МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ

ДОНБАССКАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ СТРОИТЕЛЬСТВА

И АРХИТЕКТУРЫ

Институт экономики, менеджмента и права в строительстве

**Реферат на тему:**

**" Межличностные коммуникативные связи и**

**эффективность управления персоналом**

Подготовила студентка группы

ЭП-15а

Ковалева В. И.

Преподаватель

Михалева Е. В.

**Макеевка ДонНАСА 2011г.**

**План:**

Раздел 1. Коммуникация в современной организации

1.1. Цели коммуникации и человеческие потребности

1.2. Роль коммуникации в управлении персоналом

Раздел 2. Особенности межличностных коммуникаций

2.1. Вербальная коммуникация

2.2. Невербальная коммуникация

Раздел 3. Успешность коммуникации на уровне отдельного сотрудника

3.1. Стратегия и тактика в коммуникативном процессе

3.2. Повышение эффективности межличностной коммуникации

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

На данный момент важной составляющей частью любой организации являются процессы, происходящие при взаимодействии людей, то есть их общении. Общение влияет на результаты деятельности организаций, поэтому оно требует к себе особого подхода и всестороннего изучения.

Объектом данной работы является - персонал организации, которая ведёт активную финансово-хозяйственную деятельность и занимающую относительно прочную рыночную позицию. Данный контекст задаёт определенные рамки данной работы и предполагает наличие определённых элементов и их свойств у рассматриваемого объекта.

Определяя системный взгляд на предмет данного исследования - межличностные коммуникации, и последующее изложение материала следует отметить имеющуюся точку зрения на существование слабой причинно-следственной связи объектов окружающего нас мира У.Росс Эшби. Конструкция мозга. Происхождение адаптивного поведения. М.: Изд ин-й лит-ы, 1962. - 398 с., полностью разделяемую автором данной работы. Благодаря наличию слабой связанности мира мы можем выделить в нем отдельные системы, а в них подсистемы. В противном случае весь мир представлял бы собой одну настолько сложную систему, что разобраться в ней не представлялось бы возможным. Для описания системы управления организацией чаще всего используются следующие подсистемы: производство, кадры, управление, отношение с внешней средой Ансофф И. Стратегическое управление - М.: Экономика, 1989. - часть 1.

Биологическим системам управления приходится адаптироваться к окружающей среде, принимая форму зеркального отражения её структуры, поэтому в нашем мозгу всегда можно выделить подсистемы, которые никоим образом не должны влиять друг на друга в обученном состоянии1. Человеческий мозг позволяет активно использовать эту возможность применительно ко всем окружающим объектам. Вообще "… всё бесконечное разнообразие внешних проявлений мозговой деятельности сводится окончательно лишь к одному явлению - мышечному движению" Сеченов И.М

Проводя аналогию с высказыванием Сеченова И.М и рассматривая организацию, как живой организм можно сказать, что - мозг организации это её персонал, активность которого проявляется через преобразование поступающей информации. Таким образом "Разнообразное проявление активности сотрудников сводится окончательно к движению мышц организации - информации". Данная аналогия условна, поскольку информация во многих источниках упоминается как кровеносная система. По мнению автора работы кровеносная система это потоки данных а не информации. Глубокое рассмотрение аналогий между живым организмом и организацией, выявление сходств для понимания сущности определённых процессов происходящих в последней, выходит далеко за рамки данной работы.

Организация представляет собой нечто конкретное и материальное, она не может существовать и выступать в качестве потенциала активных действий, а является фактически совокупностью их устоявшихся моделей, которые объединяют определенные коллективы людей вокруг определенных сфер деятельности в определенное время и в определённом месте. Повседневная жизнь организации строится на различных моделях, например модель коммуникационных событий или привычек. Информация о качестве её жизни часто зависит от того, как эти коммуникационные события воспринимаются самими членами организации, т.е. то, что они думают на самом деле. Коммуникация может и должна являться элементом системы управления персоналом.

Аспект межличностных коммуникаций, в работе, рассматривается как подсистема общей системы "организационных коммуникаций" т.к. в центре внимания "человеческие ресурсы организации" как "объект" управления.

Поскольку основной формой общения в которых участвует работник остаётся личное общение, несмотря на появление электронных средств, то Цель настоящей работы - изучение составляющих эффективного взаимодействия во время личных контактов с работниками организации, и возникающих при этом определённых проблем. В соответствии с поставленной целью в работе решены следующие задачи теоретического характера:

- определение коммуникации в современной организации. Т.е. задание определённых рамок излагаемого материала.

- особенности межличностных коммуникаций которые заключаются в понимании работником существа своей работы и своих обязанностей, способности принимать решения и достигать производительности что в сою очередь в целом зависит от качества и объема получаемой им информации. Коммуникация, прежде всего - передача информации. Для эффективного общения во время личных контактов требуется умение настроится на "позитивную волну" и способность воспринимать сообщения в целом, а не только содержащиеся в них слова.

- Повышение эффективности коммуникации на уровне отдельного сотрудника. Эффективность внутриорганизационной коммуникации или то, насколько затрачиваемые на этот процесс организационные ресурсы способствуют реализации организационных целей зависит, в частности, от минимизации риска неисполнения межличностных коммуникативных целей. Что возможно путём снижения проблем обусловленных коммуникационными барьерами т.е. формирование коммуникативных навыков у работников. Здесь, это понятие, следует понимать как совокупность представлений об успешных и неуспешных коммуникативных тактиках, ведущих или не ведущих к реализации соответствующих коммуникативных стратегий как средства достижения цели.

**Раздел 1. Коммуникация в современной организации**

* 1. Цели коммуникации и человеческие потребности

Зачем люди вступаем в коммуникацию? Вне зависимости от средств и каналов коммуникации, мы передаем сообщения для того, чтобы предупредить других людей (дорожные знаки или крик), информировать других людей (телетекст или пресс-релиз), объяснить что-либо (учебник или план эксперимента), развлечь (анекдот или художественный фильм), описать что-либо (документальный фильм или устный рассказ), убедить кого-либо.

Это - цели коммуникации. Чаще всего их бывает несколько (фильм может и развлекать, и информировать, и описывать, и предупреждать, и объяснять). Исходной причиной, по которой люди нуждаются в коммуникации, служат потребности человека или группы людей. Цели коммуникации обслуживают те или иные потребности: выживание, сотрудничество с другими людьми, личные потребности, поддержание отношений с другими людьми, убеждение других действовать или думать каким-либо образом, осуществление власти над другими людьми (сюда относится и пропаганда), объединение обществ и организаций в одно целое, получение и сообщение информации, осознание мира и нашего опыта в нем (во что мы верим, что думаем о себе, об отношениях с другими людьми, о том, что является истинным), проявление творческой натуры и воображения. Р.Димблби и Г.Бертон распределяют наши потребности по четырем группам: личные, социальные, экономические и творческие.

Часто для описания человеческих потребностей приводят схему-пирамиду, предложенную американским психологом Абрахамом Маслоу. Согласно его концепции мотивации, наши потребности представляют собой иерархию, то есть существуют базовые биологические и высшие потребности, потребности самореализации личности. В пирамиде Маслоу пять уровней:

· физиологические потребности (пища, питье, секс);

· нужды безопасности (крыша над головой, одежда, чувство безопасности);

· потребности взаимоотношений (любовь, дружба, семья, принадлежность к группе людей);

· необходимость уважения (самоуважение, признание, власть);

· необходимость самореализации (быть самим собой, самовыражение).

Разумеется, с развитием высших уровней низшие не исчезают, а в чем-то даже преобразуются (кулинария, культура питания, "здоровый секс", архитектура и дизайн жилища).

1.2. Роль коммуникации в управлении персоналом

Коммуникация, или процесс передачи информации от человека, группы или организации другому человеку, группе или организации, лежит в основе функционирования любого предприятия и пронизывает все системы управления человеческими ресурсами. Современный руководитель тратит 48 минут каждого часа своего рабочего времени на общение с подчиненными, коллегами, начальством. Таким образом, 80 процентов его времени уходит на коммуникацию, и от того, настолько она эффективна, во многом зависит эффективность работы всей организации. В силу своей исключительной роли в обеспечении эффективного функционирования всех организационных процессов коммуникация сама по себе является важнейшим процессом и требует специального изучения и особых методов управления. Коммуникационный процесс предполагает наличие отправителя информации, получателя информации и процесса обмена информацией.

Отправитель, желающий передать собственные идеи или любую другую информацию, должен предварительно предать им форму, пригодную для передачи и восприятия получателем: превратить их в слова, математические символы, рисунки. Этот процесс называется кодированием, или зашифровкой послания. После того, как информация закодирована, она может быть отправлена по одному или нескольким передаточным каналам: по почте, телефону, телеграфу и т.д. Выбор канала передачи во многом зависит от метода кодирования. Устная информация может быть передана по телефону, при встрече, с помощью видеозаписи, однако для этой цели не могут быть использованы почта, факс или посыльный.

После получения послания происходит его расшифровка - попытка получателя воспроизвести содержание оригинального сообщения. От того, насколько точно это будет сделано, зависит точность интерпретации получателем идей и намерений отправителя и, соответственно, эффективность коммуникации. Хорошо известно, что в разных национальных культурах одни и те же жесты имеют различное, зачастую прямо противоположное значение, что не раз приводило к коммуникационным кризисам. Например, скрещенные в форме буквы "О" большой и указательный пальцы являются знаком одобрения в США, оскорбления в Южной Африке и означают "я тебя убью" в Тунисе и некоторых других арабских странах.

Расшифровав послание, получатель вступает в процесс обратной связи с отправителем, т.е. направляет свой ответ на сообщение. Обратная связь является очень важным моментом коммуникационного процесса, поскольку позволяет отправителю определить, насколько адекватно было интерпретировано его послание, и возобновить коммуникацию в случае недопонимания или ошибки при его расшифровке. Отсутствие обратной связи (послания) также является своего рода обратной связью, однако с достаточно размытым содержанием, часто приводящим к недопониманию и потерям. К сожалению, коммуникация не является процессом, происходящим исключительно между отправителем и получателем послания. Существует множество факторов, снижающих чистоту передачи информации и искажающих само послание. Такие факторы называются коммуникационными помехами или шумом. К их числу можно отнести технические характеристики телефонных и радиосистем, знание иностранного языка, владение навыками письменной речи, дефекты речи и слуха. Помехи могут возникать на любом из этапов коммуникационного процесса и значительно снижать его эффективность, а следовательно, и эффективность управления персоналом организации.

Общение является неотъемлемой чертой организационного бытия. Каждый член организации, будь то руководитель или сторож, участвуют в коммуникационном процессе. Однако интенсивность этого участия и, самое главное, его цели неодинаковы у различных членов организации. Сотрудники общаются друг с другом, чтобы;

\* выразить свои чувства и эмоции (социальная цель);

\* получить или предоставить информацию (профессиональная цель);

\* оказать влияния на поведение других членов организации.

Последняя цель полностью совпадает с целью управления персоналом организации - добиться необходимого для компании поведения своих сотрудников, что позволит реализовать организационные цели. Следовательно, коммуникация может и должна являться элементом системы управления персоналом.

**Раздел 2. Особенности межличностных коммуникаций**

2.1 Вербальная коммуникация

Вербальное общение является наиболее исследованной разновидностью человеческой коммуникации. Кроме этого, это наиболее универсальный способ передачи мысли. На вербальный человеческий язык можно "перевести" сообщение, созданное с помощью любой другой знаковой системы.

Механизм воздействия слова на человека основан на взаимодействии слова со знанием, обусловленным прошлым опытом человека и закреплённым в его памяти. Знание может быть представлено как существующее в разных формах:

-знание в неосознаваемой форме;

-знание осознанное, в котором можно выделять рациональное, опытно-эмпирическое, чувственно-эмоциональное (эмоции, впечатления), невербальное знание (образное, двигательное), вербальное знание (слова и их значения).

В соответствии с разными формами знания существуют различные способы воздействия слова на личность. Слово может оказывать большое воздействие на подсознание, определяя собою слова и поступки, хотя во многих случаях это и не осознаётся. Слова могут влиять на чувства и эмоции человека как своим звучанием, так и смыслом и значением. Сильнее всего слово воздействует на интеллект, разум, сознание. Эффект воздействия обусловлен тем, что происходит взаимодействие значения воспринимаемого слова с прошлым (в том числе рационализированным) опытом человека, закреплённым в его памяти. Коммуникатор использует слово для передачи информации реципиенту, а последний, располагая подобным сообщением, может воссоздавать общий, специальный и глубинный смыслы слова, анализировать его, делать предположения о замыслах коммуникатора, его целях и планах.

Речевая сторона коммуникации имеет сложную многоярусную структуру (от дифференциального признака фонемы до текста и интертекста) и выступает в различных стилистических разновидностях (различные стили и жанры, разговорный и литературный язык, диалекты и социолекты и т.п.). Все речевые характеристики и другие компоненты коммуникативного акта способствуют его (успешной либо неуспешной) реализации. Говоря с другими, мы выбираем из обширного инвентаря (в современной лингвистике иногда говорят: поля) возможных средств речевой и неречевой коммуникации те средства, которые нам кажутся наиболее подходящими для выражения наших мыслей в данной ситуации. Это - социально значимый выбор. Процесс этот и бесконечен, и бесконечно многообразен.

В речевой коммуникации мы еще раз убеждаемся, что слова не являются просто знаками для обозначения предметов или классов предметов. Говоря, используя слова в коммуникации, мы создаем целые системы идей, верований, мифов, свойственных определенному сообществу, определенной культуре (примеры: авось, партия) это особенно хорошо видно при попытке перевести высказывания с этими словами. Иногда иностранцу приходится читать целую лекцию о межкультурных соответствиях, прежде чем он начнет правильно понимать и употреблять даже кажущиеся схожими слова и стоящие за ними понятия. Даже вполне переводимые лексемы имеют разную культурную, и следовательно, коммуникативную ценность (хлеб, деньги). Внутри одной культуры также можно увидеть различия в употреблении слов (однозначный).

То, как мы говорим, дает представление другому коммуниканту, о том, кем мы являемся. Можно переформулировать известную поговорку: Скажи мне, и я скажу, кто ты. Это в особенности очевидно, когда коммуникант исполняет определенную роль в организации. Даже временный выход из роли (например, в политической сфере: президент, играющий в теннис или сидящий за партой, беседующий по душам простым языком с народом) значим на фоне основного набора ролей для той или иной коммуникативной личности.

Используя речь, мы можем признавать социальный статус собеседника, либо не признавать его.. Статусная функция речи видна и в обращении к старшему по званию в армии: Выбор словесных средств, также как и сопровождающих их невербальных, способствует формированию и пониманию определенных социальных ситуаций. Комплимент женщине не всегда действительно говорит о том, что она хорошо выглядит. Этот `коммуникативный ход', скорее, устанавливает различные социальные статусы коммуникантов. Разговоры в женской и мужской компании ведутся с разным набором допустимых лексических единиц; в смешанной компании также не допускается употребление грубой или ругательной лексики, хотя последнее в наше время справедливо только для определенной возрастной и социокультурной группы.

2.2 Невербальная коммуникация

Язык тела может многое рассказать о чувствах и намерениях коммуникантов. Биологические корни языка тела лежат в различных позах животных, изучаемых этологией (поза устрашения, примирения, любовных намерений и т.п.). Значения позы, положения конечностей, пальцев рук и т.п. не всегда точно определены изначально, они зависят от контекста. Более того, человеческое тело достаточно подвижно, чтобы принимать почти любое положение.

В то же время, исследователи человеческой биосемиотики отмечают ряд типичных поз, наборы которых (парадигмы) носят культурный оттенок: скрещенные ноги при сидении с пятками сверху - Индия, сидение на корточках со свешенными руками - `зона' и т.п. У этих знаков есть вариации: первый пример можно встретить не только в Индии, но и в Западном Самоа, второй - не только на зоне, но и у современных подростков. В обоих случаях можно говорить о влиянии контактов и субстрата. Контакты и субстрат - термины, заимствованные из ареальной лингвистики и сравнительной культурологии. Под субстратом понимается местный язык или местная культура, или более древний слой языка или культуры, на который наслаивается суперстрат - внешние язык или культура, оказывающие влияние на субстрат.

Таким образом, как и у животных, позы человека, точнее их семиотическая интерпретация, не являются полностью врожденными: они усваиваются в процессе общения с себе подобными. Практический вывод из этого положения: можно учиться и переучиваться (создавая заданный определенными параметрами личностный образ коммуникатора), и переучивать других (создавать образ другого человека, заниматься имиджмейкерством).

Язык тела включает такие составляющие:

1. Жесты: способ знакового использования рук. Можно, например, махать рукой из другого конца зала, привлекая внимание; показывать рост и другие размеры рукой от пола или двумя руками - размер пойманной рыбы. Можно указывать пальцем на предмет, хотя это и не считается приличным в обычном контексте. Но если это делается в контексте профессионального дискурса, то это вполне приемлемо и даже необходимо: футбольные арбитры указывают на центр поля или в сторону ворот.
2. Мимика: способ использования выражения лица. В первую очередь мы смотрим человеку в глаза - зеркало души. Инструментом мимики является и рот. Мы можем наблюдать тончайшие различия в улыбке и взгляде. Положение деталей лица выполняет знаковые функции: поднятые брови в удивлении, гневе, страхе или приветствии. Чтением лица - физиогномикой - занимался еще Аристотель. Считается, что можно распознать характер человека по лицу.
3. Положение тела: способ держать себя (наше тело). Считается, что расслабленное положение свидетельстует о доверии к собеседнику. Многое в семиотике тела восходит к природным инстинктам. Напряженность в стрессовой ситуации (например, наедине с преступником) напоминает поведение животного по отношению к хищнику. Семиотика тела весьма важна при первой встрече, ведь собственно человеческие моменты личности еще не успели проявиться. Так, во время собеседования при приеме на работу рекомендуют сидеть прямо, не развалившись на стуле, чтобы продемонстрировать заинтересованность, смотреть в глаза собеседнику, но не очень настойчиво. Действительно, конфронтация - в прямом смысле стычка - начинается с определенного взгляда на собеседника и с положения тела "с глазу на глаз".
4. Проксемика: способ использования пространства. Расстояние между собеседниками зависит и от возраста, и от пола коммуникантов, и от степени знакомства между ними. Здесь также видны биологические корни (любовь - дружба - доброжелательность - недоброжелательность - вражда). Обычно недостаточно знакомого человека "держат" на расстоянии вытянутой руки.
5. Тактильная коммуникация: прикосновения, похлопывания и т.п. Использование тактильных элементов коммуникации говорит о взаимных отношениях, статусе, степени дружбы между коммуникантами. Этот способ в большей степени наблюдается у приматов, в человеческом обществе - у женщин и детей: хождение под руку и в обнимку, рука на плече, похлопывание по плечу, по щеке, тычок в бок. Здесь также имеются серьезные межкультурные различия. Например, китайцы и британцы считаются наименее "трогательными" народами, поэтому неумело использованный тактильный коммуникативный акт в отношении представителя этих народов может быть даже воспринят как оскорбление.
6. Паралингвистические элементы - в отличие от собственно жестов - сопровождают речь, дополняют эмоциональную стороны коммуникации (присвистнуть в удивлении, вздохнуть от отчаяния или от восхищения: в Финляндии даже некоторые междометия произносят на вдохе). Параязык говорит о том, как интерпретировать слова, дает дополнительную информацию к интерпретации, иногда переворачивая знаки на прямо противоположные К паралингвистическим моментам можно отнести и языковые супрасегментные средства: интонацию, тональный уровень голоса, даже громкость -выражающую, например, гнев.

О более стабильных вещах, таких как личность коммуниканта, его или ее социальный статус, роль, работа. говорит одежда и внешний вид (прическа, украшения, косметика и т.п.)

Недаром герои мыльных опер одеты символично, отражая свойства определенной социальной группы. Так же точно и в рекламных роликах: домохозяйка, учительница, мать двоих детей, бизнесмен и т.п. В современной реальности вырабатываются определенные стереотипы, характеризующиеся именно одеждой. Характер человека отражается и в цветовых предпочтениях. Считается, что экстраверт предпочитает более яркие цвета. Но цвет может быть связан и с контекстом общения. Цветовые предпочтения могут многое сказать о человеке.

С древних времен человек украшает одежду или тело различными предметами. Однако эстетическая функция не всегда является ведущей. В основном, перед нами знаки культурного кода, как явные (корона у короля или обручальное кольцо у супруга), так и неявные (предпочтение того или иного рода украшений многое говорит о социальном статусе. Основные функции этих знаков невербальной коммуникации связаны с объединением людей в группы и дифференциацией их социального статуса.

**Раздел 3. Повышение эффективности коммуникации на уровне отдельного сотрудника**

3.1 Стратегия и тактика в коммуникативном процессе

Поведение коммуникантов в процессе общения преследует определенные цели (опрелелённые в первой главе). Для достижения коммуникативных целей мы пользуемся определенными приемами, которые (в зависимости от уровня рассмотрения) называют коммуникативными стратегиями, коммуникативными тактиками.

*Коммуникативная стратегия* - это часть коммуникативного поведения или коммуникативного взаимодействия, в которой серия различных вербальных и невербальных средств используется для достижения определенной коммуникативной цели, как пишет Е.В.Клюев, “стратегический результат, на который направлен коммуникативный акт”5. Стратегия - общая рамка, канва поведения, которая может включать и отступления от цели в отдельных шагах. Продавцов, в частности, учат стратегии продажи товара через коммуникацию с покупателем. Иногда продавец может высказаться плохо о том или ином товаре. Но при этом он неявно рекламирует другой имеющийся товар! Продавец (в особенности уличный распространитель) может использовать невербальные приемы (предложение вместе посмотреть брошюру с иллюстрациями - проникновение в личное пространство потенциального покупателя). Мы каждый день используем определенную стратегию приветствия для разных людей и для разных целей коммуникации с этими людьми. Многие стратегии ритуализируются, превращаются в речевые конвенции и теряют информативность.

*Коммуникативная тактика*, в противовес стратегии, как общей канве коммуникативного поведения, рассматривается как совокупность практических ходов в реальном процессе речевого взаимодействия. Коммуникативная тактика - более мелкий масштаб рассмотрения коммуникативного процесса, по сравнению с коммуникативной стратегией. Она соотносится не с коммуникативной целью, а с набором отдельных коммуникативных намерений.

В идеале каждый работник в той или иной должен обладать определенными коммуникативными навыками, то есть, он должен

· уметь эффективно формировать коммуникативную стратегию;

· уметь эффективно пользоваться разнообразными тактическими приемами коммуникации;

· уметь эффективно представлять себя (или свою компанию) как участника коммуникативного процесса.

Под эффективностью здесь подразумевается соотнесение вербальных и невербальных приемов с целями и задачами коммуникации, коммуникативной интенцией и перспективой, системная спаянность элементов коммуникативной стратегии, практическая целесообразность отдельных тактических ходов.

Эффективность внутриорганизационной коммуникации или то, насколько затрачиваемые на этот процесс организационные ресурсы (финансовые, человеческие, материальные) способствуют реализации организационных целей, зависит от множества факторов, в частности от индивидуальных.

Под индивидуальными факторами понимается все то, что связано с сотрудниками организации, их способностью и мотивацией участвовать в информационном обмене.

3.2. Повышение эффективности межличностной коммуникации

Существует несколько хорошо апробированных стратегий, которые позволяют достаточно успешно преодолевать коммуникационные барьеры и повышать эффективность коммуникации на уровне сотрудников организации.

Во-первых, организации должны обратить специальное внимание именно на развитие коммуникационных навыков своих сотрудников. К числу наиболее важных навыков относятся: активное слушание Смысл активного слушания как приема коммуникации состоит в способности слушателя помочь говорящему сказать именно то, что он намеревался сказать. Существует несколько принципов активного слушания:

· не перебивать говорящего, не начинать говорить, пока говорит собеседник;

· расположить собеседника к себе, создать атмосферу дружелюбия;

· нейтрализовать отвлекающие факторы, избегать постороннего вмешательства;

· продемонстрировать симпатию и заинтересованность к собеседнику;

· быть терпеливым и избегать споров на этапе получения информации;

· задавать вопросы.

Профессор Кит Дэвис приводит 10 правил эффективного слушания Мескон М. Основы менеджмента стр. 202. Прочитав очередное правило, на минуту прервитесь, вообразите разговор с конкретным человеком и представьте, как вы пользуетесь только что прочитанным правилом. .

1. Перестаньте говорить. Невозможно слушать, разговаривая. Полоний (Гамлету): "Дай каждому твой слух, но никому--твой голос".

2. Помогите говорящему раскрепоститься. Создайте у человека ощущение свободы. Это часто называют созданием разрешающей атмосферы.

3. Покажите говорящему, что вы готовы слушать. Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Не читайте почту, когда кто-либо говорит. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.

4. Устраните раздражающие моменты. Не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги. Будет ли спокойнее в кабинете, если закрыть дверь?

5. Сопереживайте говорящему. Постарайтесь встать в положение говорящего.

6. будьте терпеливым. Не экономьте время. Не прерывайте говорящего. Не порывайтесь выйти, не делайте шагов в направлении двери.

7. Сдерживайте свой характер. Рассерженный человек придает словам неверный смысл.

8. Не допускайте споров или критики. Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он мо-жет замолчать или рассердиться. Не спорьте. Имен-но победив в споре, вы проиграете.

9. Задевайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете. Это помогает продвигаться вперед.

10. Перестаньте говорить! Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальные зависят от него. Вы не сможете эффективно слушать, если будете разговаривать.

Помимо умения активно слушать существует еще ряд навыков, которые можно использовать для снижения вероятности возникновения барьеров и для повышения отдачи межличностных коммуникаций.

Прояснение своих идеи перед началом их передачи. Прояснение собственных идей перед их передачей означает, что вам необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы или идеи, которые вы хотите сделать объектами передачи. Для любой передачи в адрес вышестоящего руководителя, подчиненного или коллеги вам в принципе нужна определенная тема как объект передачи. Примеры тем для передачи.

1. Сообщение работникам о своем понимании предстоящих изменений в распределении заданий.

2. Получение от вашего руководителя информации, проясняющей задачу.

3. Сообщение руководителю о проблеме, с которой вы столкнулись.

4. Обсуждение с подчиненным менее чем удовлетворительных результатов его работы.

5. Поощрение подчиненного похвалой и признание его хорошей или прекрасной работы.

6. Сообщение работникам об идее, над которой им следовало бы, по вашему мнению, подумать.

7. Выяснение реакции работников на ваши идеи.

8. Сообщение руководителю другого отдала об изменениях, возможность которых рассматривает ваш отдел, и выяснение его мнения о том, как это может отразиться на работе его отдела.

9. Сообщение подчиненным о новых целях или системе приоритетов.

10. Сообщение секретарю о важнейших делах текущей недели.

Восприимчивость к потенциальным семантическим проблемам.

Не жалейте сил на то, чтобы исключить из сообщения двусмысленные слова или утверждения. Употребляя точные слова, а не общего характера, вы выигрываете в результативности.

"Взгляд со стороны" Следите за выражением своего лица, жестами, позой и интонацией, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Постарайтесь взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит вас собеседник. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, вы добиваетесь большей ясности и понимания ваших слов.

Излучение эмпатии и открытости. Эмпатия - это внимание к чувствам других людей, готовность "влезть в их шкуру". Это все равно что спрашивать самого себя: "Кто этот человек, к которому я собираюсь обратиться? Каковы его потребности и интересы? В каком он -сегодня настроении?" Активно пользуясь эмпатией при обмене информацией, мы пытаемся соответствующим образом настроить принимающую сторону и приспособить вариант кодирования и передачи сообщения к индивиду или группе и ситуации. Удачное применение эмпатии может заметно уменьшить возможность неверного понимания при декодировании сообщения принимающей стороной.

Например, некоторые люди предпочитают структурированность, детальность и повторения. К таким людям, вероятно, наиболее эффективно было бы обратиться с письмом или подробным меморандумом. Другие, напротив, не любят структурированности и детальности сообщений. В этом случае наиболее подходящей была бы неформальная беседа. Некоторые люди чувствуют себя тревожно или небезопасно в определенных ситуациях или остро реагируют на критику. Они могут реагировать избирательно или неправильно истолковывать предложения по усовершенствованию, если они не представлены в дипломатичной и обещающей поддержку манере. Эмпатия означает также честную попытку увидеть ситуацию, поднимаемые вопросы и проблемы с точки зрения другого человека.

Эмпатия при обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре. Старайтесь избегать скороспелых суждений, оценок и стереотипов. Вместо этого старайтесь увидеть, прочувствовать и понять ситуацию и затрагиваемые проблемы в контексте собеседника. Это вовсе не означает, что вам следует соглашаться с тем, что говорит собеседник. Это значит только, что вы пытаетесь понять его слова.

Установления обратной связи. Обратная связь, делающая процесс коммуникации двусторонним, значительно повышает его эффективность, поскольку дает возможность уточнения полученного послания. Эффективная обратная связь должна:

· быть своевременной, т.е. не задерживаться от момента получения оригинального послания;

· содержать перефразированное оригинальное послание;

· включать уточняющие вопросы;

· не давать оценок оригинальному посланию.

Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них -- задавать вопросы. Для сравнения услышанного с тем, что именно вы изначально намеревались сообщить.

Другой способ задавать вопросы -- заставить человека пересказать ваши мысли. Вы можете сказать, например: " я не уверен, что охватил все моменты, поэтому будьте добры рассказать мне, что вы считаете наиболее важными вопросами в связи с проектом, над которым вам предстоит работать?"

Еще один способ создания обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание. Например, если вы даете новое задание работнику, не появляется ли в выражении его лица напряженность? Не заметно ли в нем легкое раздражение, не смотрит ли человек вниз, слушая вас? Эти сигналы, если они присутствуют, должны сообщить вам, что человек, может быть, не вполне понимает задание или расстроен им. Может случиться, что работник отреагирует на ваши слова с колебаниями в голосе. Любой из этих знаков -факт обратной связи, свидетельствующий о возможной неудовлетворенности или непонимании. Если вы чувствуете это, можно прибегнуть к методам задавания вопросов, описанным выше.

Ещё один способ установления обратной связи - проведение с подчиненными политики открытых дверей. Пусть они знают, что вы готовы обсудить с ними любые вопросы, затрагивающие их интересы, и подкрепить свои слова действиями. Если работнику, пришедшему поговорить с вами, вы сообщаете о том, что заняты, ваши подчиненные узнают "реальный" стиль вашего управления. С другой стороны, вы не хотите, чтобы вас без конца прерывали. Поэтому вы, к примеру, можете выделить определенный час в течение дня, когда вы готовы выслушать подчиненных по любому интересующему их вопросу.

Во-вторых, очень важно обеспечить развитие у сотрудников чисто- технических навыков коммуникации: владение электронной почтой, умение пользоваться факсом, писать меморандумы.

В-третьих, руководство должно создавать управленческие системы и формировать культуру, поощряющую открытую коммуникацию в организации. Современные организации используют такие методы поощрения информационного обмена, как корпоративные "горячие линии", дающие каждому сотруднику возможность высказать свои мысли или задать вопросы в любое время, совместные завтраки или обеды с участием сотрудников различных отделов и уровней, совместные поездки на экскурсии, пикники и т.д.

**Заключение**

Эффективная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении как организационной системой в целом так и её частными подсистемами. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчинённым, подчинённые друг с другом) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределённостью и двусмысленностью.

Управление в организации осуществляется через людей. Одним из важнейших инструментов управления в руках руководителя является находящееся в его распоряжении данные. Преобразуя их в информацию и передавая её , а также получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчинённых. Многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена.

В процессе непосредственно организаторской работы, осуществляется множество личных контактов, где двусторонняя связь между руководителем и другими работниками протекает в самых различных формах.

Таким образом, от умения достигать взаимопонимания при общении, грамотно, культурно работать с информацией, зависит в большой степени эффективность управления человеческими ресурсами.

**Список использованной литературы**

1. Dimbleby R., Burton G. More Than Words. An Introduction to Communication. L.; N.Y.: Routledge, 2005.

2. Fulmer W. U. Shaping the Adaptive Organization: Landscapes, Learning and Leadrship in Volatile Times, 2004.

3. Ансофф И. Стратегическое управление - М.: Экономика, 1989.

4. Бороздина Г.В. Психология делового общения. М.: Деловая книга, 2005.

5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2004. - 528 с.

6. Зверинцев А. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR. : Изд-во Буковского, 1995 (1997).

7. Карнеги Д. Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей: Пер. с англ. - Рязань: Дело, 1990. - 720 с.

8. Кашапов. Р.Р. Курс практической психологии. - 419 с.

9. Клюев Е.В. Речевая коммуникация. М.: ПРИОР, 2005.

10. Курбатов В.И. Логика. Учебное пособие для студентов вузов. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1996. - 320 с.