Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Пермский государственный технический университет

Кафедра экономическая теория

Курсовая работа

По дисциплине:

«Менеджмент»

ТЕМА: «Система коммуникаций и ее роль в управлении предприятием»

Выполнил: студент гр. ЭУПс-03-5

О.Б. Сурикова

Проверил: преподаватель

В.В. Прокин

г. Пермь, 2006г

Оглавление

Введение

1. Коммуникации: основные понятия, характеристика, виды

1.1 Общее понятие и виды коммуникаций

1.2 Процесс коммуникаций

1.3 Коммуникационные сети и стили

1.4 Межличностные и организационные коммуникации

2. Коммуникационный процесс в современных организациях

2.1 Системный стиль руководства - базис эффективного менеджмента

2.2 Коммуникационные конфликты

Заключение

Список использованной литературы

Введение

По признанию многих, коммуникации имеют огромное значение для успеха деятельности предприятия и характеризуют собой одну из немаловажных составляющих менеджмента. По существу это своего рода «кровеносная система» единого организма фирмы. Эффективно работающими руководителями считают те из них, кто эффективен в коммуникациях, в процессах взаимодействия между сотрудниками. Менеджеры должны в совершенстве владеть искусством коммуникации, так как, образно говоря, они выполняют работу «чужими руками».

Роль коммуникаций очевидна как на малых предприятиях, так и в мощных компаниях и корпорациях. От эффективности коммуникационных связей и взаимодействий зависит будущее не только предприятия, как хозяйствующего субъекта на рынке, но также и людей, работающих на данном предприятии, а на глобальном уровне и благополучие всей страны в целом.

Опыт как Российских, так и зарубежных компаний показывает, что эффективность коммуникаций зависит, прежде всего, от психологического настроя коллектива. Там где руководитель использует метод «кнута и палки» наблюдается нервозность и разрозненность коллектива, а следствием этого - плохая производительность труда, высокая текучесть кадров, отсутствие инициативности, постоянные сплетни, зависть и т.п. Все эти факты не могут привести ни к чему другому кроме затухания предприятия и в конечном итоге даже банкротству.

Однако если руководитель проводит собрания в коллективе, где обсуждаются те или иные проблемы развития, применяет методы поощрения за инициативу, труд и т. п., создает условия для свободного выражения своего мнения, пусть даже не совпадающего с мнением руководства, то в этом случае персоналу легко работать на данном предприятии. Люди осознают в этом случае свою значимость и стараются использовать весь свой потенциал и интеллект для достижения процветания организации. На таком предприятии сотрудники уверены в своем будущем, в том, что их проблемы можно открыто обсудить на собрании, внести какие-то идеи, за которые они будут морально и материально вознаграждены. Таким предприятиям легче вынести экономические и политические кризисы в стране, т. к. в сплоченном коллективе сотрудники будут помогать друг другу пережить трудности.

Все это уже давно осознали зарубежные и многие отечественные менеджеры. Но как добиться эффективных коммуникаций? Как приобрести навыки и умение управлять коммуникативными процессами? - вот главные вопросы, которые беспокоят современных российских руководителей.

Целю данной курсовой работы является изучение практического материала, анализ современных коммуникационных процессов, происходящих в организациях и рассмотрение наиболее часто возникающих конфликтов, связанных с неорганизованностью данных процессов. Объектом исследования служит некая компания, не конкретная, это образ собирательный.

Задачами курсовой работы выступают: изучение различных литературных источников, раскрывающих вопросы по коммуникационным процессам и эффективности их управления; изучение теоретической основы объекта, в случае необходимости внести необходимые изменения и предложения по улучшению и налаживанию коммуникаций и повышении эффективности работы организации.

В рамках вышесказанного актуальность выбранной темы подчеркивается опытом зарубежных и отечественных руководителей, их заинтересованностью в изучении коммуникационных связей и их эффективному развитию.

1. Коммуникации: основные понятия, характеристика, виды

Данная часть будет посвящена коммуникациям - тому, в чем каждый участвует ежедневно, но лишь немногие делают это достаточно согласованно. Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Ниже дадим определение понятию «коммуникации».

1.1 Общее понятие и виды коммуникаций

Управление в организации осуществляется через людей. Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его руках информация. Используя и передавая эту информацию, а, также получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена. Многие менеджеры понимают важность этой проблемы и уделяют этому большое внимание.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому.

**Коммуникация** (лат. communicatio), буквально означающее «общее» или «разделяемое всеми». В практическом плане - это процесс обмена идеями и информацией между двумя и более людьми, ведущий к взаимному пониманию, иначе передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов[[1]](#footnote-1).

Цели коммуникаций:

* Обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления.
* Совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией.
* Создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий.
* Регулирование и рационализация информационных потоков. Коммуникации подразделяются на следующие виды:

межличностные или организационные коммуникации на основе устного общения;

коммуникации на основе письменного обмена информацией.

Межличностные коммуникации в свою очередь делятся на:

формальные или официальные. Данные Коммуникации определяются политикой, правилами, должностными инструкциями определенной организации и осуществляются по формальным каналам;

неформальные коммуникации, которые не следуют общим правилам определенной организации; они осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками организации.

Типичная информация, передаваемая по каналам неформальных коммуникаций: предстоящие сокращения производственных рабочих, новые меры по наказаниям за опоздание, изменение в структуре организации, грядущие перемещения и повышения, подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту, кто кому назначает свидание после работы и т. д.

Среди формальных организационных коммуникаций выделяют:

* вертикальные, когда информация перемещается с одного уровня иерархии на другой;
* горизонтальные, между различными подразделениями, предназначающиеся для координации деятельности различных подразделений.

Вертикальные коммуникации в свою очередь подразделяются на:

* восходящие, когда информация передается снизу вверх (с низших уровней на высшие). Этот тип коммуникаций содержит информацию, необходимую для менеджеров для оценки той сферы деятельности, за которую они несут ответственность;
* нисходящие, осуществляемые сверху вниз. Этот тип коммуникаций непосредственно связан с руководством и контролем за работниками.

Межличностные коммуникации делят также на:

- вербальные (словесные);

- невербальные, призванные осуществить обмен информацией без применения слов, например, с помощью жестов, интонаций голоса, мимики и т.д.

Вербальные и не вербальные формы коммуникаций не всегда и не обязательно исключают друг друга. Как правило, интерпретация получателем послания строится не только на словах, но и на таких элементах, как жесты и выражения лица, которые сопровождают слова передающей стороны.

Далее будет рассмотрен процесс коммуникаций.

1.2 Процесс коммуникаций

Углубленное изучение межличностной коммуникации предполагает рассмотрение ее как процесса, состоящего из этапов и стадий (см. Приложение 1). Знание роли и содержания каждого из этапов позволяет более эффективно управлять процессом в целом.

**Этап отправления** включает в себя следующие шаги.

Тот, кто передает информацию, называется отправителем. Это ключевая роль, заключающаяся в проектировании и кодировании информации, предназначенной для передачи другим участникам процесса. Выполнение данной роли начинается с идентификации индивидом себя (кто я такой) в рамках коммуникационного процесса и формулирования значения или смысла того, почему и что он хочет передать другому участнику. За этим следует кодирование идеи.

**Кодирование –** это трансформирование предназначенного для передачи значения в послание или сигнал, который может быть передан. Кодирование в коммуникационном процессе начинается с выбора системы кодовых знаков – носителей информации. Носителями могут быть звук, свет, температура, запах, вкус, атмосферное давление и физические действия. Далее носители организуются в определенную форму, которой могут быть речь, текст, рисунок, поступок и т.д. Умение говорить, писать, жестикулировать, позировать играют важную роль в способности отправителя кодировать передаваемое значение.

В результате проведенных исследований формируется послание, содержащее данные с определенным значением. Смысл или значение послания представляют собой принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. При этом отправитель рассчитывает, что послание воспринято адекватно заложенному в него значению.

Чем больше различие между тем, что было передано и что было получено, тем беднее межличностная коммуникация. Так, например, профессионалы обычно имеют трудности коммуникации с публикой в силу того, что они кодируют значение в формы, понятные только людям их круга. Полное различие в переданном и полученном значениях означает отсутствие у участников процесса чего-то общего, так как сами собой вербальные и невербальные носители значения не имеют.

Послание посредством передатчика поступает в передающий канал, доводящий его до заданного адресата. Передатчиком может быть как сам человек (его тело и голос), так и техническое средство (телефон, радио, телекс, телевизор, компьютер и т.п.), а также химическое или физическое состояние среды. В качестве каналов используется сама среда и различные технические устройства и приспособления. Как только передача послания или сигнала началась, коммуникационный процесс выходит из под контроля средств или человека, его пославшего. Отправленное послание обратно вернуть нельзя. В этот момент заканчивается этап отправления и начинается **этап получения** передаваемой информации и понимания ее значения.

Канал выводит послание на приемник, который фиксирует получение данного послания по другую сторону канала. Если в ходе движения по каналу в послании меняются его носители (кодовые знаки) или формы, то прием считается не состоявшимся.

Тот, кого достигло и, кому было адресовано послание, называется получателем. Это еще одна ключевая роль, выполняемая участником межличностной коммуникации, которая заключается не только в фиксации получения послания, но в значительной степени раскодирования этого послания в понятное и приемлемое для получателя значение.

**Раскодирование** включает восприятие (что получил) послания получателем, его интерпретацию (как понял) и оценку (что и как принял). Получить – еще не значит понять, а понять – это еще не значит принять. Эффективная коммуникация устраняет причины для непринятия послания.

Возможное искажение в значении послания связано с наличием в процессе коммуникации шума. Шум – это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участников, искажающее смысл послания. Источниками шума, вносящего определенные изменения в значение передаваемого сигнала, могут быть как средства коммуникационного процесса, так и организационные составляющие, затрудняющие точную передачу сигнала. Шум присутствует всегда. Поэтому необходимо иметь в виду, что на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания. Эффективный руководитель всегда попытается максимально преодолеть имеющийся шум или снизить его уровень и передать смысл своего послания как можно точнее.

Примерами наличия шума может быть следующее: звуковые ошибки в произношении; наличие более сильного параллельного сигнала; языковые ошибки; искажения в линиях связи; добавления к посланию на различных уровнях и т.д.

Последним важным элементом коммуникационного процесса является **обратная связь,** позволяющая в результате обмена участников процесса ролями. Получатель становится отправителем, и наоборот, отправитель – получателем. Таким образом, весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь – это ответ получателя на послание. Она дает возможность отправителю узнать, дошло ли послание до адресата и в каком значении.

Коммуникация с помощью обратной связи превращается в дорогу с двусторонним движением, а сам процесс приобретает динамику. При этом обратная связь может быть выражена не обязательно в той же кодовой системе, что и полученное послание. Главное, чтобы кодовая система была известна новому получателю. Так, очень часто на какую-то фразу мы отвечаем кивком головы. Для руководителя, как и для другого лица, обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) и косвенная (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты и т.п.). И то, и другое могут свидетельствовать как об успехе коммуникации, так и о неудачах. Таким образом, выделяются четыре базовых элемента в процессе обмена информацией:

* отправитель - лицо, которое собирается или отбирает информацию и передает её;
* сообщение - сущность информации, передающейся устно или закодированной с помощью символов;
* канал - средство передачи информации;
* получатель - лицо, которому предназначена информация и которое её воспринимает.

Далее рассмотрим понятия коммуникационная сеть и коммуникационный стиль.

1.3 Коммуникационные сети и стили

**Коммуникационная сеть –** соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков (см. Приложение 2)[[2]](#footnote-2). В данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако, коммуникационная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей.

Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненным.

Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидам или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчиненными.

Диагональные связи - это связи с другими начальниками и другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Если размер группы увеличивается в арифметической прогрессии, то количество возможных коммуникационных отношений возрастает по экспоненте. Отсюда коммуникационная сеть в размере 12 человек более разнообразная и сложная, чем в группе из трех человек. В зависимости от того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп одной и той же или разной численности (см. Приложение 3). В сетях типа «кружок» члены группы могут коммуницировать только с теми, расположен рядом с ними. В сетях типа «колесо» представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные комунницируют друг с другом через своего начальника. Объективной основой такой ситуации является то, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Он получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального влияния на других членов группы, обычно несет большую ответственность за передачу информации, от него больше, чем от других, ожидается окончательное решение проблемы.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживает властные отношения.

Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации будет определять тип более эффективной коммуникационной сети. Простая взаимосвязь допускает использование централизованной сети. Сложная взаимосвязь требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей.

**Коммуникационный стиль –** это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, так же как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как открытость в коммуникации и адекватность обратной связи. Первое измерение включает степень открытия или раскрытия себя в коммуникации для других в целях получения ответной реакции от них, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них.

Коммуникационный стиль индивидов в первом квадрате может быть определен как открытие себя. Этот стиль характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. Открытие себя в этом случае измеряется в диапазоне от среднего до максимального. Индивид идет на это, концентрируя тем самым внимание на себе, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение. К сожалению, данный стиль страдает тем, что реакция других нередко остается без адекватного ответа или обратной связи со стороны вызывающего его индивида. Принимая реакцию других на свое поведение близко к сердцу, использующий данный стиль индивид может проявлять необузданные эмоции, мало способствующие установлению эффективных отношений между коммуникационными сторонами.

Коммуникационный стиль индивидов во втором квадрате определяется как реализации себя и характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него.

Коммуникационный стиль в третьем квадранте характеризуется замыканием в себе, т.е. одновременно низким уровнем открытости и низким уровнем обратной связи. Индивид в этом случае как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют «интроверты» - люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана со скрытием своих идей, мнений, расположений и чувств к другим.

Коммуникационный стиль в четвертом квадранте связан с защитой себя и, как видно из матрицы, характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими.

В середине матрицы располагаются индивиды, «продающие» себя, если другие делают то же самое. Такой стиль называется «торговля за себя» и характеризуется умеренными открытостью и обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

Было бы неверно думать, что какой-то один из названных коммуникационных стилей является наиболее желательным. Однако практика эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль, при котором индивид реализует себя, более желателен и используется в большем количестве ситуаций. Владение таким стилем является настоящим достоинством. В отношении использования других стилей важно понять проблемы эффективной обратной связи, умение раскрыть себя и умение слушать других.

1.4 Межличностные и организационные коммуникации

Межличностные коммуникации - это коммуникации, протекающие между людьми.

Организационные коммуникации - это коммуникации, протекающие внутри организации между ее сотрудниками.

Межличностные коммуникации могут быть как между сотрудниками одной фирмы, так и между сотрудниками различных фирм, например, фирм-партнеров.

Организационные коммуникации затрагивают только одну конкретную фирму и включают в себя часть межличностных коммуникаций, которые возникают между сотрудниками данной фирмы.

В тоже время межличностные коммуникации включают в себя организационные коммуникации.

Таким образов, преграды, возникающие при межличностных и организационных коммуникациях, по своей сути практически ничем не отличаются друг от друга.

Коммуникация считается успешной, если получатель информации понимает её содержание адекватно тому смыслу, который в нее вкладывает отправитель, т. е. менеджер. В противном случае имеет место безуспешная коммуникация.

Факторы, уменьшающие возможности успешной коммуникации, называются коммуникационными барьерами (преградами).

Различают коммуникационные барьеры макро — и микроуровня.

Макробарьеры коммуникаций препятствуют успешной коммуникации в целом.

К таким барьерам относятся:

* перегрузка информационных сетей и искажение информации;
* потребность во всё более сложной информации;
* интернационализация деловых контактов и возрастание роли иностранных языков и т.п.

Микробарьеры коммуникаций препятствуют успешной коммуникации в конкретных узких сферах, к ним относятся:

* отношение источника (отправителя) информации к получателю (адресату);
* отношение адресата к источнику информации;
* восприятие получателем информации многозначных слов;
* отсутствие обратной связи.

Затрудняют коммуникации также предвзятые представления людей, отвергающие новые идеи в силу их новизны, кажущейся с первого взгляда сомнительной или в силу устойчивого мнения, порожденного определенными условиями (стереотипы).

В результате искажается восприятие сообщения, замедляется и искажается процесс обратной связи, снижается результативность данного сообщения.

Рассмотрим далее некоторые практические аспекты коммуникационного процесса в организации.

2. Коммуникационный процесс в современных организациях

Рассмотрение данного вопроса хотелось бы начать наглядно схемы, отражающей коммуникационный процесс в организациях (см. рис 2.1).

СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

(руководитель)

сверху – вниз снизу - вверх

ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

(подчиненные)

Рис. 2. Упрощенная схема коммуникационного процесса в организациях

Далее рассмотрим пример коммуникационных взаимодействий на различных уровнях.

2.1 Системный стиль руководства - базис эффективного менеджмента

Важнейшим достижением управленческой мысли, впитавшей самые глубокие идеи Востока и Запада, является принцип сопряженности противоположностей. В контексте этого принципа любая жизнемобидьная организация представляет собой «вибрирующую структуру» (Э. Тофлер). Подобно тому, как солнечный луч сочетает в себе волну и частицу, организация включает сопряженность разнообразных противоположностей – биполярностей в ассиметричном пространстве ее внутренней среды. Можно выделить взаимосвязанные полярности общей асимметрии организации: формальные и неформальные отношения (коммуникации), охватывающие два главных слоя человеческих отношений, вертикальные и горизонтальные линии связей, выражающие уровни власти и деловые контакты между смежными субъектами труда. По сути, системный подход позволяет перевести управленческое мышление в широкий контекст целостного видения перспектив и проблем реальности. Каждый менеджер должен мыслить бинарными парадоксами. Приведем в качестве примера часть из них: «Уметь создать близкие и доверительные отношения со служащими… и держать необходимую дистанцию. Уметь лидировать…и уйти в тень. Доверять своим работникам…и постоянно следить за происходящим в компании, проявлять лояльность в отношении всей фирмы. Стараться достигать консенсуса …и уметь настоять на своем. Проявлять терпимость…и знать, какой вы хотите видеть работу компании. Держать в голове цели, стоящие перед одним подразделением компании… и в то же время лояльность в отношении фирмы».

Искусство совмещать полярные позиции и методы управления в едином пространстве «руководитель-подчиненный» еще не стало нормой ментальности в нашей культуре отношений.

Наследием линейного администрирования остается искаженный контур управления, в котором неэффективно функционирует петля обратной связи. Все недостатки негибкого одномерного мышления в управлении рельефно проявляют себя в стиле управления, ставшего предметом нашего внимания. Руководитель должен вести к цели, отталкиваясь от интересов дела в утверждении методов управления, а не от того, как ему удобнее. Принцип динамического равновесия, определяющий пространство управления, правомерно распространить на стиль этой деятельности. Стиль завязывает в узел многие составляющие «индивидуальность руководителя – ситуация – индивидуальность исполнителя», и его значение в эффективности любой персонифицированной власти невозможно переоценить. В таком узле нельзя не заметить признаки системообразующего начала деятельности.

Кратко остановимся на общих разновидностях стиля, имеющих классическую интерпретацию. Немецким психологом К.Левиным в научный оборот введены три общепризнанных стиля: авторитарный, либеральный и демократический. Разумеется, каждый из перечисленных стилей соотносится с определенной управленческой позицией и психологическими установками. Каждый стиль можно интерпретировать как обобщенный параметр руководства. Стиль представляет устойчиво повторяющиеся способы и механизмы общения, лежащие в основе выполнения функций управления во взаимодействиях руководителя и подчиненных.

Длительное тяготение к одному из трех стилей, как устойчивому повторению одних и тех же способов, дает своеобразную динамику эффективности управленческого труда (см. рис. 2.1.1)

**Эффективность**

3

1

2

**Время**

Рис. 2.1.1 Динамика эффективности стилей руководства во времени 1 – авторитарный стиль; 2 – либеральный стиль; 3 – демократический стиль.

Как видно из рисунка, авторитарный стиль может сопровождаться повышением эффективности, но в последующем неизменно порождает регрессивные тенденции. Людей могут погубить полярные формы проявления базовой категории человеческого бытия, имеются ввиду крайняя несвобода и крайняя свобода. Известно, что номинальная свобода может обернуться тем, что человек, пережив внутреннюю растерянность, убежит от нее в невроз авторитарной личности. Плодотворная свобода – это форма гражданского самоутверждения личности, которая берет на себя бремя выбора и механизм регуляции поведения в рамках закона и конвенциональных норм общества. Такая личность будет дорожить заслуженным правом свободной самоорганизации во всех сферах жизни и деятельности. Власть должна общаться с такими людьми аккуратно.

Все искусство власти, стремящееся к тонким телодвижениям, заключается в том, чтобы адекватно выбирать позицию и метод взаимодействия с группой людей или личностью. Естественно, мы распространяем данный тезис на все сферы власти – от государственных учреждений до частных предприятий.

Авторитаризм и либерализм одинаково могут быть выражением силы и слабости управления. В сущности, демократический стиль представляет вариативное сочетание методов или приемов, наиболее адекватных для управленческой ситуации. Подвергнем анализу эти стили.

Авторитарный стиль

**«+»**

Прежде всего, дисциплина труда, которая приобретает выраженный деловой характер. В организации утверждается жесткая регламентация труда и контроля, оперативность в принятии решений. Персонифицируется ответственность за них. Авторитарная позиция руководителя будет адекватна в экстремальных ситуациях. «Ежовые рукавицы» будут эффективны в коллективах с низким уровнем развития и с отрицательно мотивированными работниками (модель «Х»)

**«-»**

Недостатки – чрезмерная формальность в отношениях, дисциплина ради дисциплины выхолащивает человеческое содержание труда и его мотивацию. Жесткая регламентация подавляет индивидуальность, глушит творчество, самостоятельность, снижает самооценку, угнетает мелочной опекой и недоверием.

Либеральный стиль

**«+»**

Он создает возможность развития самостоятельности в рамках своей компетенции. Методы либерализма становятся адекватными при взаимодействии с личностью, обладающей высокой культурой самоорганизации труда. Либеральные методы во главу угла ставят внимание к добросовестно работающему человеку. Они исключают мелочный контроль и являются эффективным инструментом «белых перчаток» в условиях взаимного доверия и ответственной зависимости профессионалов и людей, стремящихся продуктивно утвердить себя в совместном деле (модель «У»).

**«-»**

Самостоятельность превращается в анархию; товарищеское отношение подменяется фамильярностью; контроль как функция управления исчезает и сводится к резонерству.

Демократический стиль

**«+»**

Демократический стиль – это динамический стиль, который определяется в управленческом пространстве как вариативная совокупность способов и механизмов управленческого взаимодействия, из числа которых выбирается наиболее адекватный набор для данной ситуации. Стиль предъявляет наиболее высокие требования к пластичности поведения руководителя, опирается на бинарные категории – оппозиции, лежащие в основе системного мышления.

Какие оппозиции следует использовать при анализе стиля управления? Можно выделить три пары на уровне установок руководителя и три бинарных шкалы на уровне подчиненного работника.

Первая шкала – включенность руководителя в совместную с работником деятельность или уровень полномочий.

max включенность min

Активность Пассивность

min самостоятельность max

Рис 2.1.2 Включенность в деятельность «активность – пассивность»

Включенность в деятельность «активность – пассивность» на шкале отражает меру соучастия руководителя в деятельности подчиненного.

Вторая шкала – регламентация и контроль. На одном полюсе жесткий контроль, на другом – мягкий. На одном полюсе контроль осуществляется над текущей деятельностью, на другом контролируют конечные результаты. Регламентация максимально адаптирована к индивидуальности руководителя.

Третья шкала – шкала уровней общения – отображает соотношение формально – деловых и неформальных стилей общения руководителя и подчиненных. На одном полюсе важнее всего дело, а не личность работника, на другом полюсе отношения строятся в обратном порядке.

Дело

Дело Личность

Личность

формальный уровень неформальный уровень

Личность Дело

Рис. 2.1.3 Дело и личность

В первом случае руководитель видит только дело и не видит личности. Во втором – личность на первом плане, дело – на втором. Соединим варианты управленческих решений (Рис. 2.1.4). Сделаем некоторые пояснения. Управленческая позиция руководителя перемещается между индикаторами «А» и «Л». «А» обозначает меру авторитарности, «Л» - меру либерализма в управленческих отношениях с подчиненными. Мобильность между этими индикаторами и создает поле напряжения, внутри которого руководитель находит адекватные методы управления. Индикатор «А» выбирает установки «жесткость», «максимальное присутствие рядом» и «фокус внимания на деле». Индикатор «Л» - его антитеза по всем характеристикам. В центре внимания этой установки – личность человека.

Выбор позиции и методов осуществляется при проекции матрицы руководителя на поле установок отношения к труду работника. Индикатор гармонии совпадает с моделями «Х» и «У».

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| а)   |  | | --- | | ЖЕСТКОСТЬ (текущие результаты) | | А | Варианты позиции руководителя | Л | ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ (личность) |
|  |  | АРЕНА |  |  |
|  |  | общения |  |  |
| АКТИВ (макс. рядом) |  | включенность |  | ПАССИВ (мин. рядом) |
|  |  | самостоятельность |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  | ПОЛЕ |  |  |
|  |  | напряжения |  |  |
| РАЦИОНАЛЬ-НЫЙ (дело) формальный |  |  |  | МЯГКОСТЬ (конечный результат) |
|  | А | Л |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| б) |  | Установки отношения к труду работника | | | |  |  |
| |  | | --- | | Неинициатив-ность | |  |  |  |  |  |  | Ответственность |
|  |  | Дисгармония |  |  | Гармония |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Модель Х** |  |  |  |  | **Модель У** |  |
| Несамосто-ятельность |  |  |  |  |  |  | Самостоятельность |
| Неответствен-ность |  |  | Мера гармонии | |  |  | Инициатив-ность |

Если в пространстве реальной управленческой ситуации находится гармоничный работник («У»), совершенно неправильно совмещать управленческую позицию в сторону авторитаризма. Недопустимо панибратство с работником, у которого низкая степень гармонии («Х»). Если искать общий критерий оптимальности равновесной позиции в контексте стиля, то его можно выразить следующим образом: позиция должна быть настолько формальной (во главе дело), чтобы не превратиться в бездушную, и вместе с тем настолько неформальной (видеть личность), чтобы исключить фамильярность.

Принципиально важно осознавать, что важным элементом этой двойной матрицы отношений должен быть руководитель. Нет универсально эффективного метода, нет и такого стиля, если к нему подходить в контексте одномерного мышления. Системный подход переводит вопрос эффективности в критерий адекватности выбора метода.

Эффективный метод – это метод, адекватный ситуации. Среди переменных, которые можно рассматривать как критерий выбора, ключевым звеном является человек, его индивидуальные особенности. Неадекватно, когда в отношениях с гармоничным работником руководитель использует методы жесткого мелочного контроля и угнетает постоянным присутствием. С такой категорией людей руководителю следует смещать позицию в сторону контроля по конечным результатам и строить отношения на основах проблемообразующего или целеполагательного стиля. Такая управленческая позиция сохраняет высокую мотивацию на результат. Совсем иначе надо строить отношения с теми работниками, у которых преобладают противоположные характеристики. Смещение позиции в сторону авторитарных методов будет эффективным стилем управленческого общения.

Естественно, что реальная жизнь являет пеструю галерею человеческих индивидуальностей на уровне, как темперамента, так и отношения к труду, включая устойчивую самооценку в структуре самосознания и «образ Я».

На выбор методов и позиций в управлении равно влияют такие компоненты, как характер и тип организации, уровень развития групп и действенность в них механизмов саморегуляции. Адекватность методов власти заключается в том, чтобы, в одном случае, человек не стал жертвой излишней свободы, а в другом – не превратился бы в «стреноженного коня». Особого внимания заслуживает стиль управления с индивидуальностью руководителя. Известно, что темперамент накладывает существенный отпечаток и на стиль общения и на стиль деятельности человека. Однако совершенно недопустимо, когда руководитель в утверждении стиля управления больше исходит из своей индивидуальности, а не объективных требований ситуации, и не адаптирует себя к ее переменным. В утверждении стиля и выборе методов работы следует исходить от ситуации, а не от себя. В этом тяжесть жезла власти и высокий уровень ее социального престижа. Каждому руководителю надо обладать навыками самоанализа. Гибкость поведения, готовность к широкому диапазону действий – отличительные особенности настоящего руководителя, всегда открытого опыту и свободного от стереотипов в отношениях с людьми. Важной стороной искусства управлять является умение формировать и поддерживать у подчиненных высокую мотивацию к труду. Другой стороной искусства управлять является умение видеть и поддерживать положительные ориентации на природные качества человека. Немаловажным для руководителя является также отслеживание и предотвращение конфликтных ситуаций, возникающих в коллективе, данный вопрос будет рассмотрен в следующем разделе.

Правильный выбор системного стиля руководства позволит руководителю оптимально наладить коммуникационное взаимодействие в коллективе, что в свою очередь приведет к продуктивности и большей отдачи со стороны коллектива.

Далее рассмотрим причины возникновения и сущность коммуникационных конфликтов.

2.2 Коммуникационные конфликты

Известно, что управление – это всего лишь умение выдвинуть цели и побуждать других людей к их достижению. Именно на стадии выдвижения цели группы (организации) и особенно при побуждении к ее достижению всегда появляются противоречия, которые способны перерасти в конфликт. Для того, чтобы это предотвратить, надо определить в системе управления, кто за что отвечает (структура управления совместной деятельностью), что и в какой последовательности следует предпринимать (ход процесса), какие средства для этого необходимы (обеспечение процесса). Первой задачей в данном случае является обеспечение всех этих функций управления через привлечение сотрудников к принятию решений с тем, чтобы в том процессе они могли найти движение и к собственной цели, совпадающей в конечном итоге с целью всей группы. При аврале, когда цели организации «спускаются» сверху, от управляющего, это мало вдохновляет сотрудников, поскольку такие цели «чьи-то», а не «свои». Они мало интересны. Со временем управляющий должен добиться, чтобы сотрудники считали цели организации не «чужими», а «своими», тогда установится согласие и понимание о путях и средствах их достижения, предотвратятся конфликты на стадии принятия решения.

Менеджер должен также знать, что важнейшим гарантом формирования и закрепления чувства принадлежности к группе является такая система внутригрупповых коммуникационных связей, которыми охвачены все без исключения члены группы. Исследования показывают, что трещины во взаимодействии сплоченной группы появляются, когда в ее составе есть наряду с тем, кто хорошо информирован, и те, кто оказался отстраненным от основных информационных потоков. Коммуникационные сети в основном строятся от основных информационных потоков и в противоположном направлении, а также между членами группы, и при этом важно, чтобы информация, проходящая по этим сетям, затрагивала не только интеллект, но и эмоциональную сферу людей. В том случае, когда отдельные члены организации, а тем более большинство сотрудников не включены в эти сети, неизбежно возникает эмоционально отрицательное недовольство в коллективе, способное породить такой специфический вид внутригруппового конфликта, как коммуникационный конфликт.

Коммуникационный конфликт возникает часто и тогда, когда никто не решается на установление «обратных связей» с руководителем, т.е. никто не обращает внимания на его промахи. Аналогичная ситуация возникает даже когда сотруднику так и не просигнализируют о том, что его признают и уважают. Поэтому только комплексный охват коммуникационными сетями всех сотрудников организации, включая и прямые, и обратные информационные потоки как вертикальной, так и горизонтальной направленности (см. Рис. 2.1), способен предотвратить такого рода конфликты. Ну, а если они все же возникают, то в этом случае всегда будет возможность придать им конструктивную направленность. Ответственность за налаживание оптимальных связей и их осуществление в первую очередь возлагается, разумеется, на руководителя – менеджера. В управленческой деятельности на снижение конфликта существенное влияние оказывает и такой ее компонент, как контроль. Последний снижает конфликтогенность, как это ни странно. Контроль при правильной его организации не должен быть продиктован ни в коем случае ослеплением властью, недоверием или подозрительностью; его должна порождать главным образом предусмотрительность и забота, исходящие из того, что ошибки и недостатки свойственны людям и при разумном, заботливом подходе их можно избежать или ослабить и вообще большинство людей способны добиваться хороших результатов. Чтобы стать фактором предотвращения конфликтов и их ослабления, контроль должен не столько вскрывать недостатки, сколько – самое главное – отмечать хорошо сделанную работу, которая, к сожалению, очень часто остается незамеченной, и не оцененной по заслугам. Если же контроль будет сопровождаться справедливым и доброжелательным подведением итогов и доверительной беседой с подчиненными в ходе которой ему сообщается, правильно ли он выполнил задание, нужны ли какие-либо изменения, какие направления в работе теперь приоритетны и т.д., вот тогда устраняются подозрительность, недоверие, обычно и порождающие конфликты между людьми.

Еще один эффективный способ предотвращения конфликтов в группах – это превращение последней в единую работоспособную и сплоченную «команду». Речь идет о формировании коллектива виде единой «команды» из сотрудников с разными способностями, разной подготовкой, квалификацией и информированностью.

Важнейшее значение в управлении конфликтными ситуациями имеет выбор лидером правильной стратегии управленческого воздействия на возникший коммуникационный конфликт. Существует несколько правил, которыми следует руководствоваться при выборе стратегии.

Правила, при выборе стратегии решения коммуникационных конфликтов:

1. Следует иметь в виду, что эффективные пути разрешения конфликта коренятся не в ликвидации его самого, а в устранении тех причин, которые его порождают.
2. Необходимо стремиться всегда уяснить действительные причины конфликта, как бы глубоко они ни были завуалированы конфликтующими сторонами.
3. Руководитель не должен забывать, что у конфликта всегда бывает больше чем ода какая-то отдельная причина. Их обычно целый комплекс. Поэтому важно, глубоко проанализировав ситуацию, постараться все их выявить.
4. Управляющий (лидер) может существенно повысить шансы успешного разрешения конфликта, если он своим поведением дает понять, что считает конструктивные конфликты нормальным явлением в жизни группы (организации) и, участвуя в их разрешении вместе с другими, опирается не на авторитет своей власти, а на глубокий анализ ситуации и убедительность аргументации.
5. Чтобы предупредить конфликтную ситуацию или ее преодолеть, если она возникла, лидер должен вырабатывать в себе умение и навыки рациональной организации социального пространства, так чтобы индивиды не препятствовали реализации возможностей друг друга, т.е. добиться такого взаимодействия членов группы, когда не нарушается и не подавляется свобода каждого из них, и значит, не допускается ограничение их возможностей по реализации своих интересов.

Чтобы управление конфликтами в группе или организации было результативным, следует исходить из того, что коллектив, как правило, не нечто монолитное, в нем всегда будет мест для различных точек зрения, разнообразных претензий и притязаний, вызывающих споры, столкновения мнений, в общем, коллизий. Поэтому в этих случаях надо стремиться выяснить объективные причины для конфликта сторон, поскольку только четкое знание их интересов, претензий, притязаний может способствовать нахождению средств предупреждения и разрешения таких конфликтов.

Заключение

Подводя итоги можно с уверенностью сказать;что осуществление коммуникаций - это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия, в котором роль менеджера однаизважнейших. От умения общаться с подчиненными зависит прежде всего будущее предприятия, а вместе с ним и будущее каждого отдельно взятогосотрудника**.** Менеджердолжен уметь найти общий язык с замкнутыми и необщительными людьми, а также в нужный момент приостановить поток речиболтунов, чтобы дать высказаться другим сотрудникам.

Значение коммуникаций трудно переоценить, они важны для руководителей по следующим причинам:

1. Руководители тратят большую часть времени на коммуникации. Согласно данным многих экспертов, на это уходит 75-95% времени руководителей. Поэтому они должны быть заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;

2. коммуникации необходимы для эффективности управления;

3. коммуникации необходимы для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;

4. хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникаций, она эффективна и во всех других видах деятельности.

Для руководителя организации любого типа важен каждый из элементов процесса коммуникации

Принято различать четыре основные функции коммуникативности в группе или организации в целом: контроль, мотивация, эмоциональное выражение и передача информации. С помощью коммуникативности осуществляется контроль поведения членов группы. В организациях существует иерархия и формальная соподчинённость, которой работники должны придерживаться. Когда работника, например, просят привести свои действия в соответствие со стратегией компании, коммуникативность выполняет контролирующие функции. В то же время она усиливает мотивацию, доводя до работников информацию о том, что должно быть сделано, как улучшить работу, и т.д.

Коммуникации – это сложный процесс, состоящий из взаимосвязанных шагов, каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг – это пункт, в котором, если мы будем небрежны и не будем думать о том, что делаем, смысл может быть утрачен.

Цель данной работы достигнута – рассмотрена природа и сложность коммуникаций, рассмотрены варианты трудностей на пути понимания сути сообщений, а также с тем, что можно предпринять, чтобы более эффективно обмениваться информацией, как среди менеджеров, так и за пределами их круга.

Список литературы

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003.– 544 с.
2. Веселова Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры. /Под ред. В.А. Мрайнева. – М.: ИТК «Дашков и Ко», 2002. – 340 с.
3. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник.- М.: Экономисть, 2004.- 528 с.
4. Исайчева Е.А. Энциклопедия трудовых отношений.- М.: ИНФРА – М, 2005. – 556 с.
5. Мескон М.Х., Альбеот М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.- М.: Дело, 2004. – 800 с.
6. Надлер Д. Мышление полного спектра. – Минск: Новое знание, 2001. – 350 с.
7. Тидор С.Н. Системный менеджмент, или паутина на ветру.- Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2003.- 250 с.
8. Терещенко Н.И. CRM на кураже, или как выстраивать взаимоотношения с клиентами / Терещенко Н.И.//Новости маркетинга. - 2005. - №6. – с. 25-31
9. Фомичев Н.П. Системный стиль руководства – базис эффективного менеджмента /Н.П. Вомичев // Управление персоналом. - 2005. - №5. – с. 124-132

1. Мескон М.Х., Альбеот М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.- М.: Дело, 2004. – 800 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник.- М.: Экономисть, 2004.- 528 с. [↑](#footnote-ref-2)