообщения
- говорить на языке, понятном собеседнику
- завершать сообщение четким определением действий исполнителя и сроков их выполнения
- использовать письменную форму общения и компьютерные сети