Введение

Коммуникации занимают важнейшее место в жизни организации и оказывают огромное влияние на индивидов и групп. Эффективный обмен информацией необходим на всех этапах деятельности и во всех подразделениях организации для достижения намеченных целей.

Коммуникационный процесс сложен. Он состоит из ряда этапов, которые взаимосвязаны между собой и взаимозависимы. Каждый из этапов необходим для того, чтобы мысли и идеи одного индивида стали понятны другому.

Особого внимания заслуживают межличностные коммуникации, которые зависят от множества факторов. Изучение влияния различных факторов, таких, как, обратная связь, статусные различия, компетентность, доверие и совместимость работников, культурные различия и многие другие, позволит изучить процессы межличностных коммуникаций.

Для того чтобы обеспечить четкие и эффективные коммуникации в организации, необходимо знать и предотвращать возможные помехи в процессе их осуществления.

Итак, коммуникации - это передача информации от одного человека к другому, один из способов доведения индивидом до других людей идей, фактов, мыслей, чувств и ценностей. Цель коммуникации - добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения.

Нисходящие, восходящие и горизонтальные информационные потоки

Информационные потоки - это пути передачи информации, обеспечивающие существование социальной системы (предприятия учреждения), внутри которой они двигаются. Это процессы передачи информации для обеспечения взаимосвязи всех звеньев социальной системы. Существует два вида информационных потоков:

1) горизонтальные - между равными по служебному положению и статусу работниками или группами работников, например, между начальниками отделов;

2) вертикальные - между работниками или группами работников, находящимися на различных уровнях иерархии, например, между начальником и подчиненным.

В свою очередь, вертикальные информационные потоки подразделяются на нисходящие (от руководства к рядовым работникам по иерархии) и восходящие (от нижестоящих работников к вышестоящим).

Каждый вид информационных потоков имеет свои психологические особенности.

Горизонтальные информационные потоки чаще всего имеют неформальный характер. Горизонтальные информационные потоки являются самыми эффективными с коммуникативной точки зрения. В них сохраняется примерно 90% сведений, то есть потеря информации при передаче таким путем минимальна. Объясняется это тем, что людям, находящимся на одном уровне служебной иерархии, психологически легче понять друг друга, ведь они решают однотипные задачи и сталкиваются со сходными проблемами.

Вертикальные нисходящие информационные потоки могут быть и формальными, и неформальными. С точки зрения их коммуникативной эффективности, ситуация выглядит следующим образом: чем больше передаточных звеньев проходит нисходящая информация, тем больше она теряется и изменяется. Идет объективный процесс искажения полученных сведений. В практической работе менеджер должен исходить из того, что каждое передаточное звено "забирает" до 50% поступающей информации. Парадокс заключается в том, что информация, получаемая сверху, не утаивается, и не искажается кем-то специально или сознательно; просто полноте передачи препятствуют коммуникативные барьеры. При нисходящих информационных потоках наблюдается эффект "испорченного телефона". Содержание информации передается при помощи языка, и при этом частично искажается смысл информации, частично происходит ее потеря.

Неорганизованные, неэффективно налаженные нисходящие информационные потоки могут привести к негативным психологическим последствиям:

1) вызвать у подчиненных устойчивое чувство "винтика" - их потребность в уважении, признании не будет удовлетворена;

2) породить слухи, которыми всегда заполняется информационный вакуум;

3) вызвать чувство страха, неуверенности в завтрашнем дне;

4) привести к падению мотивации в работе.

Полная, своевременная и точная информация, то есть хорошо отлаженный и организованный информационный поток, повышает производительность труда на 10-30%.

Вертикальные восходящие информационные потоки крайне редко бывают неформальными. Но искажение информации в таком потоке может достигать 90%, потому что информация, которая в нем содержится, меньше всего анализируется. Если на предприятии, в фирме или учреждении специально не организован приток идей снизу, значит, возможности для его инновационного развития значительно ограничены. И, наоборот, хорошо налаженный процесс поступления идей от подчиненных в значительной степени повышает эффективность работы предприятия.

Существует несколько способов организовать восходящий информационный поток. Однако главное стратегическое направление состоит не в усилении интенсивности, а в установлении конфиденциальности, потому что неформальная, конфиденциальная информация меньше всего искажается. Для улучшения восходящих потоков используют:

1. Систему действий, обозначаемых термином "политика открытых дверей". Это готовность руководителя любого ранга выслушивать предложения рядовых работников. Девиз такой политики: "Двери моего кабинета всегда для вас открыты". Для упорядочения такого рода контактов используют следующие приемы:

Установить время встречи ("Это очень интересная идея, но я сейчас занят. Заходите ко мне завтра в 14.00 и потолкуем, хорошо?").

Использовать письменные формы изложения информации ("Мне нравится эта идея. Изложите ее в форме служебной записки или в свободной форме, и тогда мы дадим делу ход. К какому сроку вы сможете это сделать? Отлично, я жду... ").

Оценить и поощрить конкретные деловые высказывания ("В этом есть смысл, но что вы предлагаете конкретно?").

2. Систему действий, называемую "выведением управления за пределы кабинета". Эта система называется еще "видимым управлением", "управлением путем обхода рабочих мест". Обход предприятия, учреждения - хороший способ познакомиться с положением дел непосредственно. Однако не следует делать это часто. Важна не частота, а регулярность. Модифицированный способ "видимого управления" получил название "список личных событий сотрудников за 24 часа". Суть его состоит в том, что шеф использует какие-то события в личной жизни подчиненных (дни рождения, свадьбы и т.д.), чтобы проявить к ним внимание: сам поздравляет их.

При использовании этих двух тактик эффективность восходящих информационных потоков возрастает до 40%, а это - хороший резерв не только для совершенствования стиля управления, но и для повышения качества работы предприятия в целом.

Вербальные и невербальные средства общения

Общение, будучи сложным социально-психологическим процессом взаимопонимания между людьми, осуществляется по следующим основным каналам: речевой (вербальный - лат. слова "устный, словесный") и неречевой (невербальный) каналы общения. Речь, как средство общения, одновременно выступает и как источник информации, и как способ взаимодействия на собеседника.

В структуру речевого общения входят:

Значение и смысл слов, фраз ("Разум человека проявляется в ясности его речи"). Играют важную роль точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонации.

Речевые звуковые явления: темп речи (быстрый, средний, замедленный), модуляция высоты голоса (плавная, резкая), тональность голоса (высокая, низкая), ритм (равномерный, прерывистый), тембр (раскатистый, хриплый, скрипучий), интонация, дикция речи. Наблюдения показывают, что наиболее привлекательной в общении является плавная, спокойная, размеренная манера речи.

Выразительные качества голоса: характерные специфические звуки, возникающие при общении: смех, хмыкание, плач, шепот, вздохи и др.; разделительные звуки - кашель; нулевые звуки - паузы, а также звуки назализации - "хм-хм", "э-э-э"; и др.

Исследования показывают, что в ежедневном акте коммуникации человека слова составляют 7%, звуки интонации - 38%, неречевое взаимодействие - 53%.

Невербальные средства общения изучают следующие науки:

Кинестика изучает внешние проявления человеческих чувств и эмоций; мимика - движение мышц лица; жестика - жестовые движения отдельных частей тела; пантомимика - моторику всего тела: позы, осанку, поклоны, походку.

Такесика - прикосновение в ситуации общения: рукопожатия, поцелуи, дотрагивания, поглаживания, отталкивания и пр.

Проксемика - расположение людей в пространстве при общении: выделяют следующие зоны дистанции в человеческом контакте:

интимная зона (15-45 см), в эту зону допускаются лишь близкие, хорошо знакомые люди, для этой зоны характерны доверительность, негромкий голос в общении, тактильный контакт, прикосновение. Исследования показывают, что нарушение интимной зоны влечет определенные физиологические изменения в организме: учащение биения сердца, повышенное выделения адреналина, прилив крови к голове и пр. Преждевременное вторжение в интимную зону в процессе общения всегда воспринимается собеседником как покушение на его неприкосновенность;

личная, или персональная, зона (45-120 см) для обыденной беседы с друзьями и коллегами предполагает только визуально-зрительный контакт между партнерами, поддерживающими разговор;

социальная зона (120-400 см) обычно соблюдается во время официальных встреч в кабинетах, преподавательских и других служебных помещениях, как правило, с теми, которых не очень знают;

публичная зона (свыше 400 см) подразумевает общение с большой группой людей - в лекционной аудитории, на митинге и пр.

Мимика - движение мышц лица, - отражающая внутреннее эмоциональное состояние, способна дать истинную информацию о том, что переживает человек. Мимические выражения несут более 70% информации, т.е. глаза, взгляд, лицо человека способны сказать больше, чем произнесенные слова. Так, замечено, что человек пытается скрыть свою информацию (или лжет), если его глаза встречаются с глазами партнера менее 1/3 времени разговора.

Лоб, брови, рот, глаза, нос, подбородок - эти части лица выражают основные человеческие эмоции: страдание, гнев, радость, удивление, страх, отвращение, счастье, интерес, печаль и т.п. Причем легче всего распознаются положительные эмоции: радость, любовь, удивление, труднее воспринимаются человеком отрицательные эмоции - печаль, гнев, отвращение. Важно заметить, что основную познавательную нагрузку в ситуации распознавания истинных чувств человека несут брови и губы.

Жесты при общении несут много информации, в языке жестов, как и в речи, есть слова, предложения.

Синтоническая модель общения

Синтоническая модель общения ("синтония" - быть в гармонии с собой и с другими)

Процесс общения начинается с восприятия - протекает по-разному в зависимости от репрезентативной системы человека.

Полимодальный "компьютерный тип" получается из кинестетика (при абстрагировании от неприятных чувств) - слова: понимаю, логично, проанализировать, речь монотонная, движения глаз трудноуловимы, взгляд через головы других, голова вверх поднята. Для успешного общения необходимы умения:

учесть репрезентативную систему собеседника и говорить на его "языке",

определение желаемого результата и учет интересов собеседника (что я увижу, когда достигну результата? что я услышу?),

развить сенсорную остроту - способность замечать малейшие изменения в состоянии и поведении собеседника, замечать изменения жестов, мимики, позы, интонации, взглядов, и микроизменения в цвете кожи, в дыхании, в тонусе мышц, в дрожании нижней губы.

Шаги обучения:

1 - фиксация изменений в поведении человека,

2 - различение паттернов - повторяющихся моментов в поведении человека,

3 - калибровка - узнавание определенного состояния человека по его невербальным сигналам - микроизменениям, развить гибкость - способность изменять свое поведение в зависимости от ситуации и реакции собеседника, находить разные новые способы поведения.

Шаги обучения: 1 - прерывание старых паттернов поведения,

2 - изобретение и использование новых способов поведения,

3 - быстрая последовательность прерывания старых паттернов и использование новых, неожиданных выборов, достичь конгруэнтности - внутренняя согласованность мыслей, желаний, чувств, действий, слов человека, отсутствие внутренних противоречий.

Шаги обучения:

1 - различение состояний конгруэнтности и неконгруэнтности,

2 - знакомство с различными частями своей личности,

3 - определение целей, желаний каждой части личности,

4 - определение приоритетных целей,

5 - достижение согласия между различными частями личности о том, что они признают установленный приоритет целей,

6 - заключение контракта по принятому соглашению, достигать раппорта - гармонии, единства, согласованности с собеседником и взаимной симпатии

Шаги обучения:

1 - проверка своего доверия к собеседнику,

2 - проверка доверия партнера к вам,

3 - тону и темпу голоса собеседника установление соответствия,

4 - его дыханию,

5 - его ритму движений,

6 - его позе.

Использовать ресурсные состояния - вызвать прилив сил, уверенности в успешности решения трудных проблем и ситуаций общения.

Шаги обучения:

1 - поиск воспоминания об успехе в своем прошлом опыте.

2 - переживание этого успеха снова,

3 - когда воспоминание переживании успеха станет интенсивным, установить условную связь - "якорь" (например, прикосновение к запястью левой руки),

4 - вхождение в ресурсное состояние через повторение шагов 2 и 3, а затем одновременное использование "якоря" и воспоминания переживания,

5 - использовать "якорь" в трудной ситуации, чтобы вызвать оптимальное внутреннее состояние, необходимое для успешной деятельности.

умение задавать вопросы - пойнтеры для уточнения смысла и содержания сказанного собеседником:

1 - пойнтеры-существительное для уточнения смысла существительного ("А какой смысл вы вкладываете в слово?. "),

2 - пойнтеры-глаголы - для уточнения смысла глаголов ("Как именно вы приготовите доклад: в устной или письменной форме?").

3 - пойнтеры-правила - для уточнения обоснованности ограничений и правил ("Почему так надо? А что будет, если мы не сделаем этого?").

4 - пойнтеры-обобщения - для уточнения смысла слов "все, всегда, никогда и т.п. " ("Действительно все? Неужели никогда не встречали?. ").

5 - пойнтеры-сравнения - для уточнения смысла сравнений "хуже, лучше, легче и т.п. " ("Лучше сделать так, по "сравнению с чем?"), пойнтеры используют тогда, когда необходимы точная информация и точное понимание собеседника для достижения желаемого результата.

Умение воспринимать и давать обратную связь - это сообщение, адресованное другому человеку о том, как я его воспринимаю, что чувствую в связи с нашими отношениями, т.е. это не информация о том, что представляет собой тот или иной человек, а в большей степени сведения о себе в связи с этим человеком. Правила обратной связи:

1 - говори о том, что конкретно делает данный человек, когда вызывает у тебя те или иные чувства;

2 - не давай оценок;

3 - не давай советов;

4 - если говоришь о том, что тебе не нравится в данном человеке, старайся в основном отмечать то, что он смог бы при желании в себе изменить.

Умение слушать - умение понять информацию и чувства говорящего.

3 такта в слушании:

1 - поддержка - цель: дать возможность человеку выразить свою позицию (уместные реакции слушателя на этом этапе: молчание, поддакивание, кивание головой, "эхо реакции" (повторение последнего слова собеседника), эмоциональное сопровождение;

2 - уяснение - цель: убедиться, что вы правильно поняли собеседника, для этого задают уточняющие вопросы-пойнтеры, наводящие вопросы, делается парафраз (передача содержания высказывания собеседника своими словами);

3 - комментирование - слушатель высказывает свое мнение по поводу услышанного, дает комментарии, советы, оценки (если от него этого ждут). Могут происходить искажения в восприятии и понимании информация в зависимости от того, каково "я-слушание" у человека. "Я-слушание" - своеобразный устойчивый фильтр, через который воспринимается информация, в результате ей придается тот или иной смысл. Бывают разные "Я-слушания": "я тебе не верю", "мне нравится все, что ты делаешь", "обида", "зависть", "мне безразлично", "у меня лучше".

Психологические различия людей я конфликты

Вероятность наступления конфликтов повышается при:

несовместимости характеров и психосоциотипов

наличии темперамента холерика

отсутствии 3 качеств: способности критически относиться к себе; терпимости к другим; доверия к другим

наличие акцентуации характера, невротичности

изучение возрастных и индивидуальных особенностей личности в системе профессионального образования;

изучение человека как субъекта профессиональной деятельности, его жизненного и профессионального пути;

изучение психологических основ профессионального обучения и профессионального воспитания;

изучение психологических аспектов профессиональной деятельности.

Оценка деловых качеств

Оценка деловых качеств персонала - целенаправленный процесс установления соответствия способностей, мотиваций и других качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места. Деловая оценка персонала позволяет:

установить место сотрудника в организационной структуре;

разработать программу развития сотрудника;

определить критерии и размера оплаты труда.

Различают два основных вида деловой оценки персонала: отбор персонала и аттестацию персонала.

Освидетельствование профессиональной пригодности специалиста включает определение профессиональной пригодности и установление соответствия деловых, личностных и профессиональных качеств работника требованиям должности, рабочего места, руководителя.

Обоснованной профессиональной оценке предшествуют:

профессиографические исследования;

определение списка профессионально важных качеств, необходимых для выполнения соответствующей профессиональной деятельности;

проведение процедур определения профессиональной пригодности.

В результате профессиографических исследований составляется профессиограмма, содержащая список профессионально важных качеств и требований, которыми обладает работник для успешного (производительного и безопасного) выполнения данного вида работ (данной профессии или должности) и степени их выраженности.

Личностные свойства группируются по разным основаниям, вычленяются и оцениваются по критерию важности (необходимости) для определенной профессиональной деятельности.

Для каждого вида деятельности используется определенный список профессиональных качеств, которые относятся к категории важных (обязательных).

Для оценки профессионально важных качеств применяются следующие методы:

Экзамен. При использовании этого метода проверка уровня профессиональных знаний, умений и навыков проводится путем устного или письменного испытания по тест-вопросам (тест-заданиям), составленным по стандартной форме.

Экспертная оценка. Этот метод основан на обобщении характеристик качеств испытуемого, полученных путем опроса определенного круга лиц, хорошо знающих оцениваемого: непосредственного руководителя, коллег, подчиненных. Опрос проводится посредством интервью и заполнения анкет.

Психологическое тестирование. Это метод психологической диагностики, при котором используются стандартизированные вопросы и задачи (тесты), имеющие определенную шкалу значений. Метод включает набор стандартизированных тестов, адаптированных опросников, процедуру тестирования и оценку результатов.

Этика деловых отношений

Этика деловых отношений - система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в профессиональной деятельности. Этика деловых отношений включает:

этическую оценку внутренней и внешней политики организации;

моральные принципы членов организации;

моральный климат в организации;

нормы делового этикета

Этические нормы деловых отношений основываются на общечеловеческих нормах и правилах поведения, но имеют специфические особенности.

Работодатели уделяют все больше внимания вопросам соблюдения этических норм деловых и личностных взаимоотношений при отборе персонала и его приеме на работу. Этика деловых взаимоотношений важна также в процессе непосредственного выполнения сотрудниками своей профессиональной роли.

Соблюдение этики деловых взаимоотношений является одним из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

Основополагающие нормы этики: уважение чувства собственного достоинства и личного статуса другого человека, понимание интересов и мотивов поведения окружающих, социальная ответственность за психологическую защищенность сотрудников и т.п. - это нормы, на которых базируется современная этика деловых отношений.

Принципы этики деловых отношений - обобщенное выражение нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества, которые указывают на необходимое поведение участников деловых отношений.

Современная деловая этика, по мнению многих ученых, должна основываться на трех важнейших положениях:

создание материальных ценностей во всем многообразии форм рассматривается как изначально важный процесс;

прибыль и другие доходы рассматриваются как результат достижения общественно значимых целей;

приоритет в разрешении проблем, возникающих в деловом мире, должен отдаваться интересам межличностных отношений, а не производству продукции.

Заключение

Социально-психологический климат коллектива определяется как психическое состояние, интегративно отражающее особенности его жизнедеятельности. Социально-психологический климат - это складывающаяся в трудовом коллективе эмоциональная атмосфера, комфортная или дискомфортная для его членов.

На состояние психологического климата в трудовом коллективе оказывает влияние общая обстановка в обществе, характер общественных отношений. Также оказывают влияние особенности данной сферы трудовой деятельности, особенности реализуемых в ней управленческих процессов, особенности связей с другими трудовыми коллективами и т.п. Другую важную группу факторов, формирующих психологический климат, представляют собой групповые явления и процессы, происходящие в трудовом коллективе.

К таким факторам относится характер официальных организационных связей между членами трудового коллектива, закрепленный в формальной структуре данного подразделения. Большое влияние на социально-психологический климат оказывает его неофициальная организационная структура. Неформальные контакты на работе и вне ее, сотрудничество и взаимопомощь формируют более комфортный климат, чем недоброжелательные отношения, выражающиеся в ссорах и конфликтах.

В психологии управления существует такое понятие как коммуникации, которое в целом характеризует все вышеперечисленные факторы.

Коммуникации занимают важнейшее место в жизни организации и оказывают огромное влияние на индивидов и групп.

Список литературы

1. Буланова-Топоркова М.В. Педагогика и психология высшей школы: учебное пособие. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. - 544 с.
2. Машков В.Н. Психология управления: Учебное пособие 2-ое издание. - СПБ: Издательство Михайлова В.А., 2002 - 254с.;
3. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение /Перевод с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского - СПБ: - Издательство "Питер", 2000 - 448с.: ил. - (Серия "Теория и практика менеджмента").
4. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления / Серия "Учебники для высшей школы". - Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. - 608 с.