

МОДУЛЬ 2

ТЕМА 6. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

План

1. Поняття й характеристика комунікацій
2. Інформаційне забезпечення менеджменту
3. Документаційне забезпечення менеджменту
4. Мистецтво ефективно слухати

1. Поняття й характеристика комунікацій

Комунікації – це те, без чого не може бути управління. У процесі спільної діяльності люди постійно обмінюються інформацією. Дослідження показують, що керівник від 5 до 90% усього часу витрачає на комунікації. Це час, який керівник витрачає на процес прийняття й реалізації управлінських рішень, на мотивацію праці підлеглих.

Отже, ефективність діяльності керівника залежить від уміння забезпечувати комунікації не тільки у власній діяльності, але й у діяльності своїх підлеглих.

Комунікація – це не тільки передача інформації, але насамперед це обмін інформацією між декількома або більшою кількістю людей. Термін комунікація означає спілкування, взаєморозуміння між людьми. Обмін інформацією може відбутися тільки в тому випадку, коли одна сторона пропонує інформацію, а інша сприймає її.

Ділове спілкування – це передача думок, емоцій або повідомлень одного або кількох людей іншому або іншим людям у процесі прийняття й реалізації управлінських рішень

Всі інші види спілкування між людьми в організації відносять до процесу обміну інформацією. Ділові спілкування становлять зміст організаційних комунікацій.

Однак інформація потрібна не тільки для того, щоб усвідомити необхідність ухвалення рішення, підготувати й прийняти його, але також і для того, щоб оцінити рішення після того, як воно прийнято й реалізоване. Ця інформація забезпечує реалізацію функції контролю над процесом виконання рішення. Такий вид комунікації називається **зворотним зв'язком**.

Професор Ф. Льюїс - фахівець з обміну інформацією в бізнесі - пише: «Зворотний зв'язок - це опорна реакція на те, що почуто, прочитано або побачено; інформація (у вербальному або невербальному оформленні) відсилається назад відправникові, свідчаючи про міру розуміння, довіру до повідомлення, його засвоєння й згоду з повідомленням».

Вербальні способи – слова (основні засоби для кодування повідомлень, призначених до передачі); бесіда, письмове спілкування, слухання, читання.

Невербальні – будь-які символи, крім слів: жести, погляд, вираз обличчя особи, посмішка, поза, інтонація голосу, характерне мовчання, відношення виражене за допомогою очей, міміки.

Таким чином, потоки інформації можуть бути наступної спрямованості:

- зверху вниз - від керівника до підлеглих;
- знизу нагору - від підлеглого до керівника;
- горизонтальний тип - на одному рівні.

Шлях від джерела інформації до одержувача називають **каналом інформації**.

Канали бувають **формальні** (офіційні, встановлюються адміністративно, вертикальні й горизонтальні); **неформальні** (між неформальними групами).

По місцю виникнення ділові спілкування можуть бути розділені на дві групи:

1. Спілкування організації із зовнішнім середовищем. Так, менеджери організації вступають у ділові відносини з постачальниками необхідних для організації ресурсів, споживачами продукції, законодавчими й державними органами, громадськістю, профспілками. Необхідність такого спілкування визначається реакцією організації на можливість або погрози, створювані факторами зовнішнього середовища;

2. Спілкування, що виникають усередині організації в процесі спільної діяльності людей. Це основна частина комунікацій в організації. В основі ділових внутрішніх спілкувань лежить функціональний поділ управлінської праці й різноманіття ролей менеджера в організації.

Елементи комунікації:

- 1) Джерело інформації;
- 2) Той, хто передає інформацію;
- 3) Той, хто приймає інформацію (секретар);
- 4) Одержувач інформації.

2.Інформаційне забезпечення менеджменту

Інформація – це стан повідомлень, що відображають конкретний стан явища, події, виробничо-господарської діяльності.

Для того, щоб завдання було виконано необхідно домогтися того, щоб виконавець повторив завдання вголос.

Класифікація інформації:

1. За повнотою охоплення явища: повна, часткова, надлишкова.
2. За періодами дії: постійна, довгострокова, періодична, разова.
3. За змістом: адміністративна, фінансова, бухгалтерська, довідкова, технологічна, виробнича.
4. За вірогідністю: достовірна, недостовірна.
5. За формою подачі: цифрова, буквена, кодована.
6. За черговістю виникнення: первинна, похідна.

7. За характером носія інформації: задокументована й не задокументована.

8. За призначенням: директивна, звітна, довідково-нормативна.

9. За напрямком руху: вхідна й вихідна.

До *тотальної інформації* відноситься не тільки побудова фрази, але й тон, інтонація голосу, настрої, зовнішній вигляд, навколишнє оточення, асоціації, які виникають при передачі інформації.

Ефект комунікації залежить, перш за все, від соціально-психологічних факторів, які впливають на якість засвоєння інформації. Тому необхідно роздивитись за якими каналами передається інформація.

1. **Емоційний канал**, тобто наскільки людина сприймає інформацію (жести, міміка й тотальна інформація);

2. **Нормативний канал** – традиції, норми, які прийняті в суспільстві.

3. **Канал знань** – це оцінка усвідомлення самої інформації, ціль передачі інформації (досягнуто чи ні) і кінцевий якісний показник.

Трансакція – це зв'язок між певними каналами того, хто передає інформацію тому, хто її одержує.

Якщо в інформації домінують емоційні й нормативні складові, то одержувач може не сприйняти інформацію. Тому необхідно дотримуватись, щоб використовувались всі канали, які обумовлюють ефект комунікації.

Інформаційний шум – це те, що деформує, спотворює зміст інформації. Таким чином, інформація повинна бути чіткою, із розкриттям конкретних моментів, дати, умов, етапів виконання.

Також використовуються й графічні способи передачі інформації: діаграми, хронограми (показують зміну явищ у часі); органіграми (показують структуру й взаємини явищ); топограми (відображається явище в просторі).

Комунікаційний процес – це процес обміну інформацією при використанні певних складових і реалізації відповідних **етапів**:

1. Формування ідеї.

2. Перетворення цієї ідеї в повідомлення за допомогою слів, жестів, інформації.

3. Вибір каналу передачі інформації.

4. Процес передачі

5. Декодування ідеї - це перехід символів відправника до думки одержувача.

6. Оцінка й уточнення повідомлення одержувачем

7. Здійснення зворотного зв'язку.

3.Документаційне забезпечення менеджменту

У процесі комунікації важливе значення належить документам, які є носіями інформації Під документом розуміють спеціально створені предмети для передачі й зберігання інформації; це носій інформації.

Класифікація документів:

1. *За формою*: письмові (рукописні, машинописні, друковані), фонетичні записи (магнітні записи), іконографічні (кіно -, відео -, фотодокументи).

2. *За статусом*: офіційні (видаються органами влади, закладами), неофіційні (анкети, заяви, скарги);

3. *За джерелом інформації*: первинні, вторинні;

4. *За ступенем персоніфікації*: особові (автобіографія, характеристика, заява); неособовими (звіти, протоколи зборів).

Процес, пов'язаний зі складанням документів і їхнім подальшим зберіганням називають **діловодством**.

Функції діловодства:

1. Розгляд і облік документів.
2. Контроль виконання
3. Транспортування
4. Удосконалення документообігу.

Системи діловодства:

1. Централізована - всі документи направляються в один центр, секретареві, у канцелярію;

2. Децентралізована - документи надходять за призначенням у відділи й підрозділи.

3. Змішана система.

Носіями інформації крім документів також виступають телебачення, радіомовлення, персональні комп'ютери, електронна пошта тощо.

Слід зауважити, що як спосіб комунікації корпоративний WEB-сайт має значні переваги над іншими інструментами PR:

- він охоплює значно ширшу аудиторію, ніж корпоративна газета тощо;
- віртуальний офіс компанії може бути цікавим як власним працівникам, потенційним клієнтам, партнерам компанії, журналістам, так і людям, що шукають роботу;
- на відміну від звичайного телефонного зв'язку, WEB-ресурс дозволяє з мінімальними витратами налагодити спілкування з іноземними партнерами, проводити маркетингові дослідження, а також виступати в ролі офіційного джерела інформації про компанію;
- на думку спеціалістів, головна перевага WEB-сайту в тому, що він доступний для перегляду 24 години на добу, сім днів на тиждень. Завдяки цьому відвідувачі сайту в будь-який час можуть уточнити офіційну інформацію, яку надає компанія;
- способи спілкування, комунікація через корпоративний WEB-сайт можливі завдяки різноманітним формам зворотного зв'язку – корпоративним чатам, форумам, опитуванням, запитам, анкетуванням.

В організації існують **спеціальні служби** по роботі з документами: архів, канцелярія, довідкове бюро.

Документообіг – це рух документів в організації з моменту їх одержання або створення і до завершення виконання або відправки.

Правильна організація документообігу сприяє оперативному проходженню документів в апараті управління, рівномірному навантаженню підрозділів і дає позитивний вплив на керівний процес загалом. Документообіг здійснюється у вигляді потоків документів, які циркулюють між пунктами обробки інформації (керівникам установ і структурних підрозділів, спеціалістам і працівникам) і пунктами технічної обробки (канцелярія, машбюро тощо).

За відношенням до апарату управління розрізняють потоки вхідних і вихідних та внутрішніх документів. У закладах відбувається розподіл вхідних документів на потоки, які спрямовуються керівникам, у структурні підрозділи й окремим виконавцям. Копії з документів знімають після їх розгляду керівництвом і написання резолюції. Кількість копій має відповідати кількості виконавців, а оригінал передається відповідальному виконавцю, якому у встановлений термін передаються і виконані копії.

Схеми документообігу розробляються керівництвом служби діловодства й узгоджуються з керівниками зацікавлених структурних підрозділів. Затверджує схеми руху документів керівник закладу.

У процесі руху **вхідних документів** виконуються наступні операції і в такій послідовності:

1. Одержання вхідної кореспонденції;
2. Початкова обробка;
3. Попередній розгляд і розподіл;
4. Реєстрування;
5. Розгляд документів керівництвом;
6. Виконання.

Проходження **вихідних документів** у закладі включає:

1. Складання проекту документа;
2. Виготовлення документа;
3. Узгодження;
4. Візування (в необхідних випадках);
5. Підписання;
6. Реєстрування
7. Відправлення

Проходження внутрішніх документів на етапах їх підготовки й оформлення організується у відповідності до загального порядку проходження вихідних, а на етапі виконання – вхідних документів.

В управлінській діяльності важливе значення має правильна організація роботи з документами. Дотримання правил та інструкції по роботі з документами забезпечує безперебійну роботу всіх служб менеджменту, визначає їх ефективну та оперативну діяльність.

4.Мистецтво ефективно слухати

За допомогою схеми розглянемо принципи оволодіння мистецтвом слухати:

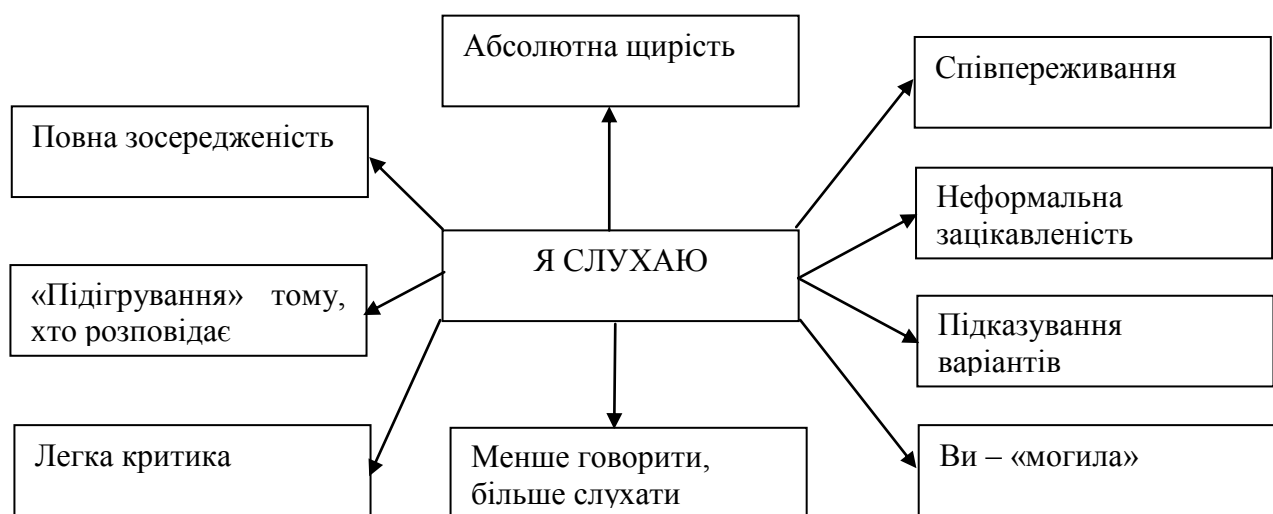


Рис. 17. Принципи оволодіння мистецтвом слухати

Десять правил мистецтва ефективно слухати професора К. Девіса

1. **Перестаньте говорити.** Неможливо слухати і розмовляти.
2. **Допоможіть тому, хто розповідає, почути себе.** Створіть у людини відчуття свободи, довірливої атмосфери.
3. **Продемонструйте тому, хто розповідає, що Ви налаштовані слухати.** Потрібно виглядати і діяти зацікавлено. Не читайте кореспонденції, коли хтось з Вами розмовляє. Слухаючи, намагайтесь, прагніть зрозуміти, а не шукайте приводу для заперечень.
4. **Ліквідуйте моменти, що дратують.** Не малюйте, не постукуйте по столі, не перекладайте папери.
5. **Співпереживайте розповідачу.** Намагайтесь ввійти в положення того, хто розповідає.
6. **Будьте терплячі.** Не заощаджуйте час. Не перебивайте розповідача. Не поривайтеся вийти, не робіть кроків у напрямку дверей.
7. **Стримуйте свій характер.** Розгнівана людина надає словам неправильний зміст.
8. **Не допускайте суперечок або критики.** Це змушує оповідача займати оборонну позицію, він може замовкнути або розгніватися. Не вступаєте в суперечку. Саме отримавши перемогу в суперечці, Ви програєте.
9. **Задавайте питання.** Це підбадьорює оповідача і демонструє йому, що Ви слухаєте. Це допомагає просуватися вперед.
10. **Перестаньте говорити!** Це повчання йде і першим, і останнім, бо всі залежать від нього. Ви не зможете ефективно слухати, якщо будете розмовляти.

Поради К. Девіса

Природа дала людині два вуха і один язик, делікатно натякнувши, що краще більше слухати, ніж говорити.

Щоб слухати, потрібні обидва вуха: одне – сприймати зміст, інше – уловлювати почуття оповідача.

Люди, які не слухають, отримують менше інформації для прийняття зважених рішень.

Щоб розвивати вміння слухати, оцініть свої поводження з іншою людиною після завершення розмови.

Запитайте себе, що саме Ви зробили ефективно з позиції 10 настанов, а потім – у чому Ви повинні вдосконалюватися.

Дев'ять правил переконання

1. Правило Гомера. Черговість аргументів, які приводяться, впливає на їх переконливість. Найбільш переконуючий наступний порядок аргументів:

сильні – середні - один найбільш сильний.

Один і той аргумент для різних людей може бути і сильним, і слабким. Тому сила аргументів повинна визначатися з точки зору співрозмовника.

2. Правило Сократа. Для отримання позитивного рішення по важливому питанню поставте його на третє місце, подавши перед тим два простих для співрозмовника питання, на котрі він без труднощів відповість Вам «так».

3. Впевненість залежить від іміджу і статусу того, хто переконує. Цим правилом користуються ті, хто просить поважну людину «замовити за себе слово», або посилається на думку поважної людини, цитує її в підтвердження своїх аргументів, доказів.

4. Не принижуйте статус. Будь-який прояв неповаги, знехтування до співрозмовника визиває негативну реакцію

5. Створіть приємне враження. До аргументів приємного нам співрозмовника ми відмовимось поблажливо, а до аргументів неприємного – з упередженням.

6. Добийтесь згоди. Бажаючи переконати, починайте з моментів, які Вас не розділяють, а з того, в чому співрозмовник буде згідний з вами.

7. Проявіть емпатію (здатність зрозуміти емоційний стан співрозмовника). Не проявивши емпатії, неможливо виконати правило перше – правило Гомера. Дійсно, силу аргументів ми повинні оцінювати з точки зору співрозмовника, тобто повинні поставити себе на його місце.

8. Уникайте конфліктогенів (дій, які можуть привести до конфліктів). Словосполучення «які можуть» є тут ключовим. Воно розкриває причину небезпеки конфліктогена. Те, що він не завжди приводить до конфлікту, зменшує нашу пильність по відношенню до нього.

9. Викличте позитивні емоції. Запропонована Вами можливість задовольнити певну потребу людини є важливим, сильним аргументом, яка

викличе позитивні емоції. Покажіть, що запропоноване Вами задовольнить певну з потреб слухача.

Взагалі **техніка переконання** повинна ґрунтуватися на наступних елементах: дуже важливо вказати опоненту на його персональну вигоду, привести аргументи, цифрові дані, аналіз, перспективні показники; інколи корисно піти від протилежного – показати катастрофічні наслідки, котрі проявляться у випадку, коли переговори ні до чого не приведуть; не потрібно змішувати терміни «згоден» з «розумію» під час головних зустрічей співрозмовники часом вважають, що добилися швидкої перемоги, почувши «я згоден». Але пізніше виявляється, що ці слова означають всього на всього – «я зрозумів».

Для встановлення контакту інколи потрібно пошуткувати, щось пригадати, зробити комплімент, щось подарувати, а часом потрібно і вибачитися; це важливі моменти, особливо, коли зустрічаєшся з людиною вперше. По тому, як людина веде себе в перші хвилини, можна зрозуміти, як вона налаштована, які у неї цілі, з чим вона хоче вийти з кабінету. За цей час можна встигнути відкоригувати свою тактику. Завершити переговори, за словами практиків, краще щиро, відверто сказавши про свої відношення і до результатів переговорів, і до процесу переговорів, і один до одного. Обов'язково потрібно залишити трохи часу у фіналі, щоб обговорити перспективи подальшого співробітництва, якими би туманними вони не були.