**1. Коммуникационный процесс: понятие, основные элементы, стадии. Виды коммуникаций в организации. Информация: понятие, основные признаки: требования предъявляемые к ней; основные виды. Информационные технологии.**

Коммуникация *-* (лат. communicatio), буквально означающее «общее» или «разделяемое всеми». В практическом плане - это процесс обмена идеями и информацией между двумя и более людьми, ведущий к взаимному пониманию.

Цели коммуникаций:

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

Коммуникация - 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 в организации классифицируются по следующим видам:

* + - 1. По форме общения - вербальные и невербальные коммуникации.
			2. По субъектам и средствам коммуникаций - межличностные коммуникации и организационные (коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий).
			3. По каналам общения – формальные и неформальные.
			4. По организационному признаку (по пространственному расположению каналов): вертикальные и горизонтальные.
			5. По направленности общения: нисходящие и восходящие коммуникации.

*Вербальные коммуникации* – коммуникации, осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования. Многие сотрудники организаций проводят в состоянии различных форм вербальных коммуникаций более 50% рабочего времени. Коммуникация осуществляется вербальным (устный, разговорный) и невербальным (тон речи, пауза, акцентирование внимания, телодвижения) способами. 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.

Обмен информацией возможен не только посредством речи, но и посредством других знаковых систем, которые в своей совокупности составляют средства *невербальной коммуникации* – это сообщения, посланные отправителем без использования устной речи как системы кодирования, с помощью жестов, мимики, поз, манер и т.д. Они выступают как средства коммуникации в той степени, в которой их содержание может быть интерпретировано другими. Невербальные коммуникации полезны, но их интерпретация субъективна и заранее несет в себе возможность ошибки.

*Организационные коммуникации* – это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах.

*Межличностные коммуникации* – устное общение людей в одном из перечисленных видов. При­рода межличностных отношений существенно отличается от природы общественных отношений, так как их важнейшая специфическая черта – эмоциональная основа. Поэтому межличностные отношения можно рассматривать как фактор психологического климата группы. Эмоцио­нальная основа межличностных отношений означает, что они возникают и складываются на основе определенных чувств, рождающихся у людей по отношению друг к другу.

*Внешние коммуникации* – это коммуникации между организацией и средой. Любая организация существует не изолированно, а во взаимодействии со своей внешней средой. От факторов внешней среды зависят коммуникационные потребности организации. Если нужно было бы проанализировать, о чем говорят, пишут и читают в действительности люди в организации, основное внимание пришлось бы сосредоточить на каких-то вопросах, которые были бы связаны с потребностями информационного взаимодействия с внешним окружением, которое влияет или будет влиять на организацию. И от того, какие факторы этой среды (потребители, конкуренты, органы государственного регулирования, общест­венное мнение и т. д.) оказывают наибольшее влияние на рабо­ту организации и ее результаты, зависят характер и способы ее коммуникаций. У организаций имеются разнообразные средства обмена информацией с основными элементами своего внешнего окру­жения. Так, например, с имеющимися и потенциальными по­требителями производимых товаров и услуг фирмы общаются прежде всего с помощью рекламы и других средств продвиже­ния товаров на рынок, а также проводя различные социологиче­ские опросы.

*Внутренние коммуникации.* Под ними понимаются информа­ционные обмены, осуществляемые внутри организации, между ее элементами (различными уровнями и подразделениями). Внутри организации обмены информацией происходят между уровнями руководства (вертикальные коммуникации) и между подразделениями (горизонтальные коммуникации).

*Неформальные коммуникации.* В любой организации наряду с формальной структурой существу­ет и неформальная, которая основана на личных, неслужебных, нерегламентированных отношениях и соответственно кроме информации, передаваемой по официальным, формальным ка­налам (формальные коммуникации), циркулирует и неофици­альная информация, проще говоря, слухи, передаваемые при помощи неформальных коммуникаций.

Неформальными коммуникациями довольно часто пользу­ются руководители, чтобы выяснить реакцию сотрудников на те или иные предполагаемые изменения. Особенности нефор­мальных коммуникаций — гораздо большая скорость передачи информации, значительный объем аудитории, сравнительно меньшая достоверность передаваемых сообщений. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов.

*Формальные коммуникации* – это коммуникации, которые определяются организационной структу­рой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управ­ления, тем выше вероятность искажения информации, т.к. каждый уровень управления может корректиро­вать и отфильтровывать сообщения.

*Вертикальные коммуникации.* Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций.С их помощью информация передается с высших уровней руководства на низшие, или по нисходящей. Таким образом работникам организации сообщают о текущих задачах, изменении приоритетов, рекомендуемых процедурах, о новых стратегических и тактических целях, конкретных заданиях на определенный период, изменении правил, инструкций, стандартов деятельности и т. п.

*Горизонтальные коммуникации* – это коммуникации между различными отделами организации. Так как организация со­стоит из нескольких (иногда множества) подразделений, нуж­дающихся в согласованном выполнении своих задач, это вызы­вает у них необходимость обмениваться между собой информа­цией для координации задач и действий. Поскольку организация — это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы, в которых формируются равноправные отношения, являющиеся важной составляющей удовлетворенности работников организации.

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.

Обратная связь.

А

Сообщение Обратная связь

В

Рис. 1. Простейшая модель коммуникации

Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, чтопередается, и то, какэто что передается. Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей.

Управление предприятием не может эффективно проводиться без достаточной оперативной, надежной, своевременной и достоверной информации. Информация является основой управленческого процесса, и от того, насколько она совершенна, во многом зависит качество управления предприятием.

Управляющая система получает от управляемой системы информацию о состоянии заданных ею технико-экономических параметров в процессе производственной и финансово-хозяпственной деятельности. На основе полученной информации управляющая система вырабатывает команды управления и передает их в управляемую систему для исполнения. Информация, которая функционирует на предприятии в процессе управления, может быть классифицирована следующим образом:

 - по форме отображения (визуальная, аудиовизуальная и смешанная);

 - по форме представления (цифровая, буквенная, кодированная);

 - по роли в процессе управления (аналитическая, прогнозная, отчетная, научная, нормативная);

 - по качеству (достоверная, вероятностно достоверная, недостоверная, ложная);

 - по возможности использования (необходимая, достаточная, избыточная);

 - по степени обновляемости (постоянная, переменная);

 - по степени деятельности предприятия (экономическая, управленческая, социальная, технологическая);

 - по источнику возникновения (внутриорганизационная, внешняя);

 - по степени преобразования (первичная, производная, обобщенная);

 - по виду носителя (печатный текст, микрофильм, кинофильм, видеофильм, машинный носитель);

 - по времени поступления (периодическая, постоянная, эпизодическая, случайная).

Можно выделить и еще один вид информации, который существует в памяти каждого человека, включающий знание наук, накопленный опыт, схожие управленческие (ситуации, которые уже были использованы в управлении, а также данные, опубликованные в печати о работе других предприятий, факторы, влияющие на производственную и финансово-хозяйственную деятельность и управление и др.

Большое внимание со стороны менеджера должно уделяться вопросам сохранности информации, предотвращения ее утечки и построению на предприятии информационных систем.

Информационные системы могут быть простыми. В этом случае происходит доставка информации от места ее возникновения до места потребления. Такая информация может поступать по телефону или через [сигнализации](http://click02.begun.ru/click.jsp?url=O5t5NI*Gh4YQj0XWip33484Es*3KwcSCatPBi5eqdlAGdFPgBPtI8iW4pH*56pOjZZXkUYUGbdSlxeCM*uLlHhmAkG-dr6EpVj0lqLDZ0lkP8kg87oKv2CpRPOdCjvvnv*ZYZCMltfblJQU4yEbhfzwwq9W4sGZKY8RLqcdK2kK81iep*cvQA*JxOUIesDgUQycELLlU-ZswlpTMmBDpLJqi-q4MFPRinHegXnIebgQH-rdJ9tIeQxHekrNU3HZn8NgfSd37dpkbV-Lojpu5XR3Ndr4CnzXydxS2vmgiqyAok-IEwqtUNo9rwLh6BJoYz5cMn2a8*Q*ILj27Aa*yqP9zYWF1xQS1RAQB3FfZJ7asFx*Hbwv8FPHySMiMy934dVl3ag) как одноразовое сообщение, она свойственна низшей ступени управления, например: рабочее место — мастер. Более распространены сложные системы информации, соответствующие сложности производства и организационной структуре управления, которые охватывают и линейное управление, и функциональные службы предприятия.

Информационные системы различаются:

 - по обработке информации — на централизованные и децентрализованные;

 - степени охвата информацией — на комплексные и локальные.

Комплексные информационные системы охватывают весь комплекс служб предприятия, а локальные — предназначены для определенных функций управления.

Объемы информации, циркулирующей в обществе, обусловили появление новых технологий работы с ней, новых средств связи (таких, как компьютерные сети, в том числе интернет, электронная и голосовая почта и др.). Соответственно, другими стали и рабочие места в организациях. Совершенствование информационных технологий может как повысить, так и снизить эффективность делового общения – поэтому менеджеру для обеспечения нормальной работы следует придерживаться правил эффективной коммуникации.

**2. Коммуникационные сети. Способы существования коммуникаций в организации. Организационные коммуникации.**

Коммуникационная сеть— это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако коммуникационная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

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

*Вертикальные связи* строятся по линии руководства от начальника к подчиненным. *Горизонтальные связи* осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчиненными.

 *Диагональные связи* — это связи с другими начальниками и с другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации.

Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп одной и той лее или разной численности (рис. 2). В сетях типа «кружок» члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях типа «колесо» представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом через своего начальника.

Рис. 2. Образцы коммуникационных сетей в группах

Объектвиной основой такой ситуации является то, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Он получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального влияния на других членов группы, обычно несет большую ответственность за передачу информации, от него больше, чем от других, ожидается окончательное решение проблемы.

Аналогичная картина наблюдается в сетях типа «Y». Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы. Другой тип властной иерархии представляют сети типа «цепочка», в которых появляются горизонтальные связи — элемент децентрализации. «Всеканальные» сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями. Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения.

Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации будет определять тип более эффективной коммуникационной сети. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей. Сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационныхсетей. Однако сложная сеть может и не решить простую задачу.

Организационные коммуникации включают обмен информацией внутри организации между ее подразделениями.

Преграды в организационных коммуникациях.

1. Искажение сообщений – одна из преград в организационных коммуникациях. При движении информации внутри организации смысл сообщений может несколько искажаться в силу некоторых причин:

* несознательное искажение происходит из-за межличностных барьеров;
* сознательное искажение может происходить, когда кто-то, несогласный с сообщением, модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах;
* фильтрация происходит по мере движения сообщений вверх, вниз или с уровня на уровень организации или отдела. Фильтрация необходима для того, чтобы с одного какого-то уровня на другой уровень или отдела направлялись только те сообщения, которые его касаются. Для этого их приходится суммировать и упрощать, акцентировать одни и отсеивать другие перед отправкой. Такой отбор и может стать причиной искажения содержания или непопадания важной информации в нужный сектор организации;
* сообщения, направляемые наверх, могут искажаться в силу несовпадения статусов уровней организации. Иногда возникает тенденция снабжать руководителей высшего звена только положительно воспринимаемой информацией, что может привести к несвоевременному реагированию руководителя на возникшую или возникающую проблему. Кроме того, причиной ухудшения информации может быть повышенное внимание руководителей среднего звена к сообщениям с верхних этажей власти по сравнению с информацией от подчиненных.

2.Информационные перегрузки.Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, как правило, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной. Могут возникнуть проблемы из-за различия в понимании важности сообщений.

3.Неудовлетворительная структура организации.В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Могут вызвать проблемы неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач. Несомненно, при обмене информацией мешают конфликты между различными людьми, группами или отделами.

*Совершенствование коммуникаций в организациях.*Выше рассмотрены преграды, затрудняющие обмен информацией в организациях. Рассмотрим теперь некоторые способы совершенствования информационного обмена в организации.

*Регулирование информационных потоков.* Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах. Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных.

*Управленческие действия.* Регулирование информационного потока - лишь один пример из числа действий руководителя по совершенствованию обмена информацией. Есть и другие. К примеру, руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Многие организации настаивают на проведении работниками руководящего звена таких еженедельных встреч-совещаний. Подчиненный может предпринимать подобные шаги, добиваясь по своей инициативе контакта с руководителем или товарищами по работе.
Планирование, реализация и контроль формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений, необходимых для более эффективной реализации намеченного, контроль хода работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля - вот дополнительные действия, подвластные руководителю.

*Системы обратной связи.* В той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи - перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Например, фирма «Форд» направляет работников своей главной штаб-квартиры на заводы, разбросанные по стране, для обсуждения вопросов, связанных с качеством продукции.

Опрос работников - еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов: 1) четко ли доведены до них цели их деятельности; 2) с какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться; 3) получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы; 4) открыт ли их руководитель для предложений; 5) информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

**3. Межличностные коммуникации. Семантические барьеры. Коммуникационные стили. Повышение эффективности межличностных коммуникаций. Деловое общение: организация, методы.**

Основная часть времени руководителя приходится на прямой межличностный обмен информацией. Поэтому очевидна значимость повышения эффективности межличностных коммуникаций, анализа возникающих преград.

Различное восприятие информации участниками коммуникационного процесса, например, отправителем и получателем, может быть обусловлено их служебным положением, опытом, ценностями, интересами. Под воздействием этих и других факторов реальная информация может восприниматься полностью или частично, отторгаться, восприниматься в искаженном виде.

Ослаблению семантических барьеров способствует использование соответствующего языка, отдельных слов и терминов, стиля изложения, доступных получателю информации, исключающих двойственное толкование содержания.

Менеджер - это не только отправитель информации в форме решений. Прежде всего он получатель информации от своих подчиненных. Недостаточно лишь внимательно выслушать их; необходимо поощрять предложения, например, по совершенствованию работы организации.

При рассмотрении межличностных барьеров необходимо остановиться на:

1. барьерах восприятия;
2. семантический барьерах;
3. невербальных преградах;
4. плохой обратной связи;
5. неумении слушать.

1. Восприятие может быть определено в самом общем виде как процесс получения и обработки информации. Этот процесс заключается в том, что информация, полученная из внешней среды, проходит обработку, приводится в определенный порядок и систематизируется. Восприятие каждым человеком действительности различно всегда носит субъективный характер. Люди интерпретируют одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Расхождение между основами суждений может стать причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей. Человек, используя зрительные, звуковые, осязательные каналы получения информации, воспринимает не всю поступающую к нему информацию, а только ту, которая имеет для него специальное значение. Из этого следует, что во многих случаях люди воспринимают лишь часть сообщения, полученного ими, в силу избирательности, идеи, закодированные отправителем, могут оказаться искаженными и не полностью понятыми. Информация, вступающая в противоречие с нашим опытом или ранее усвоенными понятиями, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается в соответствии с этими опытом или понятиями.

2. Семантические барьеры.Целью коммуникаций является обеспечение понимания информации, служащей предметом общения, то есть сообщения. Вступая в контакт и используя символы, мы пытаемся обмениваться информацией и добиваться ее понимания. К используемым нами символам относятся слова, жесты и интонации. Отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов.

Рассмотрим использование вербальных символов – слов. Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации. Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем. Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа выявляется через опыт и варьирует в зависимости от контекста, ситуации, в которой использован символ. Поскольку у каждого человека свой опыт, и каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, никто не может быть абсолютно уверен, что другое лицо припишет то же значение символу, которое придано отправителем. Семантические барьеры могут создавать особо сильные коммуникативные проблемы для компаний, действующих в многонациональной среде. Семантические барьеры, обусловленные культурными различиями, могут серьезно затруднять обмен информацией.

3.Невербальные преграды.Хотя вербальные символы (слова) – основное средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, часто используются невербальные символы – жесты, улыбки, выражение глаз, поза и т. д. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов***.*** Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Еще одна разновидность невербальной коммуникации формируется тем, как мы произносим слова, то есть интонация, модуляция голоса, плавность речи, паузы и т. д. К невербальным преградам можно отнести также культурные различия в поведении людей (например, кивание головой у японцев означает «нет», а во многих других странах – согласие).

Во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим. Нужно добиваться, чтобы используемые для передачи невербальные символы соответствовали сообщаемой идее.

4. Плохая обратная связь.Некоторые сообщения не требуют обратной связи, однако для повышения эффективности обмена информацией он должен быть двусторонне направленным. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который был изначально. Преградой на пути эффективных коммуникаций может быть как плохо налаженная обратная связь, так и отсутствие ее.

5. Неумение слушать.Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. Многим кажется, что слушать – означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить, однако это всего фрагмент процесса внимательного сосредоточенного слушания. Важно уметь слышать конкретные излагаемые вопросы. Мало воспринимать факты – нужно прислушиваться к чувствам.Выслушивание фактов и чувств это выслушивание сообщения полностью, благодаря чему расширяются возможности понять ситуацию.

Повышению эффективности межличностных коммуникаций способствуют:

- тщательный анализ передаваемой информации, использование точных формулировок целей, критериев оценки действий, имеющихся ограничений;

- правильное использование жестов, интонаций;

- внимание к проблемам других, открытость;

- установление эффективной обратной связи, в частности, путем контроля понимания полученной информации либо первых результатов.

Эффективность межличностных коммуникаций в значительной мере определяется коммуникационным стилем, то есть способом взаимодействия индивида с другими индивидами. Важными характеристиками этого стиля являются:

1) открытость индивида по отношению к другим членам организации;

2) адекватность обратной связи, то есть насколько часто и открыто индивид высказывает свои оценки поведения и действий коллег. Качественная двухбалльная оценка этих характеристик дает следующие возможные коммуникационные стили.

1. При низкой оценке обеих характеристик стиль может быть определен как “замыкание в себе”.

2. Стиль “открытие себя” имеет место при высокой открытости и низкой степени адекватности обратной связи.

3. Стилю “реализация себя” соответствуют высокие оценки обеих характеристик. Ясно, что данный стиль наиболее предпочтителен в общении, однако и он имеет органичения.

4. Стиль “защита себя” предполагает, что индивид часто и охотно высказывает другим свое мнение о них и их действиях, поведении. Однако сам он остается достаточно скрытным.

5. Компромиссным является стиль, когда индивид проявляет открытость лишь в том случае и в той мере, в какой это делают другие члены организации.

Важным направлением коммуникационной деятельности орга­низации является деловое общение. Под деловым общением по­нимается взаимодействие между людьми внутри организации и вне ее, включающее передачу и прием информации и ее воспри­ятие участниками.

*Деловое общение.* Основными формами делового общения являются: *деловые разговоры; деловые беседы; деловые совещания; деловые переговоры; симпозиумы; семинары.*

*Деловой разговор* — это речевой контакт. Он может осу­ществляться при непосредственном общении, а также с помощью технических средств: телефона, радио, видеотехники, компьютеров. Деловой разговор предполагает обмен участни­ков информацией по поводу конкретной управленческой ситу­ации. В таком разговоре имеет место обращение или запрос одной из сторон контакта, содержащий просьбу о предостав­лении информации, а также ответ запрашиваемой стороны, содержащий необходимые сведения либо утверждение об их отсутствии.

Целью делового разговора обычно является достижение определенной договоренности по рассматриваемым вопросам, принятие соответствующих решений, проведение согласованных действий.

*Деловая беседа* предполагает более продолжительный по сравнению с деловым разговором контакт участников для обсуждения заранее запланированных проблем. Беседа, как правило, предполагает непосредственный контакт участни­ков. Беседа может проходить в форме монолога (один гово­рит, остальные слушают), в форме диалога (двое говорят по очереди), а также в форме многостороннего делового об­щения.

Беседа имеет целью проанализировать возникшую проблему или ситуацию, прозондировать настроение подчиненных, парт­неров или потребителей, выработать предложения для взаимо­приемлемых решений.

Беседа требует тщательной подготовки, включающей опре­деление места ее проведения, состава участников, регламента, постановки вопросов, а также требуемого результата.

*Деловое совещание,* в отличие от беседы, обычно носит офи­циальный характер. Совещание может проводиться как при не­посредственном контакте, так и при его отсутствии (диспетчерс­кое совещание, электронная конференция и т. п.).

Основной целью совещания является коллективная подго­товка управленческих решений по всему кругу управленческих задач: планированию, организации работы, изменению струк­туры организации, методам стимулирования, результатам конт­роля и учета, устранению недостатков. Совещание может быть также нацелено на решение экономических, финансовых, марке­тинговых проблем. Совещание тщательно готовится. При этом устанавливается время его проведения, регламент, состав участ­ников, повестка дня. Обычно заранее готовится проект решения совещания.

*Деловые переговоры —* это особая, специфическая форма со­вещания, отличающаяся следующими признаками:

- переговоры ведутся двумя или более сторонами, каждая из которых имеет свои интересы;

- целью переговоров является приемлемое для сторон со­гласование интересов;

- результат переговоров документально фиксируется в до­говоре сторон (контракте).

*Симпозиум* — это совещание по какому-либо значимому во­просу (обычно научного характера). Целью симпозиума является свободное творческое обсуждение важной для науки и практики проблемы, сближение позиций участников или, наоборот, выяв­ление противоречий в их подходах.

Участники симпозиума разделяются на выступающих и слу­шателей, причем слушатели могут принимать участие в обсуж­дении проблемы, в творческой дискуссии.

Применительно к менеджменту симпозиум может собирать­ся для рассмотрения и анализа отдельных теоретических и при­кладных проблем этой дисциплины.

*Семинар,* подобно симпозиуму, также представляет собой со­вещание по значимой научной или прикладной проблеме. Одна­ко, в отличие от симпозиума, главная цель семинара — учебная. Участники семинара под руководством преподавателя ведут об­суждение заранее подготовленных ими тематических сообщений.