Содержание

Введение

1. Коммуникативная составляющая общения
2. Вербальные и невербальные межличностные коммуникации
3. Эффективность коммуникаций в управлении

Заключение

Список используемой литературы

Введение

Межличностное взаимодействие - как форма общения двух и более субъектов контактирования - является естественной и неотъемлемой частью процесса управления. Поскольку общение подразумевает обмен информацией между людьми, целью которого является обеспечение понимания передаваемого сообщения, то можно говорить уже о коммуникационном процессе.

Коммуникации имеют огромное значение для успеха деятельности предприятий и представляют одну из сложных проблем управления. Эффективно работающими руководителями считают тех, кто эффективен в коммуникациях. Менеджеры должны в совершенстве владеть искусством межличностного взаимодействия.

Роль коммуникаций очевидна как на малых фирмах, так и в крупных компаниях. От эффективности коммуникационных связей и взаимодействий зависит будущее не только предприятия, но также и людей, работающих на данном предприятии.

В рамках вышесказанного актуальность выбранной темы подчеркивается опытом зарубежных и отечественных руководителей, их заинтересованностью в изучении межличностного взаимодействия в управлении их эффективного развитию.

Предметом исследования в данной работе выступают межличностные взаимодействия в управлении. Область коммуникации тесно связана с теорией и практикой менеджмента, организационными системами и структурами, а также психологией управления.

Вопросы психологии межличностного общения достаточно полно раскрываются в работах - учебных пособиях под ред. проф. В.Н. Лапвриненко. Проф. С.И Самыгина. Л.Д. Столяренко, проф. Е.В. Руденского.

Наконец, непосредственно сущность и проблемы коммуникативного процесса в организациях представлены в работе американских авторов М. Мескона и Хедори «Основы менеджмента».

Можно заметить, что вопросы эффективной коммуникации, преодоления встречающихся трудностей рассматриваются большинством авторов применительно к западному типу организации и рассчитаны на культуру западных менеджеров и сотрудников. Эти знания безусловно необходимы российским специалистам.

1. Коммуникативная составляющая общения

Существование организации как упорядоченной структуры связей заранее подразумевает необходимость взаимодействия различных (формальных и неформальных) социальных групп и индивидов, в том числе с окружающей внешней средой.

В процессе взаимодействия при общении выделяют три составляющих:[[1]](#footnote-1)

‑ коммуникативную (передача и обмен информацией между участниками);

‑ интерактивную (взаимодействие общающихся, которое предусматривает обмен не только словами, но и действиями, поступками);

‑ перцептивную (взаимовосприятие общающимися друг друга).

Коммуникации могут рассматриваться как обмен идеями, интересами, настроениями и т. п., и как информация, увязанная с конкретным поведением партнеров. Коммуникативная составляющая общения предполагает:

‑ наличие, как минимум, двух индивидов - участников обмена информацией в процессе взаимодействия;‑ взаимное или одностороннее доминирующее психическое воздействие на партнера;

‑ обладание партнерами единой системой кодирования информации. При отсутствии перечисленных условий возможно возникновение коммуникационных барьеров, которые могут носить социальный или психологический характер. Социальные барьеры возникают при отсутствии единого понимания ситуации общения, вызванного глубинными различиями между партнерами (социальным, политическими, религиозным, профессиональными и т. п.). В управлении профессиональные различия наиболее ярко проявляются в особенностях деловой культуры. В современном деловом мире сложились три уровня деловой культуры: национальный, организационный и управленческий (стиль управления). Национальная культура оказывает сильное влияние на организационную, которая, в свою очередь, определяет управленческую. Однако при сильном, волевом руководстве управленческая культура начинает определять организационную, а совокупные организационные структуры могут изменить национальную культуру.

Стимулирующим фактором формирования деловой культуры выступает мотивация нации. Различают четыре основных вида мотивации, которые соответствуют той или иной культуре:[[2]](#footnote-2)

‑ целевая мотивация ‑ стремление к достижению цели стать лидером на рынке, первым освоить прогрессивное нововведение и т. п.;

‑ защитная мотивация ‑ стремление к созданию стабильного жизненного уклада, исключающего вмешательство в личную профессиональную деятельность извне;

‑ уравнительная социальная мотивация, при которой высоко ценится качество жизни, но проявляются консервативные тенденции, выражающиеся в боязни изменений, чтобы не стало хуже;

‑ рисковая социальная мотивация, направленная на сознательный риск для повышения качества жизни.

Формирование деловой культуры происходит под воздействием знаний, морали, религии, искусства, привычек, приобретенных обществом в процессе своего развития. Россия позже других начала строить современные рыночные отношения, это евроазиатская страна, в которой следует различать культуру русских и культуру россиян, включающую в себя свыше ста национальных культур.

Предпринимательство выходит далеко за национальные рамки, вовлекая в свою орбиту лиц с различным кругозором. В результате культурные различия начинают играть в организациях все возрастающую роль и сильнее воздействовать на результативность деловой активности. Различия в стереотипах мышления вызывают проблемы и противоречия в профессиональной деятельности и деловом общении. Своеобразие национальной культуры проявляется как в духовной, так и в материальной сферах жизни и деятельности (особенности экономического уклада, традиции труда и производства, и т. п.).

В национальных культурах базовая структура образует некий контекст высокого или низкого уровня. При наличии высокого контекста в межличностных отношениях большую роль играют ситуация и интуиция, а также традиции. В таком обществе договоренности строго соблюдаются (некоторые арабские и африканские страны). При низком контексте (промышленно развитые западные страны) межличностные контакты четко формализованы, в общении применяются строгие формулировки, смысловое значение которых не зависит от ситуации и традиций. Между крайними проявлениями культур "высокого"' и "низкого" контекстов находится большинство остальных стран, проявляющих в различных сочетаниях черты обоих типов культур (в том числе и Россия).

В предпринимательской деятельности крайне велико значение социальных аспектов. Одной из характерных черт социальной организации общества является преобладание индивидуализма или коллективизма (группизма). Индивидуализм направляет деятельность предпринимателя в сторону вектора его личных интересов, что повышает степень делового риска. Коллективизм вырабатывает некие стандарты интересов на рынке потребностей, стереотипы поведения человека в группе, что ограничивает его свободу, но снижает степень риска.

Россия представляет собой типичный образец культуры, которая сочетает в себе элементы взаимообусловленного индивидуализма и строгого коллективизма. Взаимообусловленный индивидуализм придает личности чувство солидарности с другими членами группы, принуждает вести себя адекватно им на основе принципов взаимозависимости. Строгий коллективизм жестко ограничивает активное индивидуальное волеизлияние личности и обуславливает сильные консервативные традиции единодушия с целью поддержания существующих структур, норм и правил. При таком коллективизме господствует контроль сверху и принуждение. На предрасположенность личности к индивидуализму или коллективизму влияет род занятий, культура региона, возраст, стаж работы и степень вовлеченности в руководство другими людьми.

В западных обществах не наблюдается ярко выраженных стремлений к сплоченности в группе. В основу работы группы положены индивидуальные задания, управление ориентировано на отдельную личность, соответственно предусмотрена индивидуальная ответственность за выполняемую работу. Такая модель управления основана на профессионализме и инициативе руководства, четко формализованных процедурах контроля. В японском обществе каждый работник изначально и неразрывно связан с той или иной социальной группой. Влияние каждого работника на повышение эффективности деятельности всей организации тесно связано с традиционным коллективизмом и стремлением улучшить результаты работы той группы, в которую он входит. При этом в группе складывается такая внутренняя структура, которая строго ранжирует положение всех ее членов. Любое проявление индивидуализма всегда рассматривается как посягательство на интересы социальной группы. Особый морально-психологический климат исключает низкую исполнительскую дисциплину, прогулы, текучесть кадров и т. п., что способствует росту практических успехов группы.

При большой склонности россиян к индивидуализму они стремятся к объединению, к работе в группе, полагая, что с группой считаются, что она может заставить руководство что-либо изменить в лучшую сторону. Группа для россиян служит средством коллективной защиты, в то время как для Востока и Запада такая группа является сплоченной командой. При склонности к работе в группе россиянин опасается, что кто-то получит незаслуженную долю его достижений. В результате коллективизм в России приобретает все более формализованный и искусственный характер, а статус группы в российском менеджменте существенно отличается от японского и американского. Отсутствие четкой всеобъемлющей деловой культуры в российском деловом мире может служить причиной возникновения социальных барьеров в деловом общении не только малознакомых деловых партнеров, но и в профессиональной среде конкретной организации. Коммуникационные барьеры психологического характера обусловлены индивидуальными психологическими особенностями партнеров по общению или особенностями сложившихся между ними психологических отношений. Н.И. Шевандрин выделяет три формы таких барьеров: понимания, социально-культурного различия и отношения.

Барьеры понимания возникают при:[[3]](#footnote-3)

а) невыразительной быстрой или медленной речи, речи-скороговорке, речи с большим количеством звуков-паразитов (фонетический барьер);

б) несоответствии стиля речи и ситуации общения или стиля общения и актуального психологического состояния партнера по общению (стилистический барьер);

в) различии в системах значения слов (семантический барьер);

г) сложной и непонятной или невыразительной логике рассуждений и доказательств (логический барьер).

Барьеры социально-культурного различия имеют в своей основе особенности воспитания, образования, предыдущего организационного общения, национальной культуры, религиозных взглядов и т. п. и приводят к разной интерпретации понятий, употребляемых в процессе общения. Барьеры отношения проявляются в неприязни, недоверии к партнеру, которое распространяется на передаваемую им информацию. Коммуникативное общение партнеров осуществляется с помощью вербальных и невербальных коммуникаций.

К числу вербальных коммуникаций относят устные и письменные сообщения. Устная передача информации происходит повсеместно в процессе делового общения, совещаний, переговоров, презентаций и т. п., когда наибольший объем информации партнеры извлекают посредством речевой связи. Письменные коммуникации образуются в форме писем, приказов, распоряжений, инструкций и т. п., то есть при передаче письменных указаний. Несмотря на то, что вербальные коммуникации составляют основу делового общения, их удельный вес в процессе взаимодействия не превышает 10%.

2. Вербальные и невербальные межличностные коммуникации

В качестве способов обеспечения вербальных коммуникаций используются слушание, речь, чтение и письмо. Слушание представляет собой процесс одностороннего приема информации от говорящего и занимает до 45% времени межличностных коммуникаций. Различают следующие основные формы слушания:

1) сбор информации (нейтральное);

2) оборонительное (скептическое отношение к собеседнику);

3) вежливое (паузы между собственными высказываниями);

4) селективное (слышит то, что хочет услышать);

5) активное (понимающий собеседник, располагающий к общению в диалоге).

Активное слушание предполагает использование таких приемов как: поощрение (кивание, «поддакивание»); пояснение (переформулировка, уточнение); переспрашивание (пересказ «попугаем»); отражение (обращение к чувствам); подведение итогов (промежуточное уточнение); признание значимости собеседника.

Речь представляет собой диалог собеседников и составляет основную долю коммуникаций на совещаниях, переговорах, презентациях и т.п. (до 30% времени межличностных отношений).

Важное значение в обеспечении эффективности вербальных коммуникаций имеет тип личности собеседников. Различают 16 типов, основанных на различных комбинациях четырех шкал предпочтения, которые характеризуют способы восстановления энергии, сбора информации, принятия решений и предпочтительный образ жизни (табл. 1).

Таблица 1

**Шкалы предпочтений собеседников**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Восстановление энергии | **Экстраверт**  Предпочитает черпать энергию из внешнего мира (людей, занятий, вещей). | **Интроверт**  Предпочитает черпать энергию из своего внутреннего мира (мыслей, эмоций, впечатлений). |
| Сбор информации | **Человек сенсорного типа**  Предпочитает получать информацию посредством пяти органов чувств. Обращает внимание прежде всего на реальное. | **Человек интуитивного типа**  Предпочитает получать информацию посредством «шестого чувства» и обращает внимание на возможности. |
| Принятие решений | **Человек мыслительного типа**  Принимает решения «головой», основываясь на логике и объективных соображениях. | **Человек чувствующего типа**  Принимает решения «сердцем», основываясь на личных убеждениях и субъективных ценностях. |
| Образ жизни | **Человек решающего типа**  Предпочитает упорядоченный и распланированный образ жизни | **Человек воспринимающего типа**  Предпочитает спонтанный и гибкий образ жизни, пренебрегает личным планированием и распорядком дня |

Способы восприятия и передачи информации характеризуют индикаторы модальности, которые соответствуют трем основным типам сенсорного опыта:

1) визуальная модальность (внешняя и внутренняя информация представляет собой комплекс зрительных образов),

2) аудиальная модальность (информация представляет собой комплекс звуков),

3) кинестетическая модальность (информация представляет собой комплекс ощущений - вкус, осязание, обоняние и т.п.).

Необходимое условие эффективности коммуникаций ‑ это передача информации в той модальности, в которой готов воспринимать ее слушатель. По движению глаз партнера по коммуникациям можно определить в какой модальности происходит у него процесс обработки информации. Невербальные коммуникации осуществляются посредством языка телодвижений и параметров речи. Главным компонентом невербальных коммуникаций (до 55% всех коммуникаций) является язык телодвижений, к которому относят: одежду, осанку, жесты, собственно телодвижения, фигуру человека, позу, выражение лица, контакт глазами, размер зрачков, расстояние между говорящими.

Акустические невербальные коммуникации содержат паралингвистическую (тембр голоса, его диапазон, тональность) и экстралингвистическую (паузы в речевом сообщении, покашливание, плач, смех, темп речи) системы.

Паралингвистические средства общения как выражение экспрессии соответствуют особенностям эмоционального состояния собеседников. Существенное изменение громкости, тембра, ритма, высоты звука характеризует степень внутреннего волнения. Монотонная речь часто свидетельствует о скованности партнера по общению. Приторно-елейный голос означает неискренность высказывающегося, а «металлические нотки» говорят об энергии, твердости, решительности собеседника. В интонации речи различают: мелодию, тембр, силу голоса, темп разговора, паузы, ударения. Строгая циклическая речь характеризует волю, самодисциплину, педантичность. Неравномерность в ритме свидетельствует о неустойчивом эмоциональном состоянии, с трудом поддающемся самоконтролю.

Наиболее характерными экстралингвистическими средствами невербального общения являются смех и улыбки.

Расслабленная улыбка (чем меньше напряженная, тем привлекательнее) ‑ выражает первоначально пережитую радость без всяких отвлекающих помех, безоговорочное признание каких-либо ценностей, находящихся вне собственной личности.

Искаженный, отрицающий смех или улыбка (в опущенных уголках рта скрывается отрицание). Характеризует иронию, злорадство, отречение Сладкая улыбка (мимическое проявление как при реакции на сладкое) - типична для ханжей и сентиментальных личностей, а также закоренелых льстецов, которые отвечают ей на воздействие со стороны лица, которому они льстят.

Язвительная ухмылка (больше похожа на гримасу, реакцию на кислое) ‑ отражает значительное напряжение и выдает лежащие в ее основе собственные намерения (типична для нахалов, наглецов и хамов). Кривая, лишь с одной стороны лица улыбка и смех - выражает отсутствие решительности или активной энергичности, сдержанность и стремление к отрицанию и обесцениванию, которые осознанно скрываются за напущенной веселостью (в зависимости от ситуации может означать осознанную критичность, издевку, пренебрежительное превосходство, даже ненавидящее отрицание).

Тактильные коммуникации выражаются через прикосновение, пожатие руки, объятия, поцелуй.

В практике управления чаще приходится сталкиваться с рукопожатием. Рукопожатия пришли к нам из глубины веков, когда люди еще жили в пещерах и при встрече показывали друг другу ладони, демонстрируя отсутствие какого-либо оружия. Современная форма этого древнего ритуала заключается в замыкании и взаимном пожатии рук при встрече и при расставании.

Тип рукопожатия несет информацию о характере и эмоциональном настрое. Рукопожатие передает одно из 3-х важных чувств: стремление доминировать, готовность подчиняться или партнерские взаимоотношения. Невербальные коммуникации оказывают большую вспомогательную роль в общении, обладают способностью не только усиливать или ослаблять речевое воздействие, но и помогают выявить такой существенный параметр делового общения, как намерения его участников. нтерактивная составляющая общения.

При интерактивном общении (взаимодействии) характерным является: а) уместность принятых управленческих решений; б) четкое распределение обязанностей и полномочий; в) умение предотвращать и разрешать конфликтные ситуации.

Деловое общение - это процесс взаимодействия, который, как правило, предполагает какой-либо конечный результат, в частности изменение поведения и деятельности других людей. При этом общение представляет собой межличностное взаимодействие в форме связей и взаимовлияний, сформированных в результате совместной профессиональной деятельности партнеров.

Совместная деятельность и общение осуществляются в соответствии с действующими принципами социального контроля с учетом философии организации, регламентов взаимодействия, ценностей и правил поведения, принятых в формальных и неформальных малых социальных группах.

Можно выделить четыре основные области взаимодействия партнеров, каждая из которых может содержать по три формы поведенческого проявления:

1. Позитивные эмоции выражение солидарности, снятие напряжения, выражение согласия.

2. Решение проблем предположения, указания, выражение мнения, выдача ориентаций

3. Постановка проблем просьба об информации, просьба высказать мнение, просьба об указании.

4. Негативные эмоции выражение несогласия, создание напряженности, демонстрирование антагонизма.

Сущность межличностных взаимодействий объясняет ряд теорий:

‑ теория обмена (Дж. Хоманс);

‑ теория символического интеракционизма (Дж. Мид, Г. Блумер);

‑ теория управления впечатлениями (Э. Гофман);

‑ теория психоанализа (З. Фрейд).

Согласно теории обмена партнеры взаимодействуют друг с другом с учетом личного опыта, сопоставляя и стремясь уравновесить возможные поощрения и издержки общения. При этом в поведении партнеров важную роль играют положительные примеры поощрения аналогичных поступков в прошлом. Теория обмена основывается на четырех принципах:

1 принцип. Чем больше вознаграждается определенный тип поведения, тем чаще он будет повторяться.

2 принцип. Человек стремится воссоздать условия, от которых зависит уровень вознаграждения за определенный тип поведения.

3 принцип. Если вознаграждение велико, то человек готов затратить большие усилия для его получения.

4 принцип. Когда потребности человека близки к насыщению, он в меньшей мере стремится прилагать усилия для их удовлетворения.

Эта теория рассматривает социальное взаимодействие как сложную систему обменов с уравновешенной структурой вознаграждений и затрат. Однако в общем случае реакция человека на вознаграждение не всегда однозначна, а высокое вознаграждение зачастую приводит к потере активности.

Теория символического интеракционизма рассматривает поступки человека как социальное поведение, основанное на обмене информацией. Считается, что человек реагирует не только на поступки партнеров по общению, но и на предшествующие им намерения. Согласно этой теории взаимодействие между партнерами рассматривается как непрерывный диалог, в процессе которого они наблюдают и осмысливают намерения друг друга и реагируют на них.

Интерпретация символа осуществляется в промежутке времени между воздействием на партнера и проявлением соответствующей реакции. Партнеры по общению учатся одинаково интерпретировать значения определенных символов. Личность формируется во взаимодействии с другими личностями и устанавливается контроль действий личности над теми представлениями о ней, которые складываются у окружающих.

Теория управления впечатлениями предлагает рассматривать социальные ситуации как театральные миниатюры, где актерами являются партнеры по общению, а декорациями ‑ организационное окружение. Э. Гофман отмечает, что, «несмотря на определенную цель, которую индивид мысленно ставит перед собой, несмотря на мотив, определяющий эту цель, он заинтересован в том, чтобы регулировать поведение других, особенно их ответную реакцию. Эта регуляция осуществляется, главным образом, путем его влияния на понимание ситуации другими; он действует так, чтобы производить на людей необходимое ему впечатление, под воздействием которого другие станут самостоятельно делать то, что соответствует его собственным замыслам».

З. Фрейд в теории психоанализа утверждает, что главной причиной образования стабильных социальных групп является присущее всем людям чувство преданности и покорности лидерам. Процесс взаимодействия людей отражает их детский опыт, и лидер отождествляется с могущественными личностями, которых в детстве олицетворяли родители. Это характерно для ситуаций, когда общение является неформальным или неорганизованным. Интерактивное общение сопровождается психологическим воздействием, целью или результатом которого является перестройка индивидуальных или групповых отношений, мотивов, взглядов, установок. Изменение личности под воздействием других людей в ходе такой перестройки могут быть временными и переходящими или устойчивыми. На пути таких воздействий каждая личность выстраивает защитные психологические барьеры, фильтрующие воздействия и отделяющие полезные от вредных. По этой причине психологические воздействия лишь при определенных условиях вызывают некоторые изменения в психике людей, соответственно, в поведении и профессиональной деятельности.

Перцептивная составляющая общения.

Взаимодействие между партнерами возможно только в условиях взаимопонимания. Оно может быть установлено в ходе познания личности партнера, когда одновременно осуществляется эмоциональная оценка, попытка понять поступки собеседника и основанные на общении стратегии его поведения, а далее построить свои собственные.

В процессе познания партнера каждый человек сопоставляет себя с собеседником, принимая в расчет не только его потребности, мотивы и установки поведения, но и то, как собеседник понимает собственные потребности, мотивы и установки. Каждый из партнеров, оценивая другого, пытается выявить причинно-следственную связь мотивов его поведения. Действительные мотивы поведения, как правило, скрыты от других, и собеседники в условиях дефицита информации друг о друге начинают проводить аналогии на основе сходства поведения партнера с каким-либо другим лицом или сопоставления с собственными мотивами поведения в аналогичной ситуации.

В ходе межличностного общения используются определенные механизмы познания партнера:

идентификация - это способ познания другого человека, при котором предположение о его внутреннем психическом состоянии строится на основе попыток поставить себя на место партнера по общению;

эмпатия - это эмоционально сопереживание другому, основанное на умении правильно представить себе, что происходит в душе другого человека, что он переживает, как оценивает воздействие организационного окружения;

аттракция (привлечение) представляет собой форму познания другого человека, основанную на формировании устойчивого позитивного чувства к нему, привязанности к партнеру, дружеском или более интимно-личностном отношении;

рефлексия - это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять, как он воспринимается партнером по общению;

каузальная атрибуция - механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, стремление к выяснению причин поведения партнера. Каждый человек строит привычные для себя объяснения чужого поведения, а именно:

‑ субъекты с личностной атрибуцией имеют склонность искать конкретного виновника случившегося;

‑ при обстоятельственной атрибуции наблюдается склонность винить обстоятельства, способствовавшие случившемуся, а не заниматься поисками конкретного виновника;

‑ субъект со стимульной атрибуцией ищет причину случившегося в предмете, на который было направлено действие, или в самом пострадавшем.

В процессе казуальной атрибуции успехи чаще всего приписываются себе, а неудачи - сложившимся обстоятельствам, что во многом зависит от степени участия личности в произошедшем событии (участник или наблюдатель).

3. Эффективность коммуникаций в управлении

Эффективность коммуникаций различна. Данные зарубежных исследований показывают, что результативность горизонтальных связей достигает 90 %, вертикальных - 20-25 %, (т. е. такое количество исходящей от дирекции информации доходит до рабочих и правильно понимается ими). [[4]](#footnote-4) Другими словами, исполнители способны реализовать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации.

Недостаточную эффективность вертикальных как восходящих, так и нисходящих коммуникаций подтверждают данные о том, что ближайший начальник рабочих (бригадир), покидая кабинет первого руководителя предприятия, выносит только 30% информации, а управляющий цехом - около 40%. Коммуникации снизу вверх ещё более неэффективны, так как до начальства доходит не более 10% информации. Это убедительно свидетельствует о существующих неиспользованных резервах в организации коммуникаций, возможностях их качественного улучшения.

Успех коммуникационных процессов органически связан с нормами этического поведения, как со стороны получателя, так и со стороны отправителя информации. Также особую роль в эффективности коммуникаций играет построение сообщений. Необходимо соблюдать при построении сообщения такую последовательность: от внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от них - к возражениям и вопросам, далее к заключению и призыву к действию.

Чтобы избежать ситуации быть непонятым собеседником, следует стремиться к простоте сообщения, использовать словарный состав повседневной речи даже при общении с образованным и проницательным человеком. Одновременно надо учитывать, что доверие к себе можно подорвать, если привести только один ложный или искаженный факт.

Российские менеджеры выделяют десять заповедей успешной коммуникации.[[5]](#footnote-5)

1. Перед коммуникацией четко определите идеи, вкладываемые в послание.

2. Проанализируйте истинную цель каждой коммуникации.

3. Проанализируйте всё физическое и человеческое окружение при любой коммуникации.

4. Проконсультируйтесь с другими при планировании коммуникации.

5. Обратите самое пристальное внимание на интонацию и основное содержание сообщения.

6. Воспользуйтесь возможностями, когда они представляются, включить в сообщение нечто полезное и ценное для его получателя.

7. Постоянно держите в поле зрения то, как срабатывает коммуникация.

8. Устанавливайте коммуникацию не только на сегодня, но и на завтра.

9. Добивайтесь, чтобы дела установки не противоречили словам.

10. Учитесь умению слушать другого.

Следует отметить, что неудовлетворительное состояние внутриорганизационных коммуникаций чревато серьезными последствиями, в частности, психологического характера и для администрации, и для рядовых работников.

Опыт выдающихся менеджеров, практика функционирования преуспевающих компаний свидетельствует о том, что эффективное управление невозможно без отлаженных коммуникаций. Принятие решений, инновационная политика, создание благоприятного психологического климата, стимулирование людей - всё это требует детальной информации.

Заключение

Подводя итоги можно с уверенностью сказать; что осуществление межличностного взаимодействия - это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия, в котором роль менеджера одна из важнейших.

Прежде всего менеджер должен быть отличным психологом, который может предугадать малейшие изменения настроения коллектива. Психологический фактор - один из важнейших факторов успешных коммуникаций. Во-вторых, менеджер должен обладать ораторским мастерством и умением убеждать. Риторика общения в развитых компаниях стоит на одном из ведущих мест в развитии коммуникаций. От умения общаться с подчиненными зависит прежде всего будущее предприятия, а вместе с ним и будущее каждого отдельно взятого сотрудника. Менеджер должен уметь найти общий язык с замкнутыми и необщительными людьми, а также в нужный момент приостановить поток речи болтунов, чтобы дать высказаться другим сотрудникам.

Итак, можно сделать вывод, что без взаимной помощи и кооперации руководства и персонала невозможно наладить эффективное взаимодействие коммуникаций на предприятии

В качестве рекомендаций по эффективному взаимодействию можно предложить знаменитое высказывание Л. Якокка: «Все хозяйственные операции можно в конечном счёте свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надёжной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать».[[6]](#footnote-6)

Также, на наш взгляд, в отечественных организациях следует развивать и усовершенствовать нисходящие формальные вертикальные коммуникации, повышать эффективность неформальных коммуникаций между руководителями и подчиненными.

Список используемой литературы

1. Матиашвили В.М. Организационные системы: сущность и типы. Н.Новгород, НРИ АПК, 2001. СС. 11-14.
2. Матиашвили В.М. Организационная проблема: диагностика и решение.- Н.Новгород, НРИ АПК. 2000. С.5-7.
3. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / под ред. проф. В.Н. Лавриненко. - М. 2002
4. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. - Ростов н/Д., 2000.
5. Руденский Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера. Учебное пособие.- М., Новос., 2003.
6. Мескон М.Х. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2000.
7. Шипунов В.Г. Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. - М.: 2001.
8. Ли Якокка Карьера менеджера. Мн.: Попурри, 2002.

1. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. - Ростов н/Д., 2000, С. 47. [↑](#footnote-ref-1)
2. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / под ред. проф. В.Н. Лавриненко. - М. 2002. С. 17. [↑](#footnote-ref-2)
3. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / под ред. проф. В.Н. Лавриненко. - М. 2002. С. 29. [↑](#footnote-ref-3)
4. Руденский Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера. Учебное пособие.- М., Новос., 2003. С 45. [↑](#footnote-ref-4)
5. Руденский Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера. Учебное пособие.- М., Новос., 2003, С. 57. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ли Якокка Карьера менеджера. Мн.:Попурри, 2002.С. 164. [↑](#footnote-ref-6)