**Введение**

Коммуникации являются важнейшей составляющей в деятельности руководителя, поскольку коммуникации - это обмен информацией между людьми. Без обмена информацией они не могут вместе работать, формулировать задачи и решать их.

Коммуникации – важнейший элемент обеспечения эффективности управления. Руководитель тратить от 50 до 90% своего времени именно на коммуникации. Не только слово, цифра и другая информация, которая может быть представлена письменно или графически, занимает основное место и является важнейшим в коммуникационном процессе, но и другие элементы (жесты, мимика, паузы) могут быть определяющими с позиций оценки эффективности управления.

В связи с этим высокопрофессиональный менеджер должен понимать, каким образом среда влияет на обмен информацией, и владеть искусством устного и письменного общения.

Цель курсовой работы – определить коммуникативные особенности управления организации.

Предмет исследования – управление организацией.

Объект исследования – коммуникации в управлении.

**Глава 1. Что такое коммуникации в организации**

Как говорят о коммуникации в узком смысле слова, то прежде всего имеют в виду тот факт, что в ходе совместной деятельности люди обмениваются между собой различными представлениями, идеями, интересами, настроениями, чувствами, установками и т.д. Первоначально этот процесс был непосредственно включен в совместную деятельность, и лишь позже произошло его «выделение» - так называемая психологическая спецификация, и в этой связи создание специфических средств – семиотическая спецификация. Набор сведений, которыми люди обмениваются между собой, можно рассматривать как информацию, и тогда сам процесс коммуникации может быть понят как процесс обмена информацией. Отсюда можно сделать следующий шаг и интерпретировать весь процесс человеческой коммуникации в терминах теории информации, что и делается в ряде систем социально-психологического знания. Однако такой подход нельзя рассматривать как методологически корректный, ибо в нем опускаются некоторые важнейшие характеристики именно человеческой коммуникации, которая не сводится только к процессу передачи информации. Не говоря уже о том, что при таком подходе фиксируется в основном лишь одно направление потока информации, а именно от коммуникатора к реципиенту (введение понятия «обратная связь» не изменяет сути дела), здесь возникает и еще одно существенное упущение. При всяком рассмотрении человеческой коммуникации с точки зрения теории информации фиксируется лишь формальная сторона дела: как информация передается, в то время как в условиях человеческого общения информация не только передается, но и формируется, уточняется, развивается.

Поэтому, не исключая возможности применения некоторых положений теории информации при описании коммуникативной стороны общения, необходимо четко расставить все акценты и выявить специфику в самом процессе обмена информацией, когда он имеет место в случае коммуникации между людьми.[[1]](#footnote-1)

Основными элементами коммуникационного процесса являются: отправитель, сообщение, канал, получатель.

Отправитель – лицо, генерирующее идею либо собирающее информацию и передающее ее.

Сообщение – информация, закодированная в виде символов.

Канал – средства передачи информации.

Получатель (реципиент) – тот, кому предназначена информация.[[2]](#footnote-2)

Коммуникации можно классифицировать по типу объектов и по степени формализации.

По типу объектов:

-организация – внешняя среда;

-межуровневая (восходящая);

-межуровневая (нисходящая);

-горизонтальная;

-руководитель – подчиненный;

-руководитель – рабочая группа.

По степени формализации:

-формальные коммуникации;

-неформальные коммуникации.

Управление должно решить три задачи, создавая информационную подструктуру организации деятельности:

• организацию коммуникативных сетей;

• повышение качества информации, циркулирующей по коммуникативным сетям, обеспечивающей управление и деятельность персонала;

• полноценное использование информации для решения задач управления.

Эти задачи связаны со своеобразной группой психологических факторов - ***познавательно-коммуникативных.*** Чтобы повысить эффективность управления, необходимо знать, учитывать и совершенствовать эту группу психологических факторов.

Информационное сообщение - содержание информации, переданной при коммуникации от одного лица другому. Канал коммуникации - направление движения информационного сообщения. Информационный обмен - передача информации друг другу по каналу. Коммуникативная цепь - ряд каналов коммуникации, связанных движением однородных информационных сообщений. Могут быть индивидуальные и групповые информационные сети. Информационная роль - совокупность функций по информационному обмену, выполняемых данным лицом в коммуникативной сети. [[3]](#footnote-3)

Коммуникативная сеть — сложно соединенная и переплетенная система коммуникативных информационных потоков, циркулирующих по всем элементам организации органа и обеспечивающая ее деятельность. Это схема циркуляции информации. Основа ее задается структурой организации и организационными отношениями между его подразделениями и должностными лицами, т.е. основа лежит в организационно-правовой плоскости.

Реальная же картина передачи сообщений может не совпадать с ней, и причиной этого выступают психологические факторы. Под их влиянием происходит обрыв нормативных (формализованных) каналов и цепей, возникновение новых, их изменение (ослабление или усиление), изменение информационных ролей отдельных лиц, утечка служебной информации и др. Поэтому надо *тщательно следить за влиянием психологических факторов на коммуникации.* [[4]](#footnote-4)

Умелый руководитель принимает *меры по обеспечению положительного влияния психологических факторов на коммуникации.* К. Киллен, изучавший этот вопрос, пишет: «Представьте себе, как крайний случай, попытку общения с человеком, целящимся в вас из винтовки. До тех пор, пока этот человек относится к вам как к врагу, вряд ли удастся с ним эффективно общаться. Однако глубокое взаимное уважение отправителя и получателя сообщений чрезвычайно облегчает коммуникацию и позволяет быстро находить решение даже самых трудных проблем». Надо уделять внимание прежде всего межличностным взаимоотношениям, взаимоотношениям руководителей служб и их коллективов, преодолевать психологические барьеры (взаимное недоверие, отсутствие единства подходов, нездоровая конкуренция, осторожность в передаче информации, разборчивость в подключении новых коммуникативных каналов, пользование нелегальными коммуникативными каналами и пр.).

Сказывается то, как развиты и развиваются у сотрудников коммуникативные способности и умения: общительность, доступность, умение слушать и быстро схватывать суть сообщения, быстро и правильно решать, кому передать информацию, умение хранить и быстро находить нужную информацию, четко, ясно и кратко передавать сообщение и др.

Срывы могут возникать и из-за перегрузки отдельных точек, лиц в коммуникативных сетях, превышающей их психологическую пропускную способность.

Коммуникативный процесс включает следующие этапы:

1. Формулирование идеи или выбор информации для передачи. Отправитель должен хорошо оценить значимость идеи (информации) и продумать суть ее изложения.

2. Кодирование и выбор канала передачи информации. Чтобы передать идею или информацию, отправитель кодирует ее с помощью символов и выбирает канал передачи, соответствующий типу символов. Выбор средства сообщения не должен быть ограничен единственным каналом – необходимо использовать сочетание разных каналов.

3. Передача информации – непосредственно передача конкретной информации.

4. Декодирование (расшифровка) – на этом этапе осуществляется перевод информации отправителя в информацию получателя. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются местами.[[5]](#footnote-5)

Иногда в процессе коммуникации может возникнуть «шум», источниками которого являются:

-язык (вербальный и невербальный);

-различия в восприятии информации;

-различия в статусе.

Цель коммуникации – обеспечить понимание информации (сообщения), которой обмениваются отправитель и получатель. Коммуникации могут осуществляться в виде:

-монолога – информации, поступающей от отправителя к получателю;

-диалога – информации, поступающей от отправителя к получателю и от получателя к отправителю;

-обратной связи как реакции на полученную информацию.

Для обмена информацией используют символы, к которым относятся слова, жесты, интонация. Отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов.

* 1. **Способы коммуникации**

Способы коммуникации:

-разговорный (устный, вербальный);

-письменный (письма, распоряжения, статьи, объявления);

-невербальный (тон речи, пауза, акцентирование внимания, телодвижения)[[6]](#footnote-6)

Вербальная коммуникация использует в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный звуковой язык, т.е. систему фонетических знаков, включающих два принципа: лексический и синтаксический. Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения. Правда, этому должна сопутствовать высокая степень общности понимания ситуации всеми участниками коммуникативного процесса. Известно, что использованию речи сопутствуют процессы, препятствующие достижению взаимопонимания: возможность использования двух типов значений: денотативных (формальные определения, дефиниции: «молоток» - инструмент для забивания гвоздей) и коннотативных (связанных с эмоциональными ассоциациями: «молоток» - нечто тяжелое, холодное); полисемия (многозначное толкование одного и того же слова) и синонимия (использование разных слов для обозначения одного и того же явления).

Обмен информацией возможен не только посредством речи, но и посредством других знаковых систем, которые в своей совокупности составляют средства невербальной коммуникации.

В современной социальной психологии предлагается полная схема всех знаковых систем, используемых в невербальной коммуникации. Основные из них следующие:

1. оптико-кинетическая;
2. пара- и экстралингвистическая;
3. организация пространства и времени коммуникативного процесса;
4. визуальный контакт.

Совокупность этих средств призвана выполнять следующие функции: дополнение речи, замещение речи, репрезентация эмоциональных состояний партнеров по коммуникативному процессу.

Оптико-кинетическая система знаков включает в себя жесты, мимику, пантомимику. В целом оптико-кинетическая система предстает как более или менее отчетливо воспринимаемое свойство общей моторики различных частей тела (рук, и тогда мы имеем жестикуляцию; лица, и тогда мы имеем мимику; позы, и тогда мы имеем пантомимику).

Паралингвистическая и экстралингвистическая система знаков (иногда обозначаемая как просодика) представляет собой также «добавку» к вербальной коммуникации.

Паралингвистика – это система вокализации, т.е. качество голоса, его диапазон, тональность. Эти характеристики голоса способствуют выражению эмоционального состояния коммуникатора (гнев сопровождается увеличением силы и высоты голоса, резкости звуков; печаль, напротив, - спадом силы, высоты, звонкости голоса), а также некоторых характеристик его личности (энергичности, решительности либо неуверенности). Тембр голоса часто ассоциируется с симпатичностью, образованностью человека.

Экстралингвистика – включение в речь пауз, других вкраплений, например, покашливания, плача, смеха, наконец, сам темп речи. паузы, например, подчеркивают особую значительность предлагаемого текста, иногда они значат больше, чем сам текст. Все эти проявления увеличивают семантически значимую информацию, но не посредством дополнительных речевых включений, а «околоречевыми» приемами.

Организация пространства и времени коммуникативного процесса выступает также особой знаковой системой, несет смысловую нагрузку как компонент коммуникативной ситуации. Так например, размещение партнеров лицом друг к другу способствует возникновению контакта, символизирует внимание к говорящему, в то время как окрик в спину также может иметь определенное значение отрицательного порядка.[[7]](#footnote-7)

Проксемика как специальная область, занимающаяся нормами пространственной и временной организации общения, располагает в настоящее время большим экспериментальным материалом. В настоящее время проблемы проксемики включены в особую область психологии, получившую название «экологическая психология» или «психология среды». Среди прочих проблем здесь изучаются нормы оптимального расположения партнеров по коммуникации, приближения к собеседнику, особенности «персонального пространства» и др.[[8]](#footnote-8)

Следующая специфическая знаковая система, используемая в коммуникативном процессе, - это «контакт глаз», или визуальное общение. Исследования в этой области тесно связаны с общепсихологическим феноменом в области зрительного восприятия – движением глаз. В социально-психологических исследованиях изучается частота обмена взглядами, длительность их, смена статики и динамики взгляда, избегание его и т.д.

Визуальный контакт выполняет многочисленные функции: информационный поиск, стремление скрыть или обнаружить свое «Я», сигнализировать о готовности поддержать и продолжить общение, демонстрировать степень психологической близости и пр. Как и все невербальные средства, контакт глаз имеет значение дополнения к вербальной коммуникации. И так же, как другие средства невербальной коммуникации, его проявления варьируются в различных культурах. Так, мера допустимости пристального взора – «глаза в глаза» - различается, например, в Великобритании и Японии, различное значение придается такому явлению, как мигание.

Для всех четырех систем невербальной коммуникации встает один общий вопрос методологического характера. Каждая из них использует свою собственную знаковую систему, которую можно рассмотреть как определенный код. Как уже отмечалось, всякая информация должна кодироваться, при чем так, чтобы система кодификации и декодификации была известна всем участникам коммуникативного процесса. Но если в случае с речью эта система кодификации более или менее общеизвестна, то при невербальной коммуникации важно в каждом случае определить, что же можно здесь считать кодом и, главное, как обеспечить, чтобы другой партнер по общению владел этим же самым кодом. В противном случае никакой смысловой прибавки к вербальной коммуникации описанные системы не дадут.

* 1. **Коммуникативные барьеры**

В условиях человеческой коммуникации могут возникать совершенно специфические коммуникативные барьеры. Они не связаны с уязвимыми местами в каком-либо канале коммуникации или с погрешностями кодирования и декодирования, а носят социальный или психологический характер.

С одной стороны, такие барьеры могут возникать из-за того, что отсутствует общее понимание ситуации общения, вызванное не просто различным языком, на котором говорят участники коммуникативного процесса, но различиями более глубокого плана, существующими между партнерами. Это могут быть социальные (политические, религиозные, профессиональные) различия, которые не только порождают разную интерпретацию тех же самых понятий, употребляемых в процессе коммуникации, но и вообще различное мироощущение, мировоззрение, миропонимание. такого рода барьеры порождены объективными социальными причинами, принадлежностью различным культурам, и при их появлении особенно отчетливо выступает включенность коммуникации в более широкую систему общественных отношений. Коммуникация в этом случае демонстрирует ту свою характеристику, что она есть лишь сторона общения. Естественно, что процесс коммуникации осуществляется и при наличии этих барьеров: даже военные противники ведут переговоры. Но вся ситуация коммуникативного акта значительно усложняется благодаря их наличию.

С другой стороны, барьеры при коммуникации могут носить чисто выраженный психологический характер. Они могут возникнуть или вследствие индивидуальных психологических особенность общающихся (например, чрезмерная застенчивость одного из них, скрытность другого, присутствие у кого-то черты, получившей название «некоммуникабельность»), или в силу сложившихся между общающимися особого рода психологических отношений: неприязни по отношению друг к другу, недоверия и т.д. Не случайно в современной социальной психологии специально разрабатывается проблемы лжи и доверия. В этом случае особенно четко выступает та связь, которая существует между общением и отношением.

Перечень барьеров, возникающих в ходе речевой коммуникации, достаточно велик. Так, выражением сопротивления принятию информации (а значит, и оказанному влиянию) может быть отключение внимания слушающего, умышленное снижение в своем представлении авторитета коммуникатора (например, демонстрируемое студентом на скучной, по его мнению, лекции). Задача коммуникатора в данном случае – суметь каким-то образом привлечь внимание, подтвердить свой авторитет. Другая группа барьеров обозначена как «барьеры непонимания» - умышленное или неумышленное «непонимание» сообщения: фонетическое (плохая артикуляция говорящего, слишком быстрый темп речи); семантическое (использование незнакомых терминов, так называемого «новояза», жаргона); стилистическое (неудачное структурированное информации, замысловатые конструкции фраз, повторы); логическое (неумение выстроить последовательную аргументацию). Соответственно всякий оратор должен обладать умением преодолевать каждый из названных барьеров, совершенствовать манеру подачи материала, достигать адекватности преподносимой информации актуальной ситуации общения.

При невербальном общении возникает проблема интерпретации поведения. По сравнению с речью интерпретировать различные невербальные проявления весьма сложно. Это обусловлено не только значительными культурными различиями, но и такими характеристиками невербального поведения, как его зависимость от ситуации (контекста), многозначность, спонтанность, ненамеренность, что обусловлено индивидуальными психологическими характеристиками партнеров, их полом, возрастом, принадлежностью к разным субкультурам в одной культуре и т.п. Столь же трудным является и умение распознать согласование и рассогласование вербальных и невербальных проявлений (когда слова звучат одни, а жесты, мимика, тональность свидетельствуют совсем о другом). Из-за этой актуальной проблемой при интерпретации невербального поведения является проблема доверия/недоверия. Конечно, известную помощь при интерпретации невербального поведения может оказать внимательное изучение обратной связи, подаваемой партнерами по общению. Но вряд ли в каждом коммуникативном акте каждый из партнеров способен хорошо ее фиксировать, поэтому в целом искусство адекватной интерпретации – достаточно сложное дело, следствием чего является немалое количество драматических событий в человеческой жизни.[[9]](#footnote-9)

**Глава 2. Коммуникативные особенности управления в организации**

Можно с уверенностью утверждать, что качество сообщаемой информации в немалой степени зависит от психологии людей и групп, обеспечивающих ее добывание, переработку и передачу. Информация — это всегда знание и понимание. Чем сложнее процессы и явления, информацию о которых надо получить, тем больше шансов ее бедности и искажения, что в полной мере относится и к информации, которая нужна в работе. Понять, разобраться в оперативной обстановке, ситуации, поступке, собеседнике,психологии группы и прочем — дело сложное. Чтобы улучшить его, следует целенаправленно развивать у сотрудников профессиональную наблюдательность и память, считаться с закономерностями восприятия социальных объектов, уметь интерпретировать наблюдаемые психологические феномены, развивать общий интеллект и профессиональное мышление.

Для познания социальных объектов, групп людей должна анализироваться вся совокупность информации о них и отдельный факт, который тоже может иметь значение. Что можно сказать, например, о зоологе, который, изучая животных, предварительно пропускает их через мясорубку, а потом последовательно исследует каждую клеточку отдельно? Даже цифры, имеющие почти магическое влияние на людей, и то надо оценивать по совокупности данных и сопоставлений.[[10]](#footnote-10)

Исследования и опыт свидетельствуют, что при передаче информации часть ее качественно меняется, появляются искажения, и чем длиннее цепочка передающих ее людей, тем больше искажений можно ждать. Конкретные цифры: при устной передаче информации от руководителя до рядового сотрудника абсолютно без искажений в среднем доходит только 20—25% информации, а обратно (по инстанции) — только 10%. Информация по вертикали управления искажается больше, чем по горизонтали (равными по должности). Негативная информация при передаче вверх практически всегда приукрашена. Информация, как вода, легче движется вниз, чем вверх. [[11]](#footnote-11)

Специалисты утверждают, что система коммуникаций склонна искажать информацию в направлении, увеличивающем вероятность получения вознаграждения и уменьшающем вероятность получить наказания. Информация, особенно негативная, более опасна для докладывающих, чем при горизонтальном информационном обмене. Искажения резко увеличиваются при обостренном реагировании начальника на чем-то не понравившуюся ему информацию. Каждый начальник получают ту информацию, которую без боязни передают ему подчиненные. Вопрос осложняется тем, что сами начальники, имея «над собой» других, поступают порой так же. Им иногда выгодно закрывать глаза на явные искажения, делать вид, что верят лжи или не знают правды. Поэтому чем выше должность начальника, тем с большей критичностью он должен относиться к получаемой информации и,.вместе с тем, он вынужден пользоваться ею в своей работе. Практически единственный выход для начальников всех рангов: отказываться от кабинетного стиля работы, стремиться лично наблюдать события, строго взыскивать с тех, кто намеренно сдерживает информацию или искажает ее.

Еще большие искажения вносятся в информацию преднамеренно из-за конфликтных отношений, недружелюбия членов коллектива, нездоровой конкуренции, карьеристских соображений, умышленного сдерживания или непредставления информации и т.п. Все это подтверждает, что информация не просто транслируется, передается, а выступает проявлением осознанного поведения людей, а поэтому формируется под влиянием их отношений, интересов и мотивов. В подобных случаях с искажениями можно бороться только улучшением подбора кадров, морально-психологической подготовки сотрудников, воспитанием организационной культуры и решительными мерами при выявлении отрицательных фактов.

Психологической информацией надо владеть и активно использовать ее и в управлений и деятельности каждого сотрудника. Сбор психологической информации и ее достоверность зависят от профессионально-психологической подготовленности персонала, использования помощи юридических психологов, применения социологических и психологических методов (массового опроса, включенного психологического наблюдения, психологического анализа писем, жалоб, заявлений и др.).

Процессы управления существуют и реализуются всегда в межсубъектном пространстве, оно затрагивает сферу психологической организации человека, личности, руководителя, исполнителя. Поэтому, именно психологическая организация как субъекта, так и объекта управления будет определять эффективность управляющего воздействия - зону эффективности управления.

Какие психологические параметры определяют эту зону? Что надо делать, чтобы зона эффектиности управления была предельно широкой?

Это зависит, главным образом, от следующих психологических феноменов, которые можно представить в виде неких "законов", потому что они отражают объективные явления психики субъекта и объекта управления:

1) Закон неопределенности отклика. Определяет зависимость внешних воздействий от внутренних психологических условий. Считается, что субъективная психологическая действительность является первичным регулятором поведения, деятельности, в том числе и управления. Субъективная психологическая картина скрыта от внешнего наблюдения, иногда, частично и от внутреннего видения субъекта. Поэтому, никогда не возможно абсолютно точно прогнозировать и предвидеть действия субъекта управления, впрочем, так же и объекта управления. Такой закон подтверждается как минимум двумя важнейшими психологическими феноменами в его содержании: апперцепцией и стереотипичностью сознания. [[12]](#footnote-12)

Апперцепция - зависимость восприятия человека от его прошлого субъективного опыта.

Стереотипичность сознания выражается в особой устойчивости уже сформированных суждений, мнений, оценок, которые, в конечном счете, всегда неполно и неточно отражают существующую действительность и в значительной мере определяют поведение человека.[[13]](#footnote-13)

Неопределенный отклик создает явные или скрытые коммуникативные барьеры в управлении. Кроме того, один и тот же человек может по-разному реагировать и действовать в одних и тех же условиях на воздействия одного и того же стимула. Это происходит потому, что кроме перечисленных двух психологических компонентов неопределенности, существует множество других психологических факторов, обусловливающих ее: настроения, эмоциональные состояния и др. Действия всех факторов невозможно учесть. Отклик нельзя предвидеть абсолютно точно. Поэтому управленческое воздействие может быть не принято и не исполнено, или выполнено неполно и неточно.  
Отсюда следует основное правило, увеличивающее эффективность управляющего воздействия - сводить действия неопределенности к минимуму. Иными словами, в управлении необходимо постоянно осуществлять информационный мониторинг системы управления, активизировать обратные связи и следовать правилам исключения слабых звеньев коммуникативного обращения.

2) Закон неадекватного взаимного восприятия. Его действие связано с утверждением, что человек никогда не сможет постичь другого человека с той точностью и полнотой, которая обеспечила бы абсолютную прогнозируемость и влиятельность.  
Наше восприятие никогда не бывает точным и полным, в нем всегда скрыты неожиданные ракурсы и свойства объекта. Социальное восприятие - система гораздо более сложная. Она связана с тем, что в каждый конкретный человек является носителем обобщенных свойств других людей, присваивая которые он постоянно изменяется. Кроме того, это определяется еще и тем, что:

а) сам воспринимаемый человек находится в постоянном изменении (возраста, уровня физических возможностей, интеллектуальности, социальных, нравственных, эмоциональных, сексуальных изменений и прочих);

б) человек всегда осознанно или неосознанно защищается от попыток раскрыть его сущностные особенности или "слабые места", так как психологически открытая личность незащищена и может стать жертвою стороннего вторжения в ее пространство;

в) часто человек не может дать объективную информацию о себе самом, так как не знает себя. А иногда, не осознавая этого, хочет казаться таким, каким ему выгодно быть в социуме.  
Неадекватность восприятия и стремление человека показать себя лучше необходимо учитывать принимая любые управленческие решения. Для этого полезно использовать следующие подходы к людям:

- любой человек к чему-то обязательно предрасположен. Если у него что-либо не получается, значит он занят не своим делом (принцип универсальной талантливости);

- любой человек имеет возможности развития, а скорость и эффективность развития у всех различны (зависят от способностей);

- любой человек неисчерпаем - т.е. ни одна оценка данная ему при его жизни не может считаться окончательной.

3) Закон неадекватности самооценки. Самооценка является основным компонентом самосознания человека. Она свидетельствует о гармоничности развития личности, ее возможностях и своеобразии. При попытке оценить самого себя человек сталкивается с теми же внутренними барьерами и ограничениями, что и при анализе других людей.   
Людям вообще свойственно либо переоценивать себя в чем-либо, или недооценивать. Этот феномен прямо влияет на процесс принятия управленческих решений. Необходимо помнить, что человек далеко не рациональное и разумное логически мыслящее существо. Человек в большей мере существо алогичное, эмоциональное и иррациональное. Т.е. в психике человека широко представлено неосознаваемое (90-95%), эмоционально-интуитивное начало. Поэтому логический, рассудочный самоанализ никогда не бывает вполне адекватным.[[14]](#footnote-14)

Чем более адекватно удается человеку оценить свои возможности, систему ценностей, предпочтений, отношений, тем более эффективным будет управляющее воздействие которое он оказывает или воспринимает.

Специалисту в сфере управления необходимо формировать ситуацию управления, в которой самооценка подчиненных будет объективизироваться, приближаясь к уровню адекватности.  
4) Закон искажения информации. Любая информация, функционируя в системе управления имеет тенденцию искажения. Это заметно и при движении информации "сверху-вниз", и при движении ее "снизу-вверх". Изменяются смыслы, значения, образы, понятия. Психологи выявили прямо пропорциональную зависимость степени изменения информации числу звеньев ее движения. Происходит это даже не по чьей-то злой воле, а по следующим обстоятельствам:

а) в силу многозначности и синонимичности языка, используемого в передаче информации, сложности его понятийной базы (например, часто устная информация воспринимается с точностью до 50%);

б) в силу домысливания в ситуации неполного информационного сообщения или неудовлетворительной его оперативной фактологии. Человек дополняет информацию собственной - непроверенной, недостоверной, субъективно окрашенной и фактологически не корректной. В результате - объем информации увеличивается, а достоверность снижается;

в) в силу существования зависимости искажения информации от уровня образования, интеллектуального развития, потребностей, а также от физического, психического состояния человека.

Что надо делать, чтобы свести искажение информации к минимуму?

а) Предельно уменьшать число передаточных звеньев в каналах функционирования информации.

б) Своевременно корректировать информационный поток в зависимости от его проблематики, восприимчивости и необходимых и достаточных дополнений.

в) Поддерживать обратную связь с подчиненными и контролировать правильность усвоения получаемых данных.

5) Закон самосохранения. Выражается в том, что одним из ведущих мотивов, отражающих поведение человека, является мотив сохранения личностного статуса, социальной состоятельности, собственного достоинства. Прямое или косвенное ущемление этого чувства формирует отрицательную реакцию. Это снижает творческий потенциал сотрудников, они перестают неформально решать задачи организации по принципу - "как бы чего не вышло", "как бы во что-нибудь не попасть".  
Управляющему необходимо вести предварительную работу, анализировать проблематику деятельности организации, обговаривать меру и специфику ответственности сотрудников.

6) Закон компенсации. Как осознанно, так и неосознанно человек стремится компенсировать недостатки, сложности, проблемы в одной сфере деятельности успехами, достижениями и результатами в другой. При высоком уровне стимулов к делу или высоких требованиях к самому человеку, недостаток какой-либо способности к данному виду деятельности компенсируется, возмещается способами, навыками и умениями работать. Поэтому в сферу компетентности эффективного управления обязательно должна входить практика оценки, подготовки и переподготовки кадров организации.[[15]](#footnote-15)

В последнее время проводится много исследований, посвященных проблемам общения, возникающим в условиях сильных культурных различий. Если рассматривать обычный процесс общения корреспондента и респондента как обмен сигналами, можно выделить сообщения вербальные, невербальные и смешанные, как вербальные, так и невербальные. В процессе многоуровневого управления общение является сложным процессом передачи представлений, чувств и мыслей корреспондента респонденту. Но поскольку в этом случае часто сообщение невозможно передать непосредственно, то в процессе любой групповой коммуникации присутствуют кодирование (преобразование смысла сообщения в символы) и декодирование (воспроизведение из полученных символов смысла сообщения).

Таким образом, часто возникает проблема совмещения индивидуальных культур. Проблема кроется в том, что управляющие команды и сигналы и по прямой цепи коммуникации передаются в символах, которые респондент декодирует с совершенно иным смыслом, а по цепи обратной связи передаются сигналы не только в символах, присущих культуре данной организации, но и смешиваются с символами, присущими индивидуальной культуре участников коммуникативного акта. Если не учитывать в данном процессе внешние шумы, то можно отметить, что те символы, которые получатель не может декодировать из-за несовместимости индивидуальных культур, он может воспринять как «внутренний» шум. Таким образом, часть информации от отправителя не доходит до получателя и обратно: *кодирование и декодирование сигналов обусловлено смыслом, вкладываемым корреспондентом и респондентом в символы, посредством которых передаются сигналы. Различия субкультур приводят к вкладыванию различных смыслов в символы, составляющие сообщение.* [[16]](#footnote-16)

Если цепь, по которой передаются управляющие сигналы, большая, то происходит накопление «внутренних» шумов: *искажения смысла символов при прохождении каждого звена коммуникативной цепи приводят к наложению искажений, то есть накладывающиеся искажения смысла сообщения увеличиваются пропорционально количеству таких звеньев.*

Если менеджер в процессе управления осознает причины такого рода ухудшения прохождения сигналов по управляющей цепи и хочет повысить эффективность управляющих воздействий, то он может осуществлять корректировку культурных различий в рассматриваемых коммуникативных процессах. При правильном подходе можно добиться уменьшения «внутренних» шумов такого рода, улучшив коммуникации, и тем самым значительно повысить эффективность управления. [[17]](#footnote-17)

Поэтому первым препятствием на пути улучшения коммуникации можно считать неосознание культурных различий корреспондента и респондента в самом процессе коммуникаций.

Вторым препятствием может являться использование гипотезы подобия, в основе которой лежит подсознательная узость взглядов.

Третьим препятствием может быть недостаточное понимание субкультур корреспондента и респондента.

Следовательно, менеджер, стремящийся к повышению эффективности управления, должен учитывать эти особенности коммуникативного процесса. Осознание культурных различий, их выявление и исследование, а затем использование этих знаний в организации коммуникативных процессов в организации – обязательный элемент хорошего менеджмента. [[18]](#footnote-18)

Таким образом, можно выделить первоочередные задачи для улучшения коммуникации внутри группы:

1. создание системы символов для коммуникативного процесса;
2. отработка процедур обеспечения коммуникации;
3. усиление культурносвязующих элементов (осознаваемая миссия и т.п.).

Учет существующих препятствий и активное воздействие на них в процессе осуществления коммуникаций, которое вырабатывается в ходе тренинга, позволяют менеджерам осуществлять управление на ином, значительно более высоком качественном уровне. [[19]](#footnote-19)

Для обеспечения эффективной реализации коммуникаций, особенно в управленческой деятельности, необходимым условием является активное слушание.

Активное слушание – это метод и способ взаимоотношений, который является основой для эффективного сбора информации. принятие важнейших управленческих решений основано на собранной информации, в том числе и в ходе бесед, которые приходится вести менеджеру: подбор кадров, вопросы организации, дисциплины, советы, представление оценки, разрешение конфликтных ситуаций и т.д.

Правила активного слушания:

1. Для того, чтобы устранить из беседы излишнее напряжение и продемонстрировать уважение к собеседнику, необходимо избегать чрезмерного формализма и вносить в беседу человеческую теплоту и дружелюбие.

2. Необходимо проявлять открытость, искренность и заинтересованность. Это вызовет ответную искренность у собеседника и поможет ему принять решение. Слушатель должен постараться возложить на собеседника обязанности принятия решения, однако при этом он должен быть удовлетворен достигнутым результатом.

3. Следует поставить себя на место собеседника, чтобы понять его настроение.

4. В ходе беседы слушателю нужно по возможности использовать соответствующие невербальные средства общения. Мимика, выражение лица и интонация должны соответствовать произносимым словам.

5. В ходе беседы позиция слушателя должна быть открытой (ни руки, ни ноги не должны быть скрещены).

6. Нельзя опаздывать на встречу и допускать, чтобы телефонные звонки или другие помехи прерывали беседу, поскольку это свидетельствует о недостатке уважения к собеседнику. Необходимо устранить все раздражающие моменты.

7. При затянувшемся молчании можно задать собеседнику вопросы, которые побудят его к разговору.

8. Иногда можно использовать напоминание, чтобы акцентировать внимание собеседника на определенном вопросе, проблеме.

9. Необходимо вникать в смысл сказанного.

10. В ходе беседы следует сдерживать свой характер и не показывать отрицательных эмоций.

11. Не говорить одновременно с говорящим.

12. Необходимо быть терпеливым к собеседнику, не экономить время и не прерывать говорящего.

13. Недопустимы критика и споры.

Таким образом, освоение метода активного слушания может повысить эффективность управленческой деятельности, так как позволяет использовать самое главное средство – информацию.[[20]](#footnote-20)

**Заключение**

Управляет в организации тот, кто владеет информацией. Специалисты по управлению сравнивают функцию информации с функцией фар автомобиля при движении ночью: фары освещают дорогу впереди, обеспечивая контроль за обстановкой и подготовку реакций водителя. Если фары светят слабо или вбок, то неприятностей не избежать. Потоки информации в организации, как нервные импульсы по нервным путям организма, как кровь по его кровеносным сосудам, циркулируют в его «теле», питая подразделения и работу должностных лиц, связывая их воедино.

В процессе коммуникации возникает множество препятствий, которые называются барьерами. Коммуникационные барьеры обусловлены:

-трудностями восприятия;

-семантическими барьерами;

-невербальными барьерами;

-плохой обратной связью.

Проблемы коммуникации в организациях напрямую связаны с характеристикой барьеров и могут быть представлены следующим образом:

-искажение сообщений (сознательно, несознательно);

-информационные перегрузки, которые усложняют процесс обработки информации;

-неудовлетворительная структура организации (иерархия, кадры, организация выполнения задач).

Совершенствовать коммуникации в организациях можно по следующим направлениям:

-регулирование информационных потоков (изучение информационных потоков);

-разработка систем сбора предложений с целью обеспечения более легкого поступления и прохождения информации от низовых уровней наверх и с целью снижения фильтрации;

-совершенствование управленческих действий (проведение собраний, совещаний);

-совершенствование систем обратной связи;

-использование современных информационных технологий (сети, e-mail, Интернет);

-выпуск информационных бюллетеней.

**Список литературы**

Андреева Г.М. Социальная психология.- М.: Аспект-пресс, 2004.-366 с.

Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг.- М.: Омега-Л, 2003.- 409 с.

Борисова Е. Критерии оценки персонала. Рецепт для тех, кому некогда //www.emsi.ru

Брэддик У. Менеджмент организации.- М.: Инфра-М, 1997.- 336 с.

Гапоненко А.Л. Стратегическое управление.- М.: Омега-Л, 2003.-388 с.

Жарковская Е.П. Антикризисное управление.- М.: Омега-Л, 2004.- 260 с.

Иванцевич Д. Человеческие ресурсы управления.- М.: Дело, 1993.- 107 с.

Лукичева Л.И. Управление организацией.- М.: Омега-Л, 2004.- 354 с.

Лукичева Л.И. Управление персоналом.- М.: МИЭТ, 2000.- 265 с.

Магура М. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации //Управление персоналом.- 2002.- № 9.

Стеттнер М. Карьера начинающего менеджера.- М.: Вира-Р, 2003.- 147 с.

Тейлор С. Социальная психология.-СПб.: Питер, 2004.- 580 с.

Чалдини Р. Социальная психология. Влияние.- СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002.- 412 с.

Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.- М., 1997.- 183 с.

1. Андреева Г.М. Социальная психология.- М.: Аспект-пресс, 2004.-366 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Жарковская Е.П. Антикризисное управление.- М.: Омега-Л, 2004.- 260 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Лукичева Л.И. Управление организацией.- М.: Омега-Л, 2004.- 354 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Лукичева Л.И. Управление персоналом.- М.: МИЭТ, 2000.- 265 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Лукичева Л.И. Управление организацией.- М.: Омега-Л, 2004.- 354 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Лукичева Л.И. Управление организацией.- М.: Омега-Л, 2004.- 354 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Чалдини Р. Социальная психология. Влияние.- СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002.- 412 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Тейлор С. Социальная психология.-СПб.: Питер, 2004.- 580 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Андреева Г.М. Социальная психология.- М.: Аспект-пресс, 2004.-366 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Магура М. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации //Управление персоналом.- 2002.- № 9. [↑](#footnote-ref-10)
11. Борисова Е. Критерии оценки персонала. Рецепт для тех, кому некогда //www.emsi.ru [↑](#footnote-ref-11)
12. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление.- М.: Омега-Л, 2003.-388 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Лукичева Л.И. Управление персоналом.- М.: МИЭТ, 2000.- 265 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Жарковская Е.П. Антикризисное управление.- М.: Омега-Л, 2004.- 260 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Брэддик У. Менеджмент организации.- М.: Инфра-М, 1997.- 336 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Магура М. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации //Управление персоналом.- 2002.- № 9. [↑](#footnote-ref-16)
17. Лукичева Л.И. Управление организацией.- М.: Омега-Л, 2004.- 354 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Иванцевич Д. Человеческие ресурсы управления.- М.: Дело, 1993.- 107 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг.- М.: Омега-Л, 2003.- 409 с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Стеттнер М. Карьера начинающего менеджера.- М.: Вира-Р, 2003.- 147 с. [↑](#footnote-ref-20)