**Практична робота 6. Поняття і роль комунікації в менеджменті.**

**Теоретичні відомості**

Комунікація це не спілкування в усьому комплексі і багатогранності, а лише акт спілкування. Очевидно, що цей "акт" також має соціальну природу і соціальний статус. Визначення терміну "комунікація" починається від характеристики численних інформаційних систем передачі людської мови, сигналів і зображень. Згідно з цим термін "комунікація" означає "міру участі" в процесі споживання, обміну та використання інформації. Але разом з тим знаходитися у стані комунікації – це не просто передавати й одержувати інформацію. В процесі комунікації утворюється комунікативне співтовариство. Воно характеризується відносинами єдності, взаємозв’язку, взаєморозуміння.

Залежно від форми комунікації бувають:

- усні;

- писемні.

Залежно від кількості учасників, комунікація може здійснюватися на наступних рівнях:

-міжособистісному;

- особисто-груповому;

- особисто-масовому; - груповому.

Залежно від каналів сприйняття:

- вербальна;

- невербальна.

Щодо організації:

- внутрішні комунікації;

-зовнішні комунікації.

Залежно від каналів передачі інформації:

- формальні;

- неформальні.

Залежно від напрямку руху інформації:

- вертикальні;

- горизонтальні.

Дослідження засвідчують, що ефективність горизонтальних комунікацій сягає 90 %. Це пояснюється тим, що люди, які працюють на одному рівні управління, добре розуміють характер праці своїх колег. Вертикальні комунікації менш ефективні, ніж горизонтальні. Дослідження стверджують, що тільки 20–25 % інформації, яка виходить від дирекції, доходить до робітників і правильно розуміється ними. Навіть важко повірити, що робітники здатні ефективно виконувати роботу, маючи тільки 20 % інформації, яку їм належить отримати. Іншими словами, в чотирьох з кожних п’яти випадків інформація до них не доходить або грубо перекручується. При цьому безпосередній начальник робітників, їх бригадир, залишаючи кабінет першого керівника компанії, виносить тільки 30 % інформації, а керуючий цехом – не більше 40 %. Таким чином, комунікація як акт спілкування має свої особливості. В більш вузькому, соціально-психологічному розумінні, комунікація – це процес передачі інформації від відправника до одержувача. Термін "комунікація" походить від латинського слова, яке означає "спільне" або "розділене між усіма". Якщо не досягається взаєморозуміння, то комунікація не відбулася.

Керівники (менеджери) повинні пам’ятати про дві умови ефективності зворотного зв’язку.

1. Перша – щоразу, вступаючи в спілкування з підлеглими, необхідно передбачити конкретний спосіб зворотного зв’язку. Для впевненості в успіху недостатньо запитати: "Ви мене зрозуміли?". На таке запитання люди майже завжди відповідають стверджувально, навіть якщо це не так, краще дати запитання за змістом спілкування, більш конкретне, або, якщо це стосується виконання якогось завдання, то поставити чіткі терміни виконання завдання.

2. Друга умова доброго зворотного зв’язку – увага до людей. Найбільш важливі сигнали зворотного зв’язку часто надходять у слабовираженій формі. Необхідно постійно та уважно спостерігати за поведінкою тих, з ким ви спілкуєтесь. Потрібно відмічати і розуміти вираз очей, тон голосу, жести. Уважно слідкувати за усім, що говорять, а особливо за тим, що роблять люди.

Комунікації в організаційному контексті включають взаємодію між людьми. Це процес обміну інформацією та передачі відомостей між окремими людьми або їх групами.

Організаційна комунікація - це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації великій кількості людей всередині організації та окремим індивідуумам і інститутів за її межами. Вона служить необхідним інструментом в координації діяльності підрозділів організації, дозволяє отримувати необхідну інформацію на всіх рівнях управління.

Комунікації важливі для керівників з наступних причин:

1. Керівники витрачають велику кількіст часу на комунікації.
2. Комунікації необхідні для ефективності управління;
3. Комунікації необхідні для утвердження авторитету і вираження волі керівника;
4. Добре налагоджені комунікації сприяють забезпеченню організаційної ефективності. Якщо організація ефективна в області комунікацій, вона ефективна і у всіх інших видах діяльності.

Прийнято розрізняти чотири основні функції комунікативності в групі або організації в цілому: контроль, мотивація, емоційний вираз і передача інформації.

За допомогою комунікативності здійснюється контроль поведінки членів групи. В організаціях існує ієрархія і формальна підпорядкованість, якій працівники повинні дотримуватися. Коли працівника, наприклад, просять привести свої дії у відповідність зі стратегією компанії, комунікативність виконує контролюючі функції. У той же час вона підсилює мотивацію*,* доводячи до працівників інформацію про те, що повинно бути зроблено, як покращити роботу, і т. д.

Комунікація є необхідною умовою життєдіяльності людини і однією з основ існування суспільства, оскільки суспільство – це, у першу чергу, ті зв’язки і взаємовідносини, в які вступають його члени. Всі аспекти життєдіяльності людини пронизані комунікацією.

Елементарна схема комунікації передбачає наявність як мінімум трьох учасників цього процесу: передавач — повідомлення — одержувач.

Суб’єктами комунікації (джерело і отримувач інформації) можуть бути окремі люди, групи людей, організації, установи, держави, суспільства в цілому. Об’єкт комунікації (повідомлення) може бути матеріальним (поштовий лист, книга, SMS, подарунок, жест, мова) або несвідомим, нематеріальним (симпатія/антипатія, довіра/недовіра, любов/ненависть тощо.

У вузькому розумінні менеджер має справу з такою тріадою: цільова аудиторія, ключове повідомлення, канали комунікацій.

Цільова аудиторія визначається залежно від мети спілкування. Ефективна комунікація базується на знанні своєї аудиторії, знанні її настанов свідомості, можливих аргументів, цінностей тощо. При знанні Аудиторії стає можливим побудова успішного ключового повідомлення і відомим, якими каналами передачі вона користується. Тому центральним поняттям є цільова аудиторія, а решта елементів визначаються нею. Звичайно важливим є зворотний зв’язок, який лежить в основі будь-якого комунікативного акту.

Вступаючи в багатоканальний комунікативний зв’язок, будь-який суб’єкт комунікації знаходиться в режимі одержувача інформації від багатьох партнерів і передачі її їм. Тому ефективність комунікації залежить не тільки від її якості, своєчасності, швидкості, але й від того, наскільки всебічним є цей зв’язок. Зв’язок відразу з багатьма партнерами не тільки береже час, але й створює оптимальні умови для гри на кон’юнктурі, конкуренції.

Друга вимога ефективності – це зрозумілість інформації. Один із шляхів зробити інформацію, що передається, зрозумілою – це перевести її в певні терміни. Будь-яка фірма зацікавлена в тому, щоб її стратегія була зрозумілою партнерам. Для цієї мети фірма розробляє свою символіку, яка стає оперативними термінами каналів комунікації, коли приймається всіма партнерами.

Ефективність комунікації збільшується і при наданні максимально докладної інформації. Кожен споживач інформації заслуговує на свій рівень деталізації. І це теж комунікативна стратегія і критерій ефективності комунікації.

Як вже зазначалося, особливо важливо, щоб у процесі комунікацій була забезпечена зворотній зв'язок. В організації зворотний зв'язок може здійснюватися різними шляхами. При безпосередньому спілкуванні керівник може використовувати пряму зворотний зв'язок, в інших випадках йому доводиться покладатися більше на непрямі методи зворотного зв'язку. Наприклад, зниження ефективності виробництва, збільшення кількості прогулів і плинності кадрів або погана координація між підрозділами можуть вказувати на погіршення комунікації.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність комунікацій?

2. Від чого залежить ефективність комунікацій всередині організації?

3. Перерахуйте ознаки класифікації комунікацій.

4. Що таке неформальні комунікації і яку роль вони відіграють в

організації?

5. Дайте характеристику інформації як основи комунікацій.

6. За яким умов письмова комунікація має переваги над усною?

7. Які основні елементи комунікаційного процесу?

8. Які основні перешкоди процесу комунікації?

9. Охарактеризуйте основні риси комунікації ділових партнерів.

10.Які прийоми ведення ділових переговорів ви знаєте?

11. Розкрийте основні поняття «комунікація» і «спілкування».

12. Визначте головну мету мовної комунікації.

13. Позначте структуру комунікативної ситуації, виділіть її компоненти, підготуйте приклади комунікативних ситуацій з урахуванням майбутньої професійної діяльності.

14. Що собою представляє модель обміну інформацією?

15. Назвати етапи комунікаційного процесу.

16. Які існують перешкоди при обміні інформацією?

17. Перелічите і дайте характеристику видам комунікацій.

18. Які основні форми комунікації?

19. Які фактори впливають на ефективність комунікації?

20. Шляхи удосконалення комунікацій в організаціях.

**Тести**

1. Що є базовим елементом процесу комунікації?

а) зародження ідеї;

б) кодування та вибір каналу;

в) повідомлення;

г) декодування.

2. Яка з перепон на шляху комунікацій не відноситься до бар’єрів міжособистісних комунікацій?

а) невміння слухання;

б) незадовільна структура організації;

в) поганий зворотний зв’язок;

г) невербальні перепони.

3. Що не є етапом процесу комунікації?

а) кодування та вибір каналу;

б) зародження ідеї;

в) “шуми”;

г) передача повідомлення.

4. Що є етапом процесу комунікації?

а) відправник;

б) канал;

в) декодування;

г) всі відповіді правильні.

5. Яка з перепон на шляху міжособистісних комунікацій обумовлена впливом інтонації та жестів на розуміння змісту повідомлення?

а) бар’єри, обумовлені сприйняттям;

б) семантичні бар’єри;

в) невербальні перепони;

г) погане слухання.

6. Яка з перепон на шляху комунікацій відноситься до перепон в організаційних комунікаціях?

а) інформаційні перевантаження;

б) незадовільна структура організації;

в) перекручення повідомлень;

г) всі відповіді правильні.

7. Організаційні комунікації - це:

а) обмін ідеями, думками, почуттями між двома або більшою кількістю людей;

б) процес обміну інформацією між рівнями та ланками управління;

в) спосіб, за допомогою якого люди поєднуються в організацію для досягнення загальної мети.

8. Елементами комунікацій, як системи є:

а) відправник;

б) зворотний зв’язок;

в)канал;

г) одержувач;

д) семантичні бар’єри;

е) повідомлення.

9. Для здійснення процесу комунікацій необхідна наявність:

а) каналу комунікації;

б) швидкості комунікаційного потоку;

в) повідомлення;

г) мінімум двох осіб;

д) емпатії.

10. Основною метою комунікаційного процесу є:

а) забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну;

б) забезпечення повноти інформації, що є предметом обміну;

в) забезпечення кількості інформації, що є предметом обміну;.

г) забезпечення вірогідності інформації, що є предметом обміну.

11. Під поняттям «комунікація» мають на увазі:

а) технології освіти мови;

б) обмін повідомленнями;

в) кодування повідомлення;

г) декодування повідомлення.

12. Спілкування - це:

а) інформаційний процес;

б) процес взаємодії суб'єктів;

в) прийом і передача повідомлення;

г) акт передачі інформації.

13. Комунікативна ситуація включає наступний елемент:

а) цілеспрямованість;

б) зміст;

в) повідомлення;

г) обмін думками.

14. Особа, яка генерує інформацію для комунікації, перетворює її в повідомлення і передає її іншій особі або групі осіб,- це:

а) відправник.

б) одержувач;

в) лінійний менеджер;

г) топ-менеджер.

15. Засіб, за допомогою якого відбувається переміщення повідомлення від відправника до одержувача:

а) комунікаційний бар’єр;

б) канал комунікації;

в) делегування;

г) декодування.

16. До переваг усної комунікації належить:

а) швидкість та простота комунікації, гарний зворотній зв’язок;

б) викривлення повідомлення при передаванні третій особі, часткове забування почутої інформації;

в) грунтовність підготовки, добре збереження інформації;

г) не гарантує зворотного зв’язку, має можливість багаторазового використання.

17. Недоліками письмової комунікації є:

а) грунтовність підготовки;

б) недостатня точність;

в) швидкість та простота комунікації;

г) не гарантує зворотного зв’язку.

18. Комунікація, яка відбувається без використання слів:

а) вербальна;

б) невербальна;

в) вертикальна;

г) горизонтальна.

19. Комунікації, які є наслідком ієрархії влади в організації та відповідають прямому ланцюгу команд:

а) формальні комунікації;

б) вербальні комунікації;

в) горизонтальні комунікації;

г) неформальні комунікації.

20. Обмін повідомленнями між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу - це:

а) горизонтальні комунікації;

б) низхідні комунікації;

в) висхідні комунікації;

г) неформальні комунікації.

**Ситуаційне завдання 1**

На підприємстві «Яблуко» відбулася нарада, в якій брали участь керівники усіх відділів. Іван був стриманим керівником та під час підготовки до наради використовував лише офіційну інформацію та документи. Емоційний менеджер Петро користувався загальними відомостями з відділу, отриманими від працівників. Безпосередньо перед виступом вони разом обговорили деякі питання. Петро в доповіді наводив лише приклади з практики, ніяких фактів, але отримав вищу оцінку аудиторії, ніж Іван, котрий оперував професійними термінами.

1. Які канали інформаційного забезпечення використовують керівники відділів?

2. Визначте джерело, комунікаційний канал, одержувача у формах отримання інформації?

3. З’ясуйте тип і вид комунікації між керівниками відділів?

4. Обґрунтуйте перевагу керівника відділу Петра над Іваном.

5. Чи мають місце невербальні перешкоди?

6. Які ще чинники могли б заважати сприйняттю інформації?

**Ситуаційне завдання 2**

Ви керівник підприємства. Упродовж дня Вам доводиться передавати багато інформації підлеглим і партнерам. Виберіть для кожної ситуації найефективніший метод комунікації, якщо Вам необхідно:

- ознайомити інвесторів зі своєю ідеєю щодо покращення роботи підприємства, яким Ви керуєте;

- вказати одному із працівників про істотні недоліки у його роботі;

- привітати колишнього співробітника із 70-річчям;

- повідомити постійних покупців про те, що фірма вимушена дещо підвищити ціни на свою продукцію;

- поінформувати підлеглих про те, що обсяги замовлень знижуються і можливе скорочення;

- попередити колег про перенесення часу проведення наради;

- домовитися про ділову зустріч із партнерами;

- вирішити конфлікт між двома підлеглими, які збираються йти у відпустку одночасно;

- оголосити про структурні зміни на підприємстві;

- повідомити постачальника про те, що ваша фірма планує зменшити обсяги закупівель, бо інший постачальник знизив ціни і фірма укладає угоду про постачання з ним.