

Управленческая деятельность представляет собой в широком смысле слова обмен информацией

Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении.

Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией.

Если люди не смогут обмениваться информацией, они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их.

основным требованием для принятия эффективного решения, просто для понимания масштабов проблемы является наличие адекватной информации

Коммуникация – это

- обмен информацией, ее смысловым значением между людьми.
- средства сообщения и связи, информационные контакты
- это передача информации от одного человека к другому способ доведения индивидом до других людей идей, фактов, мыслей, чувств и ценностей.

Цели коммуникации:

- Организовывать информационный обмен между субъектом и объектом управления.
- Наладить процесс эмоционального и интеллектуального обмена управленческой информацией.
- Установить взаимосвязь между людьми в организации.
- Сформулировать общие взгляды на внутреннюю среду организации.
- Организовать совместную работу коллективов с целью выполнения задач организации.

Виды коммуникаций

- между организацией и ее средой и между уровнями управления и подразделениями.
- Формальные и неформальные коммуникации

Причем, формальные: вертикальные (восходящие и нисходящие) и горизонтальные

Неформальные часто порождают слухи

- Вербальные и невербальные формы

Невербальная коммуникация

Основные типы невербальной коммуникации	Примеры
Движения тела	Жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, поза
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, мускулатура
Использование среды	Способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории
Физическая среда	Дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум
Время	Опоздания, ранний приход, принуждать ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса
Речь	Качества голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, зевание и т.п.

Коммуникации «руководитель — подчиненный» связаны с

- прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов;
- обеспечением вовлеченности отдела в решении задач;
- обсуждением проблем эффективности работ;
- оценкой признания и установления вознаграждения;
- совершенствованием и развитием способностей подчиненных;
- сбором имеющей место или назревающей проблемы;
- оповещением подчиненного об изменениях;
- получением информации о возникших идеях.

Коммуникации «руководитель — рабочая группа»

- направлены на повышение производительности труда группы
- периодическое обсуждение прошлых, настоящих и вероятных будущих проблем, опыта их решения, анализа сегодняшних возможностей их преодоления создает фундамент разработки эффективной стратегии организации, успешной ее реализации

Коммуникационный процесс

включает четыре базовых элемента:

Элемент коммуникационного процесса	Определение элемента коммуникационного процесса	Задачи элемента коммуникационного процесса
Источник	Создатель идеи (коммуникант), сообщения, информации	Выбор канала, средств связи и формы коммуникации
Сообщение	Информация, которую передает источник получателю	Выбор формы коммуникации. Кодировка информации
Канал (прямой и обратной связи)	Средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю и обратно	Техническое обеспечение передачи неискаженной (качественной) информации
Получатель	Коммуникант, ради которого функционирует коммуникация	Декодирование информации. Выбор канала, средств связи и формы ответной информации

Особенности обратной связи

- изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю;
- обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией;
- двусторонний обмен информацией хотя и протекает медленнее, но более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений;
- обратная связь повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам устранять помехи.

Коммуникационные барьеры

Макробарьеры коммуникаций	Микробарьеры коммуникаций
<p>Перегрузка информационных сетей и искажение информации;</p> <p>Потребность во все более сложной информации;</p> <p>Интернационализация деловых контактов и возрастание роли иностранных языков.</p>	<p>Отношение источника (отправителя) информации к получателю (адресату);</p> <p>Отношение адресата к источнику информации;</p> <p>Восприятие получателем информации многозначных слов;</p> <p>Отсутствие обратной связи.</p>

Причины искажения информации

- *непреднамеренное искажение* – может происходить в силу затруднений в межличностных контактах;
- *сознательное искажение информации* – имеет место, когда какой-либо отправитель-управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах;
- *фильтрация*. Для ускорения движения информации или придания сообщению большей ясности различные сведения приходится суммировать и упрощать перед направлением в разные сегменты организации;
- *несовпадение статусов уровней организации*. Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией. Кроме того, поскольку подчиненные часто хотят услышать одобрение от руководителя, они могут говорить только то, что он хочет услышать;
- *страх перед наказанием и ощущение бесполезности дела*.