

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение
профессионального высшего образования
«Оренбургский государственный университет»

Колледж электроники и бизнеса

Кафедра экономико-правовых дисциплин

М.П.СМИРНОВА

МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
К ЛАБОРАТОРНОМУ ПРАКТИКУМУ
«КОММУНИКАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ»

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом
государственного образовательного учреждения
профессионального высшего образования
«Оренбургский государственный университет»

Оренбург 2006

УДК 338 (075.3)
ББК 65.290:65.050 Я73
С-50

Рецензент

заведующая кафедрой экономико-правовых дисциплин Н.Г.Суханова

С-50 **Смирнова М.П.**
Менеджмент. Коммуникации и управление:
методические указания к лабораторному практикуму
«Коммуникации и управление». -Оренбург:
ГОУ ОГУ, 2006. – 22 с.

Методические указания предназначены для выполнения практической работы по дисциплине «Менеджмент» для студентов специальности 0602 «Менеджмент».

ББК 65.290:65.050 Я73

© Смирнова М.П.
© ГОУ ОГУ, 2006

Содержание

Введение.....	7
1 Процесс коммуникаций и эффективность управления.....	8
1.1 Роль коммуникаций	8
1.2 Коммуникации между организацией и средой.....	8
1.3 Коммуникации между уровнями и подразделениями.....	8
1.4 Коммуникации по восходящей	9
1.5 Коммуникации между различными подразделениями	9
1.6 Коммуникации руководитель—подчиненный	9
1.7 Коммуникации между руководителем и его рабочей группой.....	10
1.8 Неформальные коммуникации	10
2 Коммуникационный процесс.....	10
2.1 Обмен информацией	10
2.2 Элементы и этапы процесса коммуникаций	11
2.3 Зарождение идеи	11
2.4 Кодирование и выбор канала	12
2.5 Передача	12
2.6 Декодирование	13
2.7 Обратная связь и помехи	13
3 Межличностные коммуникации	13
3.1 Барьеры в межличностных коммуникациях	13
3.2 Преграды, обусловленные восприятием	14
3.3 Семантические барьеры	14
3.4 Невербальные преграды	15
3.5 Плохая обратная связь	16
3.6 Совершенствование искусства общения	16
3.7 Восприимчивость к возможным семантическим проблемам	16
3.8 Проявляйте внимание и открытость	16
3.9 Добивайтесь установления обратной связи	17
4 Организационные коммуникации.....	17
4.1 Преграды в организационных коммуникациях	17
4.2 Информационные перезагрузки	18
4.3 Неудовлетворительная структура организации	18
4.4 Совершенствование коммуникаций в организациях. Регулирование информационных потоков	18
4.5 Управленческие действия	19
4.6 Системы обратной связи	19
4.7 Системы сбора предложений	19
4.8 Информационные бюллетени	20
4.9 Современные информационные технологии.....	20
5 Деловая игра по теме «Коммуникации».....	20
5.1 Задание №1.....	21
5.3 Задание №3.....	22
5.4 Контрольные вопросы.....	22
Список использованных источников.....	23

Введение

Методические указания разработаны для студентов колледжа электроники и бизнеса Оренбургского государственного университета специальности 0602 «Менеджмент», по дисциплине «Менеджмент» для проведения практической работы по теме «Коммуникации и управление».

Работа поможет студентам овладеть теоретическими знаниями.

1 Процесс коммуникаций и эффективность управления

1.1 Роль коммуникаций

Руководители не меньше 50—90% своего рабочего времени тратят на коммуникации. Обмен информацией используется во всех видах управленческой деятельности и называется *связующим процессом*. Неэффективные коммуникации — одна из главных причин возникновения проблем в управлении. Необходимо неустанно учиться сокращать случаи неэффективных коммуникаций. Профессиональные руководители представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения, хорошо понимают, как среда влияет на обмен информацией.

1.2 Коммуникации между организацией и средой

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций со своим внешним окружением. С имеющимися и потенциальными клиентами они общаются с помощью рекламы и других средств стимулирования. В отношениях с общественностью формируют определенный образ, имидж организации на местном, общенациональном и международном уровнях. Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и готовить в этой связи различные письменные отчеты. Это лишь немногие примеры способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения. Собrania, телефонные переговоры, служебные записки, отчеты, циркулирующие внутри организации, часто являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

1.3 Коммуникации между уровнями и подразделениями

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей — с высших уровней на низшие. Подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменениях приоритетов, конкретных заданиях и рекомендуемых процедурах. Например, генеральный директор может сообщать директору завода о предстоящих изменениях в производстве продукта. В свою очередь, управляющий заводом должен проинформировать подчиненных ему руководителей об особенностях готовящихся изменений. Организация нуждается и в коммуникациях по восходящей линии.* Служащие должны сообщать своему начальнику о возникающих проблемах. Передача информации с низших уровней на высшие существенно влияет на

производительность, Ценные предложения по совершенствованию производства со стороны низовых работников, если они быстро доводятся до руководства, становятся средством повышения эффективности работы организации.

1.4 Коммуникации по восходящей

Или снизу вверх, выполняют функцию оповещения верхнего уровня о том, что делается на низших уровнях управления. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Важны и коммуникации по восходящей от групп работников, которые специально создаются для регулярного обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей.

1.5 Коммуникации между различными подразделениями

Необходимы для обмена информацией между ними, для координации задач и действий. Следует добиваться, чтобы специализированные подразделения работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении. Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации.

1.6 Коммуникации руководитель—подчиненный

Наиболее очевидны коммуникации в отношениях между руководителем и подчиненным. Примерами обмена информацией между руководителем и, подчиненным служат:

- прояснения задач, приоритетов и ожидаемых результатов;
- обеспечение вовлечения в решение задач подразделения;
- обсуждение проблем эффективности работы;
- признание и вознаграждение с целью мотивации;
- совершенствование и развитие способностей подчиненных;
- сбор информации о назревающей или существующей проблеме;
- оповещение подчиненного о грядущем изменении;
- получение сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

1.7 Коммуникации между руководителем и его рабочей группой

Позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность думать о новых задачах и приоритетах группы, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных последствиях, о недавних проблемах, достижениях, предложениях рационализаторского характера. Иногда рабочая группа может собираться без руководителя для обсуждения проблем. Это повышает удовлетворенность сотрудников своей работой.

1.8 Неформальные коммуникации

Неформальные коммуникации можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального общения, руководители используют слухи путем запланированной утечки и распространения определенной информации — сведений типа «только между нами». Приписываемая слухам неточность информации неоправдана во многих случаях. Исследования показывают, что информация, передаваемая слухами, часто оказывается точной. Не менее 80% слухов точны в отношении информации о самой организации. Однако уровень точности слухов не столь высок, если речь идет о личной или эмоционально окрашенной информации.

2 Коммуникационный процесс

2.1 Обмен информацией

Во многих случаях передаваемое сообщение оказывается неправильно понятым и, следовательно, обмен информацией — неэффективным. Считается, что лишь 50% попыток обмена информацией приводит к согласию общающихся. Следует помнить о том, что коммуникация — это *обмен*. В ходе обмена обе стороны играют активную роль. Например, руководитель объясняет подчиненному, как нужно изменить работу. Это начало обмена. Чтобы обмен стал эффективным, подчиненный должен сообщить, как он понимает задачу, ожидания руководителя в части результатов, которые должны быть получены. Обмен происходит, если одна сторона представляет информацию, а другая воспринимает ее.

Коммуникационный процесс — это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель коммуникационного процесса — обеспечить понимание информации, которую можно называть сообщением. Но обмен информацией еще не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

2.2 Элементы и этапы процесса коммуникаций

В процессе обмена информацией можно выделить четыре основных элемента:

- отправитель — лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- сообщение — собственно информация, закодированная с помощью символов;
- канал — средство передачи информации;
- получатель — лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Обмен информацией протекает в несколько этапов;

- зарождение идеи;
- кодирование и выбор канала;
- передача;
- декодирование.

На каждом этапе смысл сообщения может быть искажен или даже утрачен.

2.3 Зарождение идеи

Обмен информацией начинается с формулирования идеи, концепции или отбора информации. Отправитель решает, какую идею следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией терпят неудачу на первом этапе, поскольку отправитель недостаточно ясно формулирует концепцию, замысел сообщения. Например, руководитель намерен сообщить оценку результатов работы. Он должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты их работы.

Или допустим, начальник цеха принял сообщение руководства о том, что предприятие должно на 5% увеличить производство продукции без увеличения сверхурочных выплат. Если же руководитель хорошо продумает

те идеи, которые требуют передачи, он может прийти к следующим заключениям:

1) Рабочие, должны понять, какие именно нужны изменения производства, а именно, прирост объема на 5% без дополнительных сверхурочных;

2) Рабочие, должны понять, почему нужны эти изменения, иначе они могут сделать вывод, что из них пытаются «выжимать» побольше, а платить поменьше;

3) Рабочие должны понять, каким образом следует осуществить изменения — качество продукции и уровень брака не должны измениться;

4) Необходимо осознавать, какие идеи нужно передать до того, как отправлять сообщение, с учетом конкретной ситуации и цели.

2.4 Кодирование и выбор канала

Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов ее закодировать, используя для этого слова, интонации и жесты. Такое кодирование превращает идею в сообщение. Отправитель должен выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования.

Наиболее известные каналы — речь и письменные материалы, электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Если канал не соответствует идее, то обмен информацией будет мало эффективен. Например,¹ руководитель хочет предупредить подчиненного о недопустимости серьезных нарушений мер безопасности, Сообщить это лучше официальным письмом или на совещании, а не во время беседы за чашкой кофе.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникации в сочетании. При этом необходимо установить последовательность и интервалы передачи информации этими средствами. Исследования показывают, что одновременный обмен устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем использование одного из этих средств.

2.5 Передача

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения — закодированной идеи или совокупности идей — получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке принимают за сам процесс коммуникации. Это лишь один из важнейших

этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица

2.6 Декодирование

После передачи сообщения отправителем получатель его декодирует. Декодирование — это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Обмен информацией считают эффективным, если получатель показал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.

2.7 Обратная связь и помехи

Обратная связь - это ответная реакция получателя на сообщение. Информация, которая отсылается назад отправителю, свидетельствует о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонним; так как обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Руководитель, который не наладит обратную связь, обречен на снижение эффективности его управленческих действий.

Шум — это все то, что искажает смысл информации. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, связаны с языком, вербальным или невербальным, различиями в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, с различиями в статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации. Определенные шумы присутствуют всегда, на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Высокий уровень шума приводит к утрате смысла, может блокировать информационный обмен.

3 Межличностные коммуникации

3.1 Барьеры в межличностных коммуникациях

Межличностный обмен информацией связан с необходимостью преодоления межличностных барьеров в:

- восприятию;
- семантике;
- обмену невербальной информацией;
- некачественной обратной связи;
- недостаточной внимательности.

3.2 Преграды, обусловленные восприятием

Люди реагируют не на то, что происходит, а на то, что воспринимается как происходящее. Это обуславливает необходимость преодоления преград, связанных восприятием.

Одна из таких преград возникает из-за конфликта между основами суждений, убеждениями отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Например, в промышленности специалисты по маркетингу могут считать, что активизация сбыта за счет расширения ассортимента важнее, чем снижение издержек производства в результате стандартизации продукции.

Расхождение в основах суждений может становиться причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей. Во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, полученного ими.

Информация, вступающая в противоречие с опытом человека или ранее усвоенными понятиями, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается в соответствии с этим опытом или понятиями. Исследования показывают наличие тенденции восприятия людьми проблем организации в рамках основ суждений, формирующихся исходя из их конкретных функций. Еще одна причина трудностей восприятия в процессе коммуникации состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей.

Коммуникационный климат влияет на взаимоотношения в организации. Согласно исследованиям, в атмосфере доверия информационные потоки растут и точность информации в обменах ею между людьми в организации повышается. Если руководители открыты и честны со своими сотрудниками, последние отвечают первым тем же. Чем выше открытость людей, участвующих в обмене информацией, тем ощутимее удовлетворение от контакта.

3.3 Семантические барьеры

Вступая в информационный контакт и используя символы, люди пытаются обмениваться информацией и добиваться ее понимания. К используемым символам относятся слова, жесты и интонации. Этими символами обмениваются люди в процессе коммуникации. Часто проблемы коммуникации связаны с использованием слов в качестве символов.

Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова могут иметь разные значения для разных людей, то сообщение, сформулированное одним человеком, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации. Полные словари мировых языков приводят в среднем 12—14 возможных значений 500 наиболее употребительных слов. Первое же слово в сравнительно небольшом, содержащем лишь 52 тысячи слов толковом словаре русского языка, составленном С. Ожеговым, слово «А» имеет шесть толкований.

Семантические вариации иногда становятся причиной неверного понимания, так как часто не очевидно точно значение, приписываемое символу отправителем. Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа выявляется через опыт и изменяется 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 в том, что другое лицо припишет то же значение символу, которое мы ему придали.

3.4 Невербальные преграды

В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, улыбка и выражения неодобрения, поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, взгляд с выражением одобрения или неодобрения — это примеры невербальной коммуникации. Использование пальца как указующего перста, прикрывание рта рукой, прикосновение, вялая поза также относятся к невербальным способам передачи смысла сообщения. Часто темными очками пользуются, чтобы скрыть заинтересованность, так как зрачки человека при этом расширяются.

Другая разновидность невербальной коммуникации связана с вербальной и проявляется в том, как произносятся слова. Это интонация, модуляция голоса, плавность и другие характеристики речи. Исследования показывают, что 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 38% — через интонации и модуляции голоса. Всего 7% остается собственно словами в личном разговоре. Во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов.

3.5 Плохая обратная связь

Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в изначально придававшемся ему смысле.

Неумение слушать часто мешает восприятию сообщения. Немногие умеют слушать с той степенью эффективности, которая в принципе в силах человека. В системе образования учат чтению, письму и умению обращаться с числами, но почти не развивают умение слушать. Исследования показывают, что многие менеджеры, по сути дела, слушают и воспринимают лишь четверть сообщений. Эффективное слушание является важнейшим качеством менеджера. При этом мало воспринимать факты — нужно прислушиваться к чувствам.

3.6 Совершенствование искусства общения

Свои идеи необходимо прояснять перед началом их передачи. Для этого необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы или идеи, которые должны стать объектами передачи. Для любой передачи в любой адрес нужна определенная тема, как объект передачи.

3.7 Восприимчивость к возможным семантическим проблемам

Всегда следует исключать из сообщения двусмысленные слова или утверждения. Точные слова обеспечивают результативность сообщения.

Следует контролировать язык поз, жесты и интонации, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Необходимо взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит собеседник. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, можно добиться большей ясности и понимания сказанных слов.

3.8 Проявляйте внимание и открытость

Внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру» позволяет приспособить вариант кодирования и передачи сообщения к индивиду или группе и ситуации.

Например, некоторые люди предпочитают структурированность, детальность и повторения. К таким людям, вероятно, наиболее эффективно, было бы обратиться с подробным письмом. Другие, напротив, не любят структурированности и детальности сообщений. В этом случае наиболее подходящей была бы неформальная беседа. Старайтесь увидеть,

прочувствовать и понять ситуацию и затрагиваемые проблемы в контексте собеседника. Это вовсе не означает, что следует соглашаться с тем, что говорит собеседник.

3.9 Добивайтесь установления обратной связи

Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них — задавать вопросы. К примеру, вы только что обсудили изменение процедуры выполнения работ и можете задать такой вопрос: «С чего следует начать, изменяя процедуры выполнения работ, чтобы все прошло гладко?» Если вопросов, связанных с изменением процедуры выполнения работ, много, лучше их записать. В любом случае, вероятно, разумно направить подчиненному записку, сообщив в ней письменно об изменении процедуры его работ. Эффективный способ — заставить человека пересказать ваши мысли.

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 свидетельствуют о том, что человек, может быть, не вполне понимает задание или расстроен из-за него.

Обратную связь можно установить путем проверки первых результатов работы. Еще один способ установления обратной связи — проведение относительно подчиненных «политики открытых дверей». Пусть они знают, что вы готовы в определенное время обсудить с ними любые их вопросы и подкрепить свои слова действиями.

4 Организационные коммуникации

4.1 Преграды в организационных коммуникациях

Искажение сообщений. Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение обусловлено рядом причин. Сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий

не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах. Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщений могут возникать также вследствие фильтрации. В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем чтобы с одного уровня управления на другой уровень шли только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения движения информации, придания сообщению ясности сведения приходится суммировать и упрощать. Управляющие определяют, какие сообщения отсеивать, какие направлять. На каждом уровне управления отфильтровывается 30-50% информации.

Сообщения отправляемые вверх, искажаются в силу разных статусов уровней организации. Часто нижние уровни управления стараются снабжать высшие инстанции только положительно воспринимаемой информацией, так как подчиненные хотят получить одобрение от руководителя. Причиной ухудшения поступающей вверх информации может быть недостаточное внимание руководителей среднего к сообщениям их подчиненных. В числе причин могут быть страх наказания, ощущение бесполезности информирования.

4.2 Информационные перезагрузки

Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, часто не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной. К сожалению, понимание важности информации у работников может различаться.

4.3 Неудовлетворительная структура организации

Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Многие большие организации в последние десятилетия перешли к структуре с малым числом уровней управления и каналами сравнительно прямого информационного обмена.

4.4 Совершенствование коммуникаций в организациях. Регулирование информационных потоков

Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные,

своих начальников, коллег и подчиненных. Они должны научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации об организации. Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы.

4.5 Управленческие действия

Руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы. Он может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Многие организации настаивают на проведении руководителями еженедельных встреч-совещаний. Подчиненный может предпринимать подобные шаги, добиваясь по своей инициативе контакта с руководителем или товарищами по работе.

4.6 Системы обратной связи

Составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы организации. Один из вариантов системы обратной связи — перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения проблем. Например, организации часто направляют ведущих сотрудников на свои заводы для обсуждения вопросов, связанных с качеством продукции.

Опрос сотрудников — еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации по сотням вопросов, например:

- четко ли доведены до них цели деятельности;
- с какими проблемами они сталкиваются или могут столкнуться;
- получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы;
- открыт ли их руководитель для предложений;
- информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

4.7 Системы сбора предложений

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем — снижение тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх,

Чаще всего такая система реализуется уполномоченными по сбору предложений или в виде ящиков для предложений, куда сотрудники могут опускать свои предложения. При этом следует создавать механизмы подтверждения факта рассмотрения предложений и стимулирование работников, в особенности тех, чьи предложения пошли организации на пользу. Другой вариант системы — создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес.

4.8 Информационные бюллетени

Публикации и видеозаписи сосредоточивают общую информацию в организации. Крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, новых видов продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям, ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников. Печатные материалы представляют возможность оценить данные по существу, а видеоматериалы позволяют персоналу составить представление о стиле и особенностях руководителей организации.

4.9 Современные информационные технологии

Могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер, локальные и глобальные сети, из которых наиболее известна сеть Интернет, уже оказали огромное воздействие на информацию, которую менеджеры и другой персонал рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации и вне ее, любому количеству людей одновременно. В ходе видеоконференций люди, находящиеся в разных местах, обсуждают всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо.

5 Деловая игра по теме «Коммуникации»

Группа разбивается на 2-3 подгруппы. В каждой подгруппе выбирается руководитель, который рассаживает своих «подчиненных» на партах по одному друг за другом. Затем руководитель получает у преподавателя задание и

передает его по цепочке студенту, сидящему на последней парте, т.е. сначала он доводит задание до студента, который сидит на первой парте, причем так, чтобы другие не слышали, тот – студенту сидящему на второй парте т.д. до студента сидящего на последней парте. Последний, получив информацию должен выполнить соответствующие заданию действия. Если он этого не делает, значит, информация искажена. Руководитель должен выяснить где, и исправить положение.

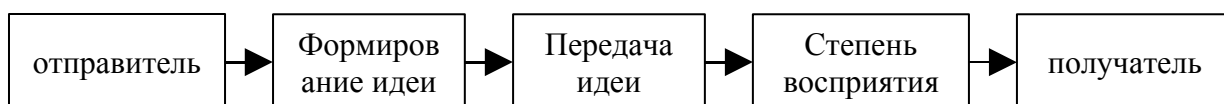
Если информация дошла без искажений вся группа должна работать над полученным заданием. Руководитель обязан организовать выполнение, проконтролировать результаты, оформить и доложить результаты.

5.1 Задание №1

- 1) В процессе обмена информацией выделяются следующие базовые элементы. Укажите лишнее:
 - а) отправитель;
 - б) сообщение;
 - в) канал;
 - г) получатель;
 - д) восприятие.
- 2) Когда достигается эффективность коммуникаций?
- 3) Какая информация передается по восходящей?
- 4) Для подтверждения желаемого результата необходима обратная связь, (верно) неверно?
- 5) Какие преграды существуют на пути межличностных коммуникаций?

5.2 Задание №2

- 1) Исправить ошибку:



- 2) Какая информация передается по нисходящей?
- 3) Что является источником шума в коммуникациях?
- 4) Люди реагируют не на действительные события в окружающем мире, а на то, как эти события воспринимаются, (верно) неверно?
- 5) Какие преграды существуют на пути организационных коммуникаций?

5.3 Задание №3

- 1) Какие средства передачи информации Вы знаете?
- 2) Возможно ли использование нескольких каналов связи?
- 3) Пути устранения преград в организационных и межличностных коммуникациях?
- 4) Шум в коммуникациях –это все то что искажает информацию?
- 5) Коммуникация в менеджменте –это:
 - а) Умение выслушать подчиненного;
 - б) Способность правильно воспринимать информацию;
 - в) Умение генерировать идеи;
 - г) Обмен информацией между двумя людьми и более;

5.4 Контрольные вопросы

- 1.Что такое коммуникация?
- 2.Какие коммуникации Вы знаете?
- 3.Приведите примеры:
 - а) коммуникации по восходящей, по нисходящей;
 - б) коммуникации между подразделениями;
 - в) коммуникации руководство –подчиненный;
 - г) неформальных коммуникаций.
- 4.Коммуникационный процесс и его этапы и элементы:
 - а) что такое шум;
 - б) кодирование;
 - в) декодирование.
- 5.Межличностные коммуникации и барьеры на их пути:
 - а) восприятие;
 - б) семантические барьеры;
 - в) невербальные преграды;
 - г) обратная связь.

Список использованных источников

1 **Лукашевич В. В.** Основы менеджмента [Текст] учебно –методическое пособие для студентов колледжей и техникумов/В.В.Лукашевич/ –М: Юнити, 2004. -285 с.

2 **Вершигора Е. Е.** Менеджмент [Текст] учебно –методическое пособие для студентов колледжей и техникумов/Е.Е.Вершигора/ –М.: Инфрам, 2005.

3 **Кабушкин Н. И.** Основы менеджмента /Н.И.Кабушкин/ –Минск: Новое знание, 2003.