

## Уважаемые студенты!

### Задание:

1. Прочтите приведенный ниже конспект лекции.
2. Напишите конспект лекции в тетрадь объемом не менее 5 страниц рукописного текста.
3. Ответьте письменно на контрольные вопросы.
4. Письменный отчет конспекта лекции и ответов на вопросы в виде фото предоставьте преподавателю на e-mail ([irina.osiphuk@mail.ru](mailto:irina.osiphuk@mail.ru)).

С уважением Осипчук Ирина Николаевна

!!! Если возникнут вопросы обращаться по телефону 0721488209 (вацап)

## Лекция

### Тема: Коммуникативность и управленческое общение

**Цель:** Изучить особенности и понятия коммуникативного и управленческого общения

### План

1. Понятие общения и коммуникации.
2. Информация и ее виды: функциональная, координационная, оценочная.
3. Трансакты, три формы трансакта: параллельный, перекрестный, скрытый.
4. Эффективная коммуникация.

### 1. Понятие общения и коммуникации

**Коммуникация**- понятие, близкое к понятию общения, но более расширенное. Это процесс, в ходе которого происходит обмен информацией между системами в живой и неживой природе.

**Общение**- сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности; включает в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание партнера. Общение- одна из основных психологических категорий, человек становится личностью в результате взаимодействия и общения с другими людьми.

**Выделяют 3 стороны общения:** 1) коммуникативная; 2) интерактивная- построение общей стратегии взаимодействия; 3) перцептивная- формирование образа другого человека. Коммуникативный акт как и общение анализируется и оценивается по компонентам: 1) адресант- субъект коммуникации; 2) адресат- кому направлено сообщение; 3) сообщение- передаваемое содержание; 4) код- средство передачи сообщения; 5) канал связи; 6) результат- то, что достигнуто в итоге коммуникации.

**Различают процесс коммуникации и его составляющие акты.**

В отдельных актах коммуникации реализуются управленческая, информативная, эмотивная и фактическая функции, первая из них- генетически и структурно исходная.

По соотношению этих функций условно выделяются: 1) сообщения побудительные - убеждение, внушение, приказ, просьба; 2) сообщения информативные - передача реальных или вымышленных сведений; 3) сообщения экспрессивные - возбуждение эмоционального переживания; 4) сообщения фатические- установление и поддержание контакта.

Кроме того, коммуникационные процессы и акты можно классифицировать и по другим основаниям: 1) по типу отношений между участниками- коммуникация межличностная, публичная, массовая; 2) по средствам- коммуникация речевая ( письменная и устная); 3) паралингвистическая (жест, мимика, мелодия); 4) вещественно - знаковая ( продукты производства, изобразительного искусства).

Основные фазы коммуникативного процесса:

1. фаза подготовки к коммуникации;
2. фаза контакта ( присоединение к клиенту); позволяет создать климат;
3. фаза ориентации к проблеме, здесь решается вопрос как я настраиваю партнера на себя, коррекция отношений.

Важная характеристика коммуникативного процесса- намерение его участников повлиять друг на друга, воздействовать на поведение другого.

## **2. Информация и ее виды: функциональная, координационная, оценочная**

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. Информационная деятельность менеджера требует от него четкой организации процесса сбора, анализа и обработки информации, причем он должен уметь определять важность или второстепенность поступающей информации. Опытный менеджер также должен уметь упорядочивать коммуникации и обмен информацией в рамках предприятия и фирмы.

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, вероятно 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.

Большое внимание со стороны менеджера должно уделяться вопросам сохранности информации и предотвращения ее утечки.

Особое внимание менеджер должен уделять построению на предприятии информационных систем.

Информационные системы могут быть простыми. В этом происходит доставка информации от места ее возникновения до места потребления.

Такая информация может поступать по телефону или через сигнализации как одноразовое сообщение, свойственна низшей ступени управления. Более распространены сложные системы информации, соответствующие сложности производства и организационной структуре управления, которые охватывают и линейное управление, и функциональные службы предприятия.

Чтобы понять, почему одни менеджеры в процессе общения добиваются успеха, а другие терпят неудачу, необходимо выявить роль информации, которая проходит по каналам общения в организации.

Она делится на 3 категории:

**1.Функциональная**, передаётся всем или определённой (заинтересованной) в ней группе лиц, для того, чтобы они могли выполнять свои функции. Это информация о политике, целях и задачах организации, директивы и т.п. Она поступает в разных направлениях (вертикально или горизонтально) независимо от степени централизации или децентрализации фирмы. Традиционно обмен такой информацией называется формальным общением, т.к. она передаётся по официальным каналам организации.

**2.Координационная**, циркулирует между функциональными подразделениями организации (например, между отделом сбыта и отделом маркетинга). Поток координационной информации обычно движется в горизонтальном направлении. Необходимое общение здесь происходит при встречах, посредством телефона, служебных писем, объявлений и др. По сути, это общение (взаимодействие), связанное с организацией совместной деятельности по решению задач фирмы.

**3.Оценочная**, происходит общение, которое имеет отношение к понятиям, статусу и уважению сотрудников, восприятию партнёрами по общению друг друга. Каналы передачи оценочной информации обычно включают награды, поощрения за заслуги, поощрительные письма с благодарностью за выдающийся вклад в деятельность организации.

### **3. Трансакты, три формы трансакта: параллельный, перекрестный, скрытый**

**Трансактный анализ** – система групповой психотерапии, в которой поведение индивида рассматривается с точки зрения трех состояний Я. Основателем этой теории является Эрик Берн. Предметом исследования явилось человеческое поведение, с помощью этой теории можно объяснить многие проблемы межличностного общения. Трансактный анализ основан на понятии трансакции.

**Трансакция** – единица общения, т.е. взаимодействие двух или более людей. Трансакция начинается с транзакционного стимула, или побуждающего хода, т.е. того или иного знака, свидетельствующего о том, что присутствия и действия одного человека воспринять другим.

Ответ другого лица называется транзакционная реакция, или ответный ход. Люди чутко усваивают транзакционные стимулы, они могут быть положительными, отрицательными или агрессивными. В трансактном анализе рассматриваются возможные жизненные позиции по отношению к себе и другим.

3. Я плохой, ты хороший.

4. Я плохой, ты плохой.

5. Я хороший, ты плохой.

6. Я хороший, ты хороший.

Трансактный анализ предполагает также рассмотрение эго–состояний.

Различают три эго – состояний:

1. Я – взрослый.

2. Я – родитель.

3. Я – ребенок.

Эффективной коммуникация будет тогда, когда она будет вестись на одном языке.

**Эго-состояние родитель (Р)**– обнаруживает себя в таких проявлениях, как: контроль, запреты, санкции, традиции, предрассудки, могущество (критическое или контролирующее состояние), ободрение, готовность помочь, заботливость.

Родитель – собрание догм, постулатов, которые человек усваивает не критически, воспринимает в детстве и сохраняет в течение жизни; это комплекс нравственных норм, которые диктует линию поведения; это повелевающая часть личности.

**Эго-состояние взрослый (В)**– включает в себя оценку ситуации, компетентность, национализм, независимость; это состояние не относится к возрасту, а представляет собой способность личности хранить, использовать, перерабатывать информацию, находить компромиссы и альтернативы в жизненных тупиках; это состояние не зависимо от догм родителей и порывов ребенка.

**Эго-состояние ребенок (Ре)**– содержит в себе аффективные комплексы, связанные с ранними переживаниями и впечатлениями. Ребенок

живет всю жизнь, это состояние - очень ценная часть человеческой личности, наиболее искренняя и импульсивная.

Различают:

1. ребенок непосредственный (свободный);
2. ребенок адаптированный (приспособленный) может быть бунтующий, соглашающийся, отчужденный. Эта теория предполагает переключение одного состояния на другое.

Конечной целью транзактного анализа является достижение гармоничной, сбалансированной личности через гармонические взаимоотношения всех эго-состояний.

Общение состоящие из посылкой информации (стимула С) и реакции (Р) между двумя эгосостояниями.

#### **Формы транзакта:**

1. Параллельные – является самым зрелыми и здоровыми, когда стимул, посланный человеку встречает адекватную в данной ситуации реакцию.

2. Перекрестные – препятствуют нормальному течению общения, вводят разговаривающих в заблуждение, приводят к разрыву в общение.

3. Скрытые транзакты - обмен информацией идет одновременно на двух уровнях, то, что произносится ясно- это соц. уровень, а то, что скрыто - подразумевается.

Эффективная коммуникация быстрее приводит к индивидуальной удовлетворенности деятельностью группы, позволяет ее членам наиболее полно выразить себя. Централизация коммуникации фокусирует внимание членов группы на специфических предметах и приводит к концентрации усилий. Организация коммуникации как в школьном классе, так и в рабочем, трудовом коллективе на предприятии может способствовать, с одной стороны, повышению производительности, а с другой - достижению удовлетворенности в групповом взаимодействии. Таким образом, использование различных способов коммуникации в зависимости от ситуации и целей группы позволяет эффективнее решать практические проблемы.

Для эффективной коммуникации в малой группе коммуникатор вынужден адаптироваться к культурным ценностям и верованиям инокультурных участников группы. Часто в межкультурной группе участники дискуссии проявляют стереотипы собственной культуры не намеренно, а в силу привычки, и на их поведение, как и на ход обсуждения, воздействует множество культурных факторов.

Разработка эффективных коммуникаций включает в себя: (1) определение целевой аудитории, (2) определение целей коммуникации, (3) создание сообщения, (4) выбор каналов коммуникации, (5) формирование общего бюджета коммуникаций, (6) принятие решения о средствах стимулирования сбыта, (7) оценку результатов коммуникаций, (8) координацию процесса ИМК.

Разработка эффективных коммуникаций содержит восемь этапов: (1) определение контактной аудитории, (2) определение целей коммуникации, (3) создание обращения, (4) выбор каналов коммуникации, (5) формирование общего бюджета на продвижение, (6) принятие решения о средствах продвижения - микс, (7) оценка результатов продвижения, (8) координация процесса ИМК.

Следовательно, наиболее эффективная коммуникация достигается в тех случаях, когда в процессе ее осуществления использованы знания, касающиеся мотивации поведения человека. Например, если общенациональная политика в области здравоохранения направлена на сохранение здоровья и активной жизнедеятельности каждого гражданина, то соответствующая PR-кампания может включать пропаганду превентивной медицины.

Делегирование требует эффективных коммуникаций. У руководителей есть обязанности, которые должны выполняться подчиненными. Для их надлежащего выполнения подчиненные должны точно понимать, чего хочет руководитель.

Для формирования эффективной коммуникации отправитель должен четко поставить цели, выделить целевую аудиторию и уяснить желаемую ответную реакцию. Центральным звеном является обращение (рекламное послание), которое представляет отправителя аудитории и потенциальным покупателям. Обращение облечено в конкретную форму (текстовую, визуальную, символическую) и поступает к получателю через конкретный канал коммуникации, передаваемый адресату информации в виде текстов, символов и образов. Получатель (адресат) - это та целевая аудитория, которой предназначено обращение. Ответная реакция - это набор откликов получателя, которые возникают в результате контакта с обращением. Обратная связь является частью ответной реакции, которую получатель доводит до сведения отправителя. Именно через обратную связь весь рыночный механизм подпитывается информацией, без которой многие действия оказываются необоснованными и умозрительными. Термином

помехи обозначаются незапланированные искажения или барьеры, связанные с вмешательством факторов внешней среды в процесс коммуникации.

Чтобы построить эффективную коммуникацию, направленную на взаимопонимание, необходимо учитывать количество элементов невербального поведения, которые одинаковы у обоих партнеров. Одинаковые позы партнеров свидетельствуют о сходстве их взглядов на обсуждаемый вопрос, а несогласованные позы - на значительные расхождения в оценке одного и того же явления, на несоответствие статусов участников коммуникации. Количество времени, проведенное партнерами в согласованных позах, отражает степень их включенности в общение, доброжелательное отношение друг к другу. Причем зеркально согласованные позы участников общения являются более надежным показателем того, что партнеры понимают друг друга, чем идентичные позы.

Если описать механизм эффективной коммуникации в библиотечно-информационных учреждениях в отвлеченных понятиях, то его можно представить в виде красиво поставленного и прекрасно освоенного партнерами танца. Все стараются попасть в такт музыке, которая, если отойти от хореографических терминов, идентична таким понятиям внутреннего маркетинга, как культура организации, микрокультура, корпоративная культура, философия фирмы.

Другой барьер для эффективной коммуникации, связанный с языком, может возникать из-за того, что уровни грамотности потенциальных пользователей ниже уровней считывания, необходимых для понимания сведений по охране и гигиене труда, носящих главным образом технический характер. Компьютеры предлагают содействие в преодолении этого барьера при помощи методов, которые автоматически анализируют уровни считывания написанных материалов, которые затем оцениваются на предмет удобства для определенных пользователей.

Для эффективного контроля необходимы эффективные коммуникации. Плохие результаты работ подразделения часто объясняются плохими коммуникациями. Работники нередко совершают ошибки потому, что не знают, что им делать и как выполнять задания.

Модель вычленяет основные факторы эффективной коммуникации. Отправители должны знать, каких аудиторий они хотят достичь и какие ответные реакции хотят получить. Они должны уметь искусно кодировать обращения с учетом специфики процесса расшифровки, которым обычно пользуется целевая аудитория. Они должны передавать обращения



посредством эффективных средств распространения информации, достигающих целевой аудитории. Они должны создавать каналы обратной связи, дабы знать об ответных реакциях аудитории на свое обращение.

Делегирование организационных полномочий требует эффективных коммуникаций, при которых подчиненные должны точно понимать возлагаемые на них задачи и ожидания руководителя. В свою очередь, это должно поддерживаться мотивацией и влиянием руководителя-лидера. Согласованные ожидания и обязательства, создаваемые делегированием, могут стать важным фактором обеспечения гармонии и единства организации, обеспечивающие высокую эффективность ее деятельности при достижении целей. Однако несогласованность личностных качеств и потребностей сотрудников, принимающих полномочия, может привести серьезные проблемы как для руководства, так и другой стороны.

#### **4. Функции и назначение управленческого общения. Условия эффективного общения. Два закона управленческого общения**

Управленческое общение – это специфическая форма делового общения, связанная с руководством людьми. Основные функции управленческого общения: выдача распоряжения, проверка исполнения, оценка исполненного.

Менеджер вступает в управленческое общение с подчиненными, чтобы:

1. Отдать распоряжения, указания, что-либо порекомендовать, посоветовать;
2. Получить «обратную» (контрольную) информацию от подчиненного о выполнении задания;
3. Дать оценку выполнения задания подчиненным;

Понимание между руководителем и подчиненным является необходимым, но недостаточным условием для выполнения распоряжения руководителя. Важно, чтобы подчиненный согласился это сделать, принял распоряжение руководителя.

Три основные функции управленческого общения:

- 1) Выдача распорядительной информации.
- 2) Проверка исполнения (получение «обратной» контрольной информации).
- 3) Оценка исполненного (выдача оценочной информации).

Руководители не всякий раз контролируют исполнение распоряжений и не всегда дают оценку исполненному. Поэтому выдача распорядительной информации осуществляется наиболее часто и оказывает наибольшее влияние на эффективность деятельности организации. Именно на этой стадии управленческого воздействия менеджер изменяет вид деятельности, действия, поведение другого человека. От того, как отдаётся распоряжение, зависит качество исполнительской деятельности.

Распорядительная информация по форме может быть директивной, демократической или даже либеральной.

1. К директивным формам относятся: приказ, директива, указание, распоряжение, требование.

2. К либеральным – уговоры.

3. К демократическим – просьбы, рекомендации, советы.

Для подчинённого в принципе любая форма распорядительной информации воспринимается не как просьба, а как распоряжение. Однако демократическая форма распорядительной информации повышает качество исполнительской деятельности и даёт большую отдачу для производства, так как подчинённый с большим желанием выполняет задание. Если же задание выполняется формально, не согласуется с мыслями работника, его желанием и позицией, то трудно ожидать хороших результатов.

Эффективность исполнения решений зависит от конкретной формы распоряжений: приказ или просьба, персонифицированное или неперсонифицированное, вопросительное, утвердительное или директивное распоряжение.

#### **Условия эффективного общения.**

**1) коммуникативная заинтересованность**, которая устанавливает паритетность вне зависимости от социального статуса и ролей участников общения;

**2) настроенность на мир собеседника**: успешность речевого общения определяется умением говорящего представить мир слушающего и в соответствии с этим организовать свою речь;

**3) умение слушать собеседника.**

**4) умение понять замысел говорящего.** Важно помнить, что умение понять не означает принять точку зрения или замысел собеседника.

**5) умение использовать разнообразные способы передачи информации.** Иными словами, говорящий должен «вложить душу» в то, что

он сообщает. Речь должна быть выразительной, эмоциональной, искренней и т.д.

**б)обстановка, внешние обстоятельства:** настроение, наличие посторонних, форма общения (телефон, записка, беседа с глазу на глаз и т.п.).

**Соблюдение норм речевого этикета.**

**Существует два вида слушания:**

А) нерефлексивное, т.е. «молчаливое» слушание. Оно не всегда бывает уместным, т.к. молчание можно принять за «знак согласия».

Б) рефлексивное – активное вмешательство в речь собеседника с целью создания доверительной обстановки, правильного понимания собеседниками друг друга.

**Существует 4 способа правильно слушать:**

- 1)одобрение;
- 2)частичное повторение того, что было сказано;
- 3)сопереживание;
- 4)обобщение.

В зависимости от ситуации необходимо правильно выбрать тот или иной вид слушания.

**Два закона управленческого общения.**

**Законы**

1. Первый закон общения формулируется так: «Понять не значит принять». В процессе общения люди обычно не ожидают друг от друга полного принятия, однако они желают рассчитывать на простое понимание. Полное принятие чужой позиции случается редко, это скорее исключение, чем правило. Однако любое взаимопонимание достигается исключительно в том случае, если люди хотя бы вникают в соображения своих партнеров. Только поняв позицию другого человека, мы можем объяснить, почему он не прав, или выработать компромиссное решение, которое будет устраивать обе стороны. И, наконец, понимание чужой позиции является непременным условием ее принятия.

Позиция другого человека может быть понята только тогда, когда:

- эта позиция не вступает в противоречие с установками того, кому предназначена информация. Это означает, что в общении необходимо ориентироваться на особенности человека, его ценности и убеждения, не предлагать ему того, что для него однозначно неприемлемо;

- любое последующее убеждение направлено на устранение разногласий, а не повторение сказанного ранее. Другими словами, общение не должно превращаться в переливание из пустого в порожнее, партнеру следует сообщать только существенное и новое;

- партнеру демонстрируется его личный интерес, его убеждают в том, что выполнение работы приведет к удовлетворению некоторых потребностей. Только в том случае, если человек поймет, что ему выгодно сделать что-либо, он задумается о том, стоит ли ему делать это.

2. Согласно второму закону, «при прочих равных условиях люди легче принимают и понимают позицию того человека, к которому испытывают эмоциональное, положительное отношение». Мы невольно симпатизируем людям, которые по каким-то причинам располагают нас к себе, и мы склонны доверять им больше, чем всем остальным. Возможно, симпатия – это не всегда основание для доверия, поскольку мы можем ошибаться. Но такова закономерность, которая действует в подавляющем большинстве случаев, а потому ее нельзя не учитывать. Этот закон опирается на аттракцию.

### **Контрольные вопросы**

1. Понятие общения и коммуникации.
2. Информация и ее виды.
3. Трансакты, формы трансакта.
4. Эффективная коммуникация.
5. Функции и назначение управленческого общения.
6. Назовите условия эффективного общения.
7. Два закона управленческого общения.
8. Правила ведения бесед, совещаний.
9. Планирование, проведение данных мероприятий.