Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Красноярский государственный медицинский университет имени профессора

В.Ф.Войно-Ясенецкого" Министерства здравоохранения Российской Федерации

**Кафедра фармации с курсом ПО**

# Реферат

Тема: Роль руководителя в формировании благоприятного климата в коллективе

Выполнил:

ординатор

специальности 33.08.02 Управление и экономика фармации

Ф.И.О.\_Ерошенко Анастасия Дмитриевна

Проверил: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2021 г.

Красноярск, 2021 г.

Оглавление

Введение 3

Коммуникация. Цель, этапы 4

Формы и методы коммуникации 6

Роль и значение коммуникаций в управлении персоналом организации 8

Информационная технология 12

Коммуникации между организацией и внешней средой 14

Внутрифирменные коммуникации 15

Коммуникационные барьеры 18

Направление совершенствования коммуникаций в организациях 21

Заключение 24

Список литературы 25

# 

# Введение

В современной деятельности люди обмениваются различными представлениями, идеями, взглядами, знаниями, предложениями, установками. Все это можно рассматривать как информацию, а сам процесс обмена информацией представить как процесс коммуникации. Коммуникации можно и нужно назвать связующим процессом, так как без обмена информацией сегодня не сможет обойтись не одна организация. Одним из важнейших инструментов управления в руках современного менеджера является находящаяся в его руках информация. Используя эту информацию, а также получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчиненных, поэтому многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное и правильное восприятие данной информации теми, кому она предназначена.  
  
Общеизвестно, что значение информации и коммуникации во всех сферах человеческой деятельности на современном этапе постоянно возрастает, что связано с изменениями социально - экономического характера, появлением новейших достижений в области техники и технологии и результатами научных исследований[1] .  
  
Коммуникация является средством, с помощью которого модифицируется поведение, осуществляются изменения, информация приобретает эффективность, реализуются цели. Хотя коммуникация имеет широкое применение во всех областях управления, она особенно важна для осуществления функции руководства и лидерства.

# Коммуникация. Цель, этапы

Коммуникационный процесс - это обмен информацией между двумя или более людьми.  
  
Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Вы, конечно, сами сталкивались со случаями малоэффективного обмена информацией с друзьями, семьей, сотрудниками на работе. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.  
  
В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:  
  
а) Отправитель, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.  
  
б) Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов.  
  
г) Канал, средство передачи информации.  
  
д) Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

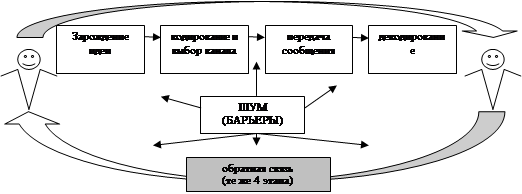


Рис.1 Этапы коммуникации  
  
При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен.  
  
Этапы процесса коммуникаций  
  
Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи. Кит Дэвис подчеркивает важность данного этапа: «Неудачное сообщение не станет лучше на глянцевой бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя. Лозунг этапа - «не начинайте говорить, не начав думать».Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять в расчет множество факторов. К примеру, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты их работы. Идея не может заключаться в смутных общих похвалах или критике поведения подчиненных[2].  
  
Руководители, неудовлетворительно обменивающиеся информацией, могут действовать неудачно, поскольку по отношению к ним именно так действует высшее руководство. Однако вы находитесь в ином положении, чем ваше начальство.  
  
Кодирование и выбор канала. Процесс трансформирования идеи в обращение, которое может быть передано.Кодирование в коммуникационном процессе начинается с выбора системы кодовых знаков. Умение говорить, писать, жестикулировать, позировать играют важную роль в способности отправителя кодировать передаваемую идею. Система кодирования должна быть известна получателю. В качестве системы кодовых знаков могут выступать:  
- речевые системы, в основе которых лежит устная речь;  
- системы письма;  
- знаки телодвижений;  
- язык жестов;  
- видеосистемы;  
- звуковые системы (например, азбука Морзе) и т.д.  
  
В результате кодирования формируется обращение. Смысл обращения представляет собой принадлежащие отправителю идею. При этом отправитель рассчитывает, что обращение воспримется адекватно заложенному в него смыслу.  
  
Передача. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время, как мы видели, передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

Декодирование. Для того, чтобы процесс коммуникации был завершен, передаваемый блок информации должен быть раскодирован таким образом, чтобы быть приемлемым для получателя. Каждый принимающий интерпретирует (декодирует) передаваемый блок информации с точки зрения своего предыдущего опыта и представлений. Чем тщательнее декодируется передаваемый блок информации, тем эффективнее коммуникация[3] .

# Формы и методы коммуникации

Коммуникации можно разделить на два вида вербальные и невербальные, с помощью них происходит общение людей.

Вербальные коммуникации представляют собой устные и письменные сообщения. В процессе диалогa, переговоров, презентации, совещаний, телефонного разговора, когда большая часть информации передается с помощью голосовой связи, в этом случаи осуществляется устная передача информации. Письменная же коммуникация реализуется в виде писем, распоряжение, приказов, положений, инструкций. Не смотря на то, что вербальные коммуникации достаточно развиты, в общения их удельный вес, по мнению ученых, достигает 10 %.

Невербальные коммуникации осуществляются посредством параметров речи и языка телодвижения. Язык телодвижений, является главным компонентом не вербальной коммуникации, который оказывает влияние на другого человека (их удельный вес достигает до 55% всех коммуникаций). К ним относится: осанка, выражение лица, жесты, одежда, поза, фигура человека, телодвижение, расстояние между собеседниками, размер зрачков, контакт глазами и другое. Удельный вес параметров речи составляет до 35% всех коммуникаций. К ним относится: тембр голоса, интонация, тип речи, выбор слов, частота дыхания, громкость голоса, употребление жаргонов, произношение слов и другое. К письменным невербальным относится почерк, картинки, смайлики и так далее.  
  
Система коммуникаций сложна, она включает в себя множество разновидностей, которые классифицируются по ряду признаков.[4]  
Вертикальные коммуникации это обмен информации, которая перемещается внутри организации с уровня на уровень. Она может быть как восходящей, так и нисходящая. К восходящей относится информация которая передается с низшего уровня на высшей. При этом выполняет функцию оповещения руководителей о том, что происходит на низших уровнях. Таким образом, руководитель узнает о текущих или назревающих проблемах в организации, и может предложить пути их решения. Коммуникация по восходящей обычно протекает в виде: отчетов, служебных записок, предложений, и другое.  
  
Нисходящие коммуникации это передача информации с высшего уровня на низший. Таким способом руководитель сообщает подчиненным о текущих задачах, рекомендуемых процедурах, изменении приоритетов и другое. Это осуществляется с помощью: приказов, предписания, рекомендации.  
  
Горизонтальные коммуникации это передача информации между подразделениями организации. Важной составляющей удовлетворенности сотрудника в организации является равноправные отношения, которые формируются в результате

горизонтальных коммуникаций.  
  
Коммуникации между руководителем и подчиненным, руководителем и рабочий группой. Эти коммуникации позволяют руководителю организации повысить эффективность совместно с персоналом. В процессе обмена информации участвует вся рабочая группа, каждый может высказать свое мнение.  
  
Формальные коммуникации показывают связи, необходимые для выполнения полномочий, связи которые определяются характером, и системой разделений функций. Они чаще всего бывают в виде письменных сообщений, которые можно сохранить в виде источников ссылок, как записи. Формальные коммуникации используется при заключении сделок, составления юридических документов предприятия, изложения организационных правил, делегирования полномочий, и многие другие вещи.  
  
Неформальные коммуникации, или их так же можно назвать каналом распространения слухов. По данному каналу информация передается быстрее. По исследовательским данным 80-90процентов передаваемой информации по каналам неформальной коммуникации подтверждается. Чаще всего распространяемыми слухами являются: новые введения наказаний за опоздание, сокращение сотрудников, изменения в структуре организации, повышение по должности.

К формам коммуникации относят дискуссии, беседы, совещания, заседания, переговоры, брифинги, пресс-конференции, презентации, прием по личным вопросам, телефонные разговоры, деловую переписку и др[4].

**Роль и значение коммуникаций в управлении персоналом организации**Коммуникационная сеть включает потоки посланий, или сигналов, между двумя или более индивидами. Она соединяет определенным образом участников коммуникационного процесса с помощью информационных потоков.

Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин важна для успеха в управлении.

Во-первых, решение многих управленческих задач строятся на непосредственном взаимодействии людей (начальника с подчиненным, подчиненный с другим подчиненным) в рамках различных событий. Во˗вторых, межличностная коммуникация, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью двусмысленностью.

Говоря о роли коммуникации в организации, нужно отметить, что формирование коммуникационных сетей и создание условий для успешного функционирования коммуникаций в организации составляют одну из важнейших задач управления. Действительно, обмен информацией включен как важнейшее звено во все основные виды деятельности организации, следовательно, если коммуникационные связи (как внутренние, так и внешние) не существуют или не действуют, это отрицательно сказывается на функционировании всей организации.

Это объясняется рядом причин: руководителям подразделений организации приходится тратить много времени на поиск нужной информации и её обработку; происходит дублирование информации, поскольку одна и та же информация поступает в подразделение организации и к её руководству из разных источников; в одних подразделениях и у одних руководителей ощущается недостаток информации, тогда как в других подразделениях может произойти информационная перегрузка; работники организации мало осведомлены о её деятельности, планах, ориентации и положения во внешней среде, что отрицательно сказывается на процессах интеграции, точном выполнении распоряжений руководства и т.д.

В связи с этим одной из главных целей управления в организации является создание системы коммуникации, ее запуск и контроль над нормальным функционированием. Осуществление коммуникаций в некоторых случаях сопряжено со значительными трудностями: Если два человека значительно расходятся во мнениях по какому-то вопросу, осознать это позволяет только установление двухсторонних коммуникаций. Обнародование различных точек зрения нередко приводит к формированию полярных воззрений, когда стороны занимают экстремальные позиции. Под воздействием угрозы потенциальных проблем, неизбежны при проигрыше, участники дискуссии нередко «отбрасывают» логику и рациональность и переходят к защитной аргументации: делают акцент на личных качествах «противника», избирательно используют имеющие факты, стремятся держать себя в руках и подавить отрицательные эмоции. Защитная аргументация позволяет избежать риска и проявлений некомпетентности, однако основная причина ее использования - желание контролировать ситуацию и стремление одержать верх, что приводит к снижению эффективности коммуникаций. Вторая возможная проблема - когнитивный (познавательный) диссонанс, т.е. внутренний конфликт и беспокойство, возникающие в тех случаях, когда люди получают информацию, несовместимую с их системами ценностей, ранее принятыми решениями или другими известными им данными. Поскольку его возникновение вызывает чувство дискомфорта, человек стремится избавиться или по крайне мере уменьшить его. Возможно, он постарается получить новые коммуникационные входы, изменить интерпретацию получаемых данных или решить, внести ли коррективы в систему ценностей. Возможно, индивид просто откажется поверить диссонирующей информации или проигнорирует ее. При вступлении в контакт отправитель должен проявлять особую осторожность, поскольку коммуникации являются как мощной формой самораскрытия перед другими людьми, так и источником возможной оценки коммуникатора окружающими. В ходе коммуникации мы не только открываем что-то другим людям (содержание), но пока мы передаем сообщение (говорим), получатели выносят нам определенную оценку. Данный аспект коммуникации побуждает отправителя задуматься о сохранении лица, т.е. он стремится предотвратить критические высказывания в собственный адрес со стороны других людей. Негативные оценки подвергают опасности, прежде всего чувство собственного достоинства индивида. Иногда «критик» сам сожалеет, высказав нечто противоречащее нашему представлению о себе. Хотя такие «вызывающие сожаления» сообщения часто передаются непреднамеренно, они обычно вызывают тяжелые чувства у получателя, создают напряженность в отношениях, иногда приводят к их разрыву[5].

К «вызывающим сожаление» сообщениям относятся, например. Грубые вербальные ошибки, личные выпады, порочащие репутацию стереотипные высказывания, саркастическая критика или опасная информация. Очень часто такого рода сообщения передаются во время эмоциональной конфронтации. Проблемы, связанные с созданием эффективно действующих коммуникаций, можно разделить на две основных группы: проблемы структурных коммуникаций и проблемы, возникающие в ходе межличностного общения. Таким образом, говоря о роли коммуникации в организации, нужно отметить, что формирование коммуникационных сетей и создание условий для успешного функционирования коммуникаций в организации составляют одну из важнейших задач управления, но также мы встретили проблемы возникающие и препятствующие процессу коммуникации.

Коммуникационная сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи осуществляются сверху вниз от руководителя к подчиненному. Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням работниками или частями организации. Диагональные связи - это связи с другими начальниками и подчиненными. Взаимосвязь этих сетей создает коммуникативную структуру организации.  
  
Возможности развития коммуникационной сети ограничивают, как правило, размеры подразделений в организации. Увеличение размера группы приводит к возрастанию количества возможных коммуникационных отношений. Поэтому от того, как построена коммуникационная сеть, зависит ее влияние как на сокращение, так и на увеличение разрыва между посланным и полученным значением и, соответственно, деятельность персонала может отличаться большей или меньшей эффективностью.  
  
Особенно важно знание типов коммуникационных сетей или структур коммуникаций в группе. Среди существующих коммуникационных сетей для групп разной численности можно выделить четыре основных типа сетей: колесо, цепь, круг, сложный круг (или внеканальная) [6].

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты или измеря­емые характеристики | Тип коммуникационной сети | | |
| «круг» | «цепь» | «колесо» |
| Скорость | Медленно | Быстро | Быстро |
| Точность | Плохая | Хорошая | Хорошая |
| Организованность | Слабая | Средняя | Сильная |
| Лидерство | Отсутствует | Проявляется | Четко выражено |
| Мораль | Очень высокая | Низкая | Очень низкая |

Таб. 1 Характеристика коммуникационных сетей

Централизованность информационных контактов связана со степенью свободы субъектов - участников коммуникации. Как это и следовало ожидать, свобода субъектов существенно выше в конфигурациях без центра.

Формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные общаются друг с другом только через своего начальника, представлена в сетях типа «колесо». Одно лицо занимает центральное место в коллективе и большинство членов этой группы при определении своей позиции сориентированы на центр. Это связано с лидерскими функциями лица находящего в центре «колеса», его возможностями оказывать больше социального влияния на других членов группы. Оно также связано с ответственностью за передачу информации и принятие окончательных решений.  
  
Если члены группы соединены между собой, как звенья одной цепи, в которой каждый поддерживает контакт с кем-то одним, то мы имеем сеть типа «цепочка». Последняя отражает последовательно сеть горизонтальных связей.  
  
В сетях типа «круг» члены группы могут коммуницировать только с тем, кто расположен рядом с ними.  
  
Примером полностью децентрализованных групп являются «всеканальные» сети, которые используются, как правило, тогда, когда необходимо участие всех членов в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.  
  
Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации будет определять тип более эффективной коммуникационной сети. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей. Сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей. Однако сложная сеть может и не решить простую задачу.  
  
Коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, на коммуникации руководители тратят от 50 до 90% времени, однако, опросы показали, что около 70% руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями. По данным зарубежных исследований результативность горизонтальных коммуникаций достигает 90%, вертикальных - 20-25% (такое количество исходящей от руководителей информации доходит до работников и правильно понимается ими). Другими словами, исполнители способны реализовать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации.  
  
Недостаточную эффективность вертикальных (как восходящих, так и нисходящих) коммуникаций подтверждают данные о том, что ближайший начальник рабочих (бригадир), покидая кабинет первого руководителя предприятия, выносит только 30% информации, а начальник цеха - около 40%. Коммуникации снизу вверх еще более неэффективны, так как до начальства доходит не более 10% информации. Это убедительно свидетельствует о том, что не используются все возможности в организации коммуникаций.Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, не влияющая на процесс управления. Обмен информацией, которая оказывает влияние на процесс управления, носит название эффективных коммуникаций. Эффективный менеджер - это тот, кто из общего потока коммуникаций умеет быстро отобрать эффективные, т.е. полезные для процесса управления[7].

# Информационная технология

Информационная технология - это совокупность методов и средств сбора, передачи, обработки, хранения и выдачи информации потребителям с помощью средств компьютеризации и коммуникаций или без таковых.  
  
Базовые информационные технологии:  
  
- текстовые процессоры, гипертексты  
  
- табличные процессоры  
  
- графические процессоры  
  
- системы управления базами данных  
  
- экспертные системы  
  
- мультимедиа  
  
- web - технология  
  
Интегрированная информационная система - открытый комплекс программно-аппаратных средств, поддерживающий бизнес-процессы и объединяющий данные, функции и процессы. Наиболее мощными в настоящее время являются ERP - системы, предназначенные дляпланирования потребностей в производственных ресурсах (материальных, трудовых, финансовых, энергетических и т.д.). Отличительная черта этих систем - возможность планирования финансовых затрат на проекты обновления оборудования и инвестиций в производство, предоставление пользователям высших уровней управления информации, необходимой для формирования решений.  
  
В практике управления широкое распространение получили следующие программные системы, интегрируемые в рамках информационных систем в одно целое:  
  
CRM модуль, предназначен для выполнения функций маркетинга и сбыта. Он анализирует информацию о продвижении продуктов и услуг предприятия на рынок и о состоянии спроса на продукцию, согласует с клиентами сроки и условия поставки продукции, отслеживает процесс гарантийного обслуживания продукции в процессе ее эксплуатации.  
  
SCM - управление цепочками поставок, отслеживает информацию о состоянии отгрузки сырья, материалов и готовой продукции.  
  
SRM - специализированный модуль для реализации функции снабжения, осуществляет поиск поставщика, согласует сроки и условия закупки сырья, материалов и комплектующих.  
  
Позитивная сторона информационной технологии.  
  
Информационная технология позволяет нам достичь следующих целей:  
  
1. Сократить время получения информации (то есть свести к минимуму задержки в получении

информации из-за ее возможной недоступности, из-за почты, из-за отправления информации по неправильному адресу или просто по причине выходного дня в компании).  
  
2. Ликвидировать излишнюю и повторяющуюся работу (ненужные задания типа перепечатывания и нудная сортировка и поиск документов).  
  
3. Оптимизировать использование человеческих ресурсов (для заданий, требующих рассуждения, инициативы, оценки)[8].

**Коммуникации между организацией и внешней средой**Значительное влияние на производственную и экономическую деятельность организации оказывают внешние факторы. Основные из них связаны с воздействием рынка. Так, спрос, требования потребителей к производимым изделиям, возможности конкурентов в выпуске аналогичной продукции, условия поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий, возможности и требования инвесторов определяют экономическое положение фирмы. Внешняя социальная среда включает в себя экономические условия, социальную структуру общества, систему образования и подготовки кадров, психологическое состояние населения, технологические системы различных видов деятельности. Внешние факторы в области экологии - законодательные и нормативные экологические требования. Определенное влияние на производственную деятельность организации оказывают факторы государственного и муниципального воздействия в части законодательных условий их деятельности. Поэтому в деятельности организации, особенно сложной, возрастающую значимость в современных условиях приобретает комплексный анализ всех компонентов и динамики внешней среды и осуществление на этой основе процесса стратегического планирования, предназначенного для контроля факторов, внешних по отношению к данной организации, с целью определения масштабов существующих возможностей и опасностей. Коммуникация как организационный процесс является ключевым процессом при решении этой задачи. С имеющимися и потенциальными потребителями организации сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, «имиджа» организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространные 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. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения. Обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки видеоленты, отчеты и т.п., циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением[9].

# Внутрифирменные коммуникации

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. Таким образом, подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п. Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность.Для координации задач и действий между множеством подразделений организации требуется обмен информацией между ними. Поэтому устанавливаются потоки информации между подразделениями по горизонтали. Так координируется деятельность рабочих групп по контролю за издержками, распределению ресурсов, новым методам производства, сбыту продукции. Руководители различных подразделений информируют друг другао ходе внедрения новой техники. Кроме координации действий горизонтальные коммуникации способствуют установлению равноправных отношений между подразделениями, что положительно сказывается на работе всей организации.  
  
Коммуникации руководитель-подчиненный:  
  
Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации

являются отношения между руководителем и подчиненным. Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; с обсуждением проблем эффективности работы; достижение признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении; а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.  
  
Поскольку подчиненные объединены в рабочие группы, то коммуникации с ними руководителя являются важным компонентом для достижения эффективности управления. Участие в обмене информацией каждого члена рабочей группы позволяет выработать более правильные отношения группы с руководителем, а руководителю - более активно вовлекать подчиненных в дела организации[10].  
  
Коммуникации между руководителем и рабочей группой:  
  
В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. 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.Кроме того, иногда рабочая группа собирается без руководителей для обсуждения проблем, усовершенствований или надвигающихся перемен. Как указано выше, такие отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.  
  
Неформальные коммуникации:  
  
Организации состоят из формальных и неформальных групп. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Слухи «витают возле автоматов с охлажденной водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами». Поскольку 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». Информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. Согласно исследованию Дэвиса, 80-99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой компании. Он считает, однако, что уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации. Кроме того, независимо от точности, «все свидетельствует в пользу влиятельности слухов, будь их воздействие положительным или отрицательным».  
  
Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов:  
  
- предстоящее сокращение производственных рабочих;  
  
- новые меры по указаниям за опоздания;  
  
- изменения в структуре организации;  
  
- грядущие перемещения и повышения;  
  
- подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании;  
  
- кто кому назначает свидания после работы.  
  
Межличностные коммуникаци :  
  
Устная речь по-прежнему остается самым распространенным способом коммуникации.Чтобы вас поняли, мало иметь хорошую дикцию. Вы должны ясно осознавать, что собираетесь сказать. Кроме того, вы должны выбрать такие слова, чтобы ваша мысль была верно, понята. Если человеку предстоит выступить перед большой аудиторией, он формулирует для себя тезисы или как-то иначе готовится к докладу. Но в обыденной жизни устная коммуникация требует спонтанности, и это может вызвать у человека тревогу, неуверенность и даже страх. Работу над устной речью можно начать с расширения словарного запаса. Если вы ясно понимаете, что именно хотите сказать, и ваш словарный запас достаточно велик, то вы наверняка сумеете точно выразить свою

мысль и предотвратите возможные недоразумения.  
  
Очень важной способностью, связанной с устной речью, является умение удерживать внимание слушателей. Если, выступая с докладом, вы будете смотреть кому-либо из слушателей прямо в глаза, то его ответное внимание вам будет гарантировано. И наоборот, если вы будете излагать свои мысли монотонным голосом, уткнувшись в заранее подготовленную бумажку, то очень скоро обнаружите, что аудитория не слушает вас. Визуальный контакт с аудиторией полезен еще и потому, что позволяет докладчику оценить реакцию слушателей.  
  
Правило искажения - продвигаясь по инстанциям снизу вверх, информация искажается.Значение обратной связи. Как уже говорилось, очень желательно обеспечение обратной связи в коммуникационном процессе. Разумеется, обратная связь дает возможность начальнику определить, насколько эффективны его коммуникации и «уточнить передаваемый блок информации» в будущих коммуникациях.В условиях организации обратная связь может быть осуществлена многими путями. При коммуникации в виде разговора с глазу на глаз администратор может добиться непосредственной (прямой) обратной связи в виде устного обмена мнениями с принимающим (и) или в виде более деликатных средств, таких как выражение на лице несогласия или непонимания. Или же в противном случае администратор будет вынужден обратиться к непрямым (косвенным) средствам обратной связи. Например, падение производительности, увеличение числа прогулов (отлучек) и текучесть рабочей силы или недостаточная координация (согласованность) между отделами могут указывать на нарушение коммуникаций. Эффективный руководитель старается быть осведомленным о результатах своих коммуникаций и оценить значение коммуникации в достижении целей организации.  
  
Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум. На языке теории передачи информации шумом называют то, что искажает смысл. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) до различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации.  
  
Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Обычно мы ухитряемся преодолеть шум и передать наше сообщение. Однако высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью блокировать попытку установления информационного обмена. С позиций руководителя, это обусловит снижение степени достижения целей в соответствии с передаваемой информацией[11].

**Коммуникационные барьеры**Семантические барьеры:  
  
Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации. Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем. Руководитель, говорящий подчиненному, что отчет представляется «адекватным», может иметь в виду, что он полон и отвечает цели. Однако подчиненный может декодировать слово «адекватный» в том смысле, что отчет зауряден и требует значительного улучшения. Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа выявляется через опыт и варьирует в зависимости от контекста, ситуации, в которой использован символ. Поскольку, у каждого человека свой опыт и каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, никто не может быть абсолютно уверен в том, что другое лицо припишет то же значение символу, которое мы ему придали. Семантические барьеры могут создавать коммуникативные проблемы для компаний, действующих в многонациональной среде. Например, фирма «Дженерал Моторс», выбросив на латиноамериканский рынок модель «Чери Нова», не добилась ожидаемого уровня сбыта. Проведя исследование, фирма к своему ужасу установила, что слово «нова» по-испански означает «она не едет»!  
  
Невербальные преграды:  
  
Люди часто не могут найти слов, чтобы выразить свои чувства, или предпочитают не говорить о них. Любая коммуникация, осуществляемая без слов, считается невербальной коммуникацией. Сочиняете ли вы симфонию, зеваете, надеваете нелепую шляпу, смотрите кому-то в глаза или просто молчите - все это невербальные сообщения. Чувства, так же как информация, могут быть переданы при помощи одного или нескольких невербальных способов[12].  
  
Психологи обнаружили, что сообщение, посланное на языке тела, воздействует на собеседника сильнее, чем вербальное. Например, если человек сквозь слезы будет убеждать друзей: «У меня все хорошо!», то они скорее поверят его слезам, чем словам. 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 38% - через интонации и модуляции голоса и всего 7% остается словам.  
  
Столь же информативна может быть одежда, она сообщает окружающим о настроении, чувствах и намерениях человека. Если же вам захочется выказать особое отношение к собравшимся на официальном приеме людям, вы можете прийти туда в теннисных шортах.Вы выражаете свое отношение к человеку не только своим нарядом и манерами, но и тем, какую дистанцию вы соблюдаете при общении с ним. Различаются четыре зоны межличностного общения:  
  
Зона интимного общения (от полуметра до непосредственного телесного контакта). На таком расстоянии обычно общаются влюбленные, родители с детьми, очень близкие друзья.  
  
Зона личного общения (от 0,5 м до 1,5 м). Границы этой зоны различны для разных культур. Как правило, на такой дистанции общаются хорошо знакомые друг другу люди.  
  
Зона формального общения (от 1,5 м до 3 м). На такой дистанции обычно ведутся деловые, а также случайные и малозначимые разговоры.  
  
Зона публичного общения (более 3 м). Если вы сидите в огромном зале и слушаете выступление оратора, то можно сказать, что вы попали в ситуацию публичного общения. Пространство, отделяющее вас от выступающего, и является зоной публичного общения.  
  
Как и семантические барьеры, культурные различия при обмене невербальной информацией могут создавать значительные преграды для понимания. Приняв от японца визитную карточку, следует сразу же прочитать ее и усвоить. Если вы положите ее в карман, вы тем самым сообщите японцу, что его считают несущественным человеком. Еще один пример культурных различий в невербальной коммуникации - склонность американцев с недоумением реагировать на «каменное выражение» лица у собеседников, в то время как улыбка не часто гостит на лицах русских и немцев[13].  
  
Плохая обратная связь:  
  
Важнейшее значение в общении приобретает «обратная связь» - т.е. информация, которая содержит определенную реакцию на поведение партнеров по общению. Цель обратной связи состоит в оказании помощи другим людям в осознании того, как мы воспринимаем их поступки, как они влияют на наше поведение.  
  
Существуют определенные правила, которые могут повысить эффективность обратной связи в процессе общения. Эти правила необходимо знать каждому руководителю, который в процессе своей деятельности постоянно общается с людьми - подчиненными, коллегами, вышестоящими начальниками.В замечаниях, которые вы высказываете, следует затрагивать не личность, а особенности поведения вашего партнера.Следует больше говорить о наблюдениях, а не о заключениях. Наблюдения - это то, что вы видели и слышали, а заключения - это ваша интерпретация, ваши оценки, суждения. Не следует создавать впечатления, что ваши выводы отражают объективную реальность.Не следует высказываться в форме оценок, они не способствуют лучшему взаимопониманию в процессе общения.В ситуациях, которые имели место, старайтесь сосредоточить внимание на поступках недавнего времени, а не далекого прошлого.Следует давать как можно меньше советов. Лучше высказывать свои наблюдения, как бы делясь информацией и мыслями с партнерами.Бессмысленно критиковать особенности поведения или личности партнера по общению, на которые нет возможности повлиять.Для передачи нужной информации партнеру следует выбрать подходящую ситуацию и адекватную форму ее передачи.  
  
Неумение слушать - Закон Либермана - Врут все, но это не имеет значения, потому что никто не слушает.  
  
Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. К несчастью, немногие научились слушать с той степенью эффективности, которая в принципе в наших силах. Многим кажется, что слушать - означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Однако это лишь незначительный фрагмент процесса внимательного сосредоточенного слушания. Как показали исследования, управляющий по сути дела слушает лишь с 25%-й эффективностью.Важно не только слушать, но и слышать. И обычно проблемы бывают из-за того, что человек поглощен своими мыслями, а слова, которые он слышит, «в одно ухо влетают, а в другое ухо вылетают». Бывает и так, что ваш собеседник вам чем-то неприятен. В этом случае вы тоже вряд ли будете внимательно слушать и слышать. В любом случае, если вы хотите повысить эффективность восприятия, есть несколько советов:

**Направление совершенствования коммуникаций в организациях**Способы и направления совершенствования:  
  
- регулирование информационных потоков (изучение 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. Как показано ниже, информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных:  
  
- разработка систем сбора предложений с целью обеспечения более легкого поступления и прохождения информации от низовых уровней наверх и с целью снижения фильтрации.  
  
Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Вес работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем - снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения. К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо часто отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу. Программы, обеспечивающие такое стимулирование и располагающие механизмом, объясняющим, почему та или иная идея внедряется, позволяют работникам понять причины принятия или отказа от их предложений. Кроме того, у работников есть шанс получить денежное вознаграждение[14].  
  
Систему сбора предложений можно создать и по-иному. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности. Иногда на линии работают менеджера, тут же отвечающие на задаваемые вопросы. Ответы направляются либо непосредственно работникам (если вопрос не анонимным), либо печатаются в информационном бюллетене.Другой вариант системы обратной связи предусматривает создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес.  
  
- совершенствование управленческих действий (проведение собраний, совещаний):  
  
Регулирование информационного потока - лишь один пример из числа действий руководителя по совершенствованию обмена информацией. Есть и другие. К примеру, руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения

грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п. Руководитель может своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Многие организации настаивают на проведении работниками руководящего звена таких еженедельных встреч-совещаний. Подчиненный может предпринимать подобные шаги, добиваясь по своей инициативе контакта с руководителем или товарищами по работе. Все эти примеры суть отображения ролей контролера, распределителя и источника в информационном процессе по Минцбергу.Планирование, реализация и контроль, формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена. 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.  
  
- совершенствование систем обратной связи:  
  
В той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые и организации. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи - перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Например, фирма «Форд» направляет работников своей главной штаб-квартиры на заводы, разбросанные по стране, для обсуждения вопросов, связанных с качеством продукции. Подобным образом мэр города лично посещает районы, чтобы удостовериться в нормальной реализации различных государственных программ, или с той же целью направляет от своего имени работников муниципалитета. Рассматривая необходимость обратной связи в организации, один на специалистов по обмену информацией пишет: «Эффективно работающий руководитель преодолевает разрыв между собою и своими подчиненными путем создания продуманной системы коммуникаций, которая гарантирует прохождение сообщений вниз и восприятие их там. Опрос работников - еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов:  
  
1) четко ли доведены до них цели их деятельности;  
  
2) с потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться;  
  
3) получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую для работы;  
  
4) открыт ли их руководитель дли предложений;  
  
5) информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.  
  
- использование современных информационных технологий (сети, e-mail, Интернет):  
  
Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме того, электронная почта - эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, разных городах и даже в разных штатах и странах. Последние нововведения в системах телефонной связи позволяют одному человеку направить несколько сообщений разным людям, а затем позвонить и получить ответы на исходные сообщения. В ходе видеоконференций люди, находящиеся в разных местах, в том числе и в разных странах, обсуждают всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо[15].  
  
Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядов до сотрудников.

**Заключение**  
Из данной работы можно сделать следующие выводы:  
  
- Значение информации и коммуникации на современном этапе постоянно возрастает. Время и технический прогресс диктует свои правила, с которыми необходимо соглашаться.  
  
- Знание и умение правильно использовать все приемы коммуникаций в значительной мере помогает менеджеру приблизиться к решению основной задачи менеджмента - получению прибыли.  
  
- Между организацией и ее окружением, между выше и ниже расположенными уровнями, между подразделениями организации необходим обмен информацией. Руководители связываются напрямую с подчиненными, будь то индивиды или группы. Существуют также слухи - как неформальная информационная система.  
  
- Этапы процесса - разработка идеи, кодирование и выбор канала, передача и расшифровка.  
  
Обратная связь, то есть реакция получателя, показывающая, понята или не понята переданная информация, помогает преодолеть шум.Различия в восприятии являются распространенной преградой на пути обмена информацией, поскольку люди реагируют только на то, что воспринимают. Если у них разные системы ценностей и предпочтений, они, скорее всего, будут воспринимать и интерпретировать информацию по-разному. Руководитель может повысить эффективность межличностных обменов, проясняя идеи для того, как сообщать их, учитывая возможные различия - семантики и восприятия, - представляя значение языка поз, жестов и интонаций, поощряя формирование обратной связи.  
  
Обмен информацией в организации можно улучшить, создав системы обратной связи, регулирую информационные потоки, предпринимая управленческие действия, способствующие формированию восходящих и боковых ветвей информационного обмена, развертывая системы сбора предложений, печатая материал информативного характера для использования внутри организации и применяя достижения современной информационной технологии. Информационные технологии имеют как положительные, так и отрицательные стороны. Ввиду этого в ближайшие десятилетия работа менеджера может, как упроститься, так и усложниться.  
  
Для того чтобы стать примерным «лицом» фирмы необходимо совершенствовать свое поведение в коммуникационных процессах и умение анализировать информацию, использовать наиболее приемлемые методы общения. Знать все сильные и слабые стороны каждого приема используемого в коммуникационных процессах[16].

# Список литературы:

1.Волкогонова О.Д., Зуб А.Т./Управленческая психология: Учебник. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2005 г. 352 с. (Профессиональное образование).  
  
2. Виханский О.С., Наумов А.И./Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Гардарики, 2003. 528 с.: ил.  
  
3. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури.Основы/Менеджмента. Москва Издательство «Дело» 1996 г.  
  
4. Брэддик У./ Менеджмент организации. М.: Инфра М, 1997. 336 с.  
  
5. Кабушкин Н.И./ «Основы менеджмента». Новое знание Минск 2007 г. 336 с.  
  
6. Проф. А.Н. Романова, проф. Б.Е. Одинцова М./Информационные системы в экономике. Учебное пособие. Вузовский учебник, 2008. 411 с.  
  
7. Лукашевич В.В./Основы менеджмента: Учебное пособие для средниз профессиональных заведений. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 285 с. (Серия «Среднее профессиональное образование:менеджмент»).

8. Максимцов М.М., Комаров М.А./Менеджмент: Учебник для вузов, 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2002. 359 с.  
  
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф./Основы менеджмента: Перевод с англ. М.: «Дело», 1992. 702 с.

10. Горелов О.И./Организационное поведение, М., 2010.  
  
11. Джефкинс Ф., Ядин Д. Паблик Рилейшнз/ Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Б.Л. Еремина. М.: Юнити-Дана, 2003. 416 с.  
  
12. Конецкая В.П./Социология коммуникаций. М.: Международный университет бизнеса и управления, 1997. 304 с.  
  
13. Мильнер Б.З./Теория организации. М.: Инфра-М, 2006. 864 с.  
  
14. Парахина В.Н., Федоренко Т.М./Теория организации: Учеб.пособие. М.: КНОРУС, 2004. 304 с.  
  
15. Фролов С.С./Социология организаций: Учебник. -М.: Гардарики, 2001.  
  
16. Яковлев И.П./Ключи к общению. Основы теории коммуникаций. СПб.: Авалон, Азбука-классика, 2006.