

# ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Под редакцией **Т.Ю. Анопченко**

Рекомендовано

Советом Учебно-методического объединения по образованию  
в области менеджмента

в качестве **учебного пособия**

для обучающихся по программам высшего образования

направления подготовки «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»)

**BOOK.ru**

ЭЛЕКТРОННО-БИБЛИОТЕЧНАЯ СИСТЕМА

**КНОРУС • МОСКВА • 2018**

УДК 316.6(075.8)

ББК 88.53я73

Д29

**Рецензенты:**

**Багаутдинова Н.Г.**, и.о. директора Института управления, экономики и финансов Казанского (Приволжского) федерального университета, д-р экон. наук, проф.,  
**Е.И. Лазарева**, зав. кафедрой инновационного и международного менеджмента ЮФУ, д-р экон. наук, проф.,

**Парахина В.Н.**, зав. кафедрой менеджмента ФГБОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет», д-р экон. наук, проф.

**Авторский коллектив:**

Репина Е.А., Анопченко Т.Ю., Григан А.М., Чернышев М.А., Новицкая А.И.,  
Моисеенко А.А., Пайтаева К.Т.

**Д29** **Деловые коммуникации** : учебное пособие / коллектив авторов ; под ред. Т.Ю. Анопченко. — Москва : КНОРУС, 2018. — 244 с. — (Бакалавриат).

**ISBN 978-5-406-05690-5**

Освещается широкий спектр проблем деловых коммуникаций: понятие и предмет деловых коммуникаций, значение коммуникации в менеджменте, коммуникативная структура в организации, проблема эффективности коммуникаций, психологические и этические особенности деловых коммуникаций, невербальные коммуникации, устные деловые коммуникации, конфликтные ситуации в коммуникациях и способы их разрешения. Содержит систему научных знаний, которая составляет теоретическую основу деловых коммуникаций.

Соответствует ФГОС ВО последнего поколения.

*Для студентов бакалавриата и магистратуры экономических и менеджерских направлений высших учебных заведений.*

**УДК 316.6(075.8)**

**ББК 88.53я73**

**ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

Изд. № 9908. Подписано в печать 28.08.2017. Формат 60×90/16.  
Гарнитура «Newton». Усл. печ. л. 15,5. Уч.-изд. л. 12,5. Тираж 500 экз.

ООО «Издательство «КноРус».

117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.

Тел.: 8-495-741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в АО «Т8 Издательские Технологии».

109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42, корп. 5.

Тел.: 8-495-221-89-80.

**ISBN 978-5-406-05690-5**

© Коллектив авторов, 2018

© ООО «Издательство «КноРус», 2018

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

## **Глава 1. ПОНЯТИЕ И ПРЕДМЕТ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ**

1.1. Деловые коммуникации.....	5
1.2. Коммуникации в менеджменте.....	17
1.3. Роль информации в менеджменте.....	24

## **Глава 2. КОММУНИКАТИВНЫЙ ПРОЦЕСС**

2.1. Структура коммуникативного процесса.....	29
2.2. Коммуникативная структура организации .....	36
2.3. Коммуникативные сети и их разновидности .....	41

## **Глава 3. ЭФФЕКТИВНЫЕ ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

3.1. Коммуникативные барьеры .....	48
3.2. Умение слушать как фактор эффективных коммуникаций .....	58
3.3. Вопросы в коммуникациях .....	71
3.4. Повышение эффективности организации деловых коммуникаций .....	77

## **Глава 4. ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ**

4.1. Психологические механизмы восприятия в коммуникации .....	82
4.2. Психологическая культура деловой коммуникации .....	87
4.3. Психологические типы собеседников в коммуникации.....	91
4.4. Уловки в коммуникациях .....	101

<b>Глава 5. ЭТИКА ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ</b>	
5.1. Этика деловых коммуникаций .....	112
5.2. Международные особенности этики в коммуникациях .....	117
<b>Глава 6. НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ</b>	
6.1. Формы невербальных коммуникаций.....	128
6.2. Жесты в коммуникациях.....	135
6.3. Проксематика .....	140
6.4. Голос в невербальных коммуникациях .....	143
<b>Глава 7. ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ</b>	
7.1. Публичное выступление .....	146
7.2. Подготовка к публичному выступлению .....	150
7.3. Выступление с речью .....	155
<b>Глава 8. УСТНЫЕ ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ</b>	
8.1. Деловая беседа.....	161
8.2. Деловое совещание.....	168
8.3. Коммерческие переговоры .....	177
8.4. Интервью в коммуникациях.....	187
8.5. Общение с посетителями .....	192
8.6. Коммуникации по телефону .....	194
8.7. Презентация в коммуникациях .....	196
8.8. Спор и аргументация в коммуникациях.....	201
<b>Глава 9. КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ В КОММУНИКАЦИЯХ</b>	
9.1. Конфликт в коммуникации .....	212
9.2. Критика в коммуникациях.....	219
9.3. Коммуникации в ситуации возражений и замечаний.....	223
<b>Литература .....</b>	<b>229</b>
<b>Глоссарий .....</b>	<b>231</b>

# Глава 1.

## ПОНЯТИЕ И ПРЕДМЕТ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

---

### 1.1. ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Коммуникация представляет собой специфический обмен информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания, а также пути сообщения. Эффективностью коммуникаций в организации часто определяется качество решений и их реализации. Понятие коммуникации характеризует отношения между людьми, точнее, их связи в процессе совместной деятельности. Без коммуникаций невозможна совместная деятельность людей, как и управление совместной деятельностью.

Коммуникация имеет несколько значений. Во-первых, это путь сообщения (воздушные или водные коммуникации); во-вторых, это форма связи (радио, телеграф и т.п.); в-третьих, это процесс сообщения информации с помощью технических средств — средств массовой коммуникации (печать, радио, кинематограф, телевидение и прочее); и наконец, в-четвертых, коммуникация выражает акт общения, связь между двумя или более индивидами, сообщение информации одним лицом другому [15, с. 15].

Коммуникация это процесс, в котором участвует не менее двух человек: говорящий и слушающий, которые во время коммуникативно-речевого акта меняются ролями. Чтобы коммуникация состоялась, необходим предмет речи, то, о чем говорят и по поводу чего происходит

обмен информацией. Коммуникация не может состояться, если принимающие в нем участие субъекты не знают языка. При общении рождается высказывание. Оно содержит в себе все то, что исходит от адресанта по поводу того, о чем он говорит своему собеседнику при помощи языка, известного им обоим. Данный процесс может быть представлен следующим образом (рис. 1.1).

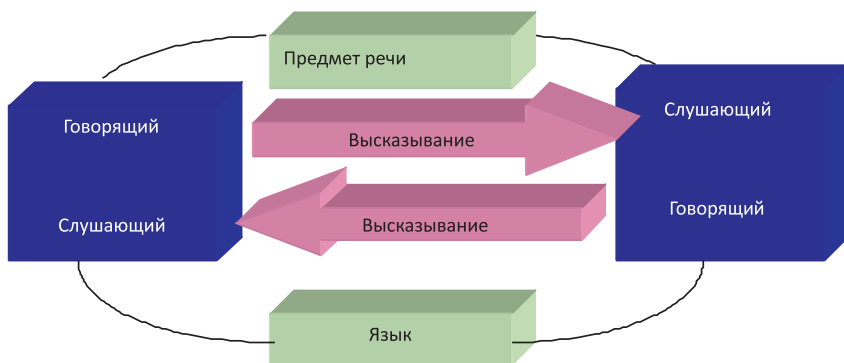


Рис. 1.1. Процесс коммуникации

Коммуникация представляет собой процесс взаимодействия между людьми, который включает в себя:

- формирование и развитие личности;
- развитие общества и общественных отношений;
- социализацию личности;
- создание и развитие общественных способов взаимодействия людей;
- социально-психологическую адаптацию людей;
- обмен эмоциями;
- обучение, передачу умений и навыков;
- обмен информацией;
- обмен деятельностью;
- формирование отношения к себе, к другим людям и к обществу в целом [15, с. 6].

Коммуникация имеет три взаимосвязанных стороны: *коммуникативную*, состоящую в обмене информацией между людьми; *интерактивную*, включающую организацию взаимодействия между людьми; *перцептивную*, которая представляет собой процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания (рис. 1.2).

Коммуникации могут осуществляться на разных уровнях. Выделяют коммуникации на макроуровне, мезоуровне и микроуровне. *Макроуровень* коммуникаций — массовые контакты незнакомых людей в достаточно больших группах — в толпе, на митингах и шествиях, на региональном, национальном уровнях. Сюда же входят коммуникации через различные виды массовой информации. На *мезоуровне* происходит общение, например, в учебных и трудовых коллективах между подразделениями. *Микроуровень* коммуникаций — это общение межличностное, подразумевающее известную психологическую близость партнеров.

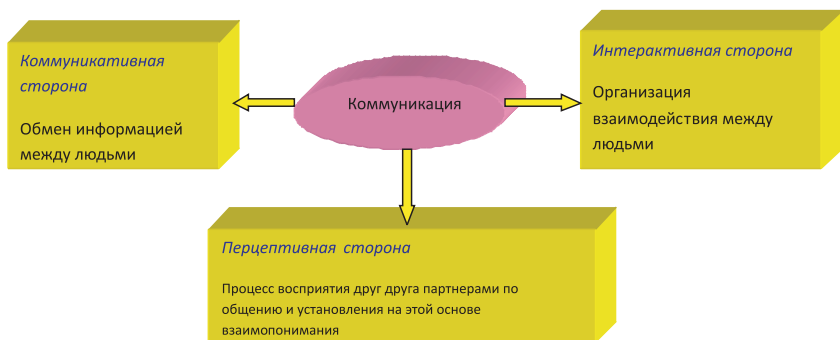


Рис. 1.2. Стороны коммуникации

Коммуникация выполняет ряд функций, среди которых можно выделить следующие: контактная функция, инструментальная функция, интегративная функция, функция самовыражения или понимания, трансляционная функция, функция оказания влияния, информативная функция, эмотивная функция, статусопределяющая функция (рис. 1.3).

*Контактная функция* заключается в установлении контакта между участниками общения, обоюдной готовности к приему и передаче сообщений и поддержанию взаимосвязи в процессе общения. *Инструментальная функция* характеризует коммуникацию как социальный механизм управления и передачи информации, необходимой для исполнения действия. *Интегративная функция* раскрывает коммуникацию как средство объединения людей. *Функция самовыражения или понимания* определяет коммуникацию как форму взаимопонимания психологического контекста. *Трансляционная функция* служит для передачи конкретных способов деятельности, оценок и т.д. *Функция оказания влияния* заключается в изменении состояния, поведения, личностно-смысловых образований партнера. *Информативная функция* коммуникации предполагает обмен сообщениями, мнениями, замыслами, решениями. Благодаря *эмотив-*

*ной функции* коммуникации происходит возбуждение в партнере нужных эмоциональных переживаний, а также изменение с его помощью своих переживаний. *Статусопределяющая функция* предполагает выполнение ожидаемой от человека роли, демонстрации знания норм социальной среды.

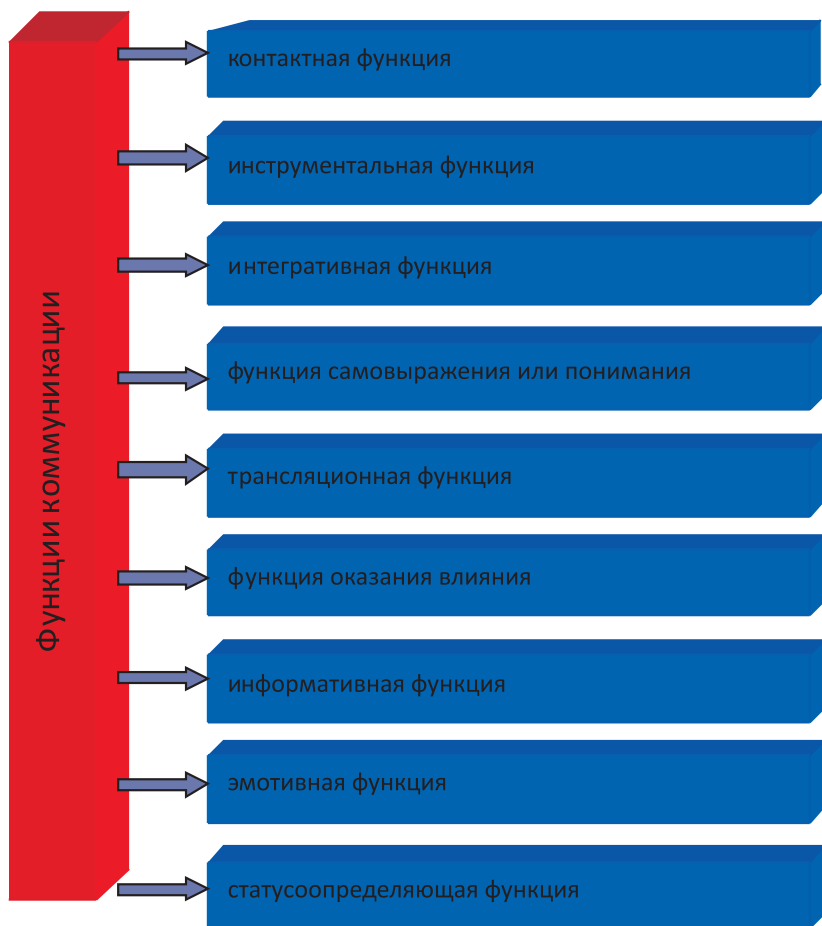


Рис. 1.3. Функции коммуникации

Многофункциональность коммуникации позволяет выделить следующие ее аспекты [19, с. 9—10]:

- информационно-коммуникативный (коммуникация рассматривается как вид личностной коммуникации, в процессе которой осуществляется обмен информацией);



- интерактивный (коммуникация анализируется как взаимодействие индивидов в процессе кооперации);
- гносеологический (человек выступает как субъект и объект социального познания);
- аксиологический (изучение коммуникации как процесса обмена ценностями);
- нормативный (выявляющий место и роль коммуникации в процессе нормативного регулирования поведения индивидов, а также процесс передачи и закрепления норм в обыденном сознании, реального функционирования стереотипов поведения);
- семиотический (коммуникация выступает как специфическая знаковая система, с одной стороны, и посредник в функционировании различных знаковых систем, с другой);
- социально-практический аспект коммуникации, где процесс рассматривается в качестве обмена результатами деятельности, способностями, умениями и навыками.

В коммуникации можно различить инструментальную и личностную направленность (рис. 1.4). Инструментальная направленность нацелена на выполнение социально значимой задачи, на дело, на результат; личностная направленность — на удовлетворение личностных потребностей.

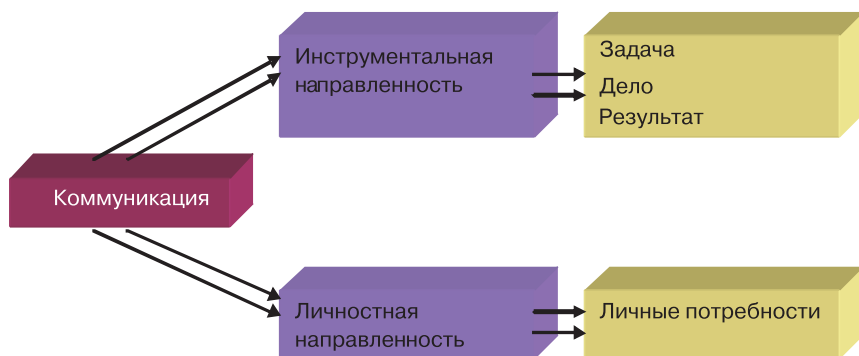


Рис. 1.4. Направленность коммуникации

Деловые коммуникации — это процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности. В рассматриваемой коммуникации предметом общения является деятельность (дело), и партнер по общению всегда выступает как личность, значимая для другого. Основные задачи

деловой коммуникации — продуктивное сотрудничество, стремление к сближению целей, улучшение партнерских отношений.

Деловые коммуникации предполагают реализацию следующих условий:

- обязательность контактов всех участников общения, независимо от их симпатий и антипатий;
- предметно-целевое содержание коммуникации;
- соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия, с учетом должностных ролей, прав и функциональных обязанностей, придерживаясь при этом субординации и делового этикета;
- взаимозависимость всех участников деловой коммуникации и в достижении конечного результата, и при реализации личных намерений;
- коммуникативный контроль участников взаимодействия, в том числе высокий (игра, манипулирование, камуфляж);
- формальные ограничения [19, с. 15].

Формальные ограничения выступают в следующих формах: конвенциональные ограничения, ситуативные, эмоциональные, насильственные (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Виды формальных ограничений деловых коммуникаций

Деловые коммуникации можно определить как науку, объектом исследования которой являются аспекты общения людей в деловой сфере, факторы, обеспечивающие эффективность деловых контактов.

Деловое общение предполагает общение между людьми в служебной сфере. Участники делового общения выступают в официальных статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты поведения людей. Особенности делового общения заключаются в том, что людей, участвующих в деловом общении, отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела. Основной задачей делового общения является продуктивное сотрудничество.

Деловое общение предполагает, что люди устанавливают контакт друг с другом, обмениваются определенной информацией для того, чтобы строить совместную деятельность, сотрудничество. Для того чтобы деловое общение проходило беспрепятственно, оно должно состоять из ряда последовательных этапов (рис. 1.6).

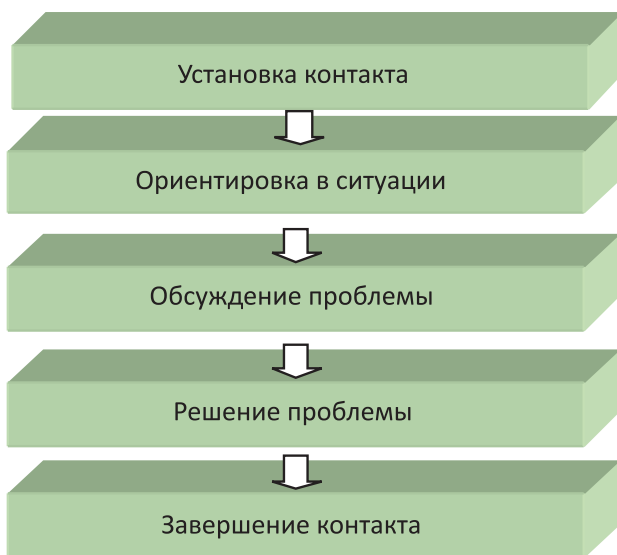


Рис. 1.6. Этапы делового общения

На первом этапе осуществляется установка контакта (знакомство), в процессе которого происходит понимание другого человека, представление себя другому человеку. Далее необходимо сориентироваться в ситуации общения, осмыслить происходящее. Следующий этап предполагает обсуждение проблемы, после чего разрабатывается вариант

решения проблемы. Последним этапом делового общения является завершение контакта.

Деловое общение должно строиться на партнерских началах, исходить из взаимных запросов и потребностей, из интересов дела. Такое сотрудничество повышает трудовую и творческую активность, является важным фактором повышения эффективности деятельности организации.

В структуру делового общения входят:

- значение и смысл слов, фраз. Игрет важную роль точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонаций;
- речевые, звуковые явления: темп речи (быстрый, средний, замедленный), модуляция высоты голоса (плавная, резкая), тональность голоса (высокая, низкая), ритм (равномерный, прерывистый), тембр (раскатистый, хриплый), интонация, дикция. Наблюдения показывают, что наиболее привлекательной в общении является плавная, спокойная, размеренная манера речи;
- выразительные качества голоса: характерные специфические звуки, возникающие при общении: смех, хмыканье, плач, шепот, вздохи и другие; разделительные звуки — это кашель; нулевые звуки — паузы, а также звуки назализации — «хм-хм», «э-э-э» и другие [31, с. 19].

Можно говорить о разнообразии деловых коммуникаций, коммуникации происходят в различных ситуациях с использованием различных средств и каналов общения. Типология деловых коммуникаций может быть рассмотрена в соответствии со следующими критериями: способ обмена информацией; средства общения; место осуществления коммуникации; количество сторон, участвующих в коммуникации; тип речи; источники регулирования коммуникации; уровень коммуникации; признаки целей коммуникации; содержание коммуникации; предмет коммуникации; тип связи в коммуникации; средства коммуникации; время коммуникации; степень завершенности коммуникации (рис. 1.7).

По способу обмена информацией различают *устные* и *письменные* коммуникации. По средствам общения возможно деление на четыре вида: непосредственные, опосредованные, прямые, косвенные. *Непосредственные* осуществляются с помощью естественных органов, данных человеку: руки, голова, туловище, голосовые связки и т.д. *Опосредованные* связаны с использованием специальных средств и орудий. *Прямые* предполагают личные контакты и непосредственное восприятие друг другом общающихся людей в самом акте общения. *Косвенные* осуществляются через посредников, которыми могут выступать другие люди.

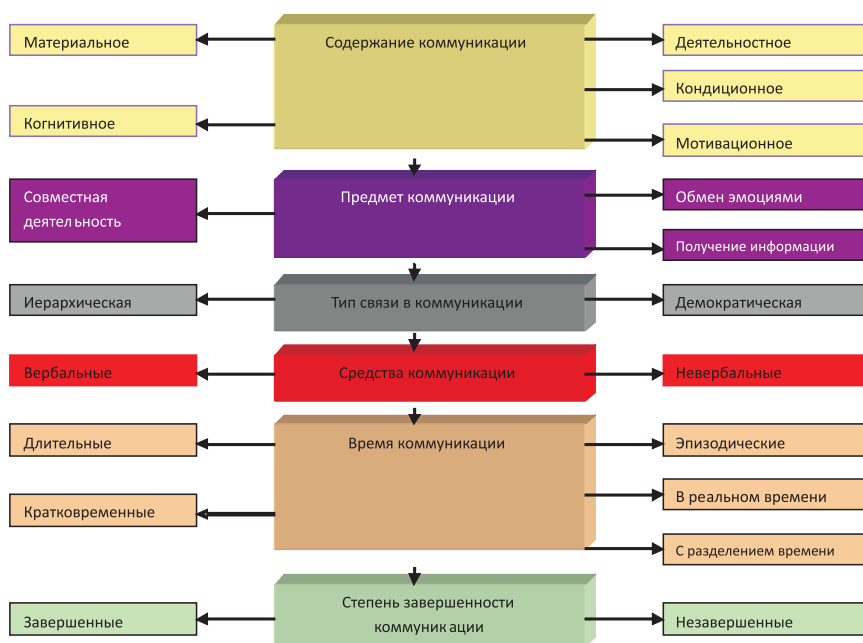


Рис. 1.7. Типология деловых коммуникаций

По месту осуществления коммуникации разделяются на *внутренние* коммуникации, при которых стороны коммуникации находятся в рамках организации, и *внешние* коммуникации — одна из сторон коммуникации относится к субъектам внешней среды организации.

В зависимости от количества сторон, участвующих в коммуникации, выделяют односторонние, двухсторонние, многосторонние коммуникации. *Односторонние коммуникации* — в коммуникации участвует одна сторона, это, как правило, начало коммуникационного процесса. *Двухсторонние коммуникации* — в коммуникационном процессе принимают участие две стороны. *Многосторонние коммуникации* — в процессе коммуникации участвует более двух сторон.

В соответствии с типом речи, используемым в коммуникации, существуют монологические и диалогические. *Монологические коммуникации* — выработка сообщения происходит в одном месте, получатель информации не имеет права уклониться от выполнения содержащегося в сообщении приказа. В *диалогической* системе функционирует множество источников, имеющих право на создание сообщений. К монологическим видам относятся: приветственная речь, торговая речь (реклама), инфор-

мационная речь, доклад. Диалогические виды коммуникаций: деловой разговор (кратковременный контакт, преимущественно на одну тему); деловая беседа (продолжительный обмен сведениями, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений); переговоры (обсуждение с целью заключения соглашения по какому-либо вопросу); интервью (разговор с журналистом, предназначенный для печати, радио, телевидения); дискуссия; совещание (собрание); пресс-конференция; деловой разговор (непосредственный, «живой» диалог); телефонный разговор (дистантный, исключающий невербальную коммуникацию).

Если в качестве критерия классификации рассматривать источники регулирования коммуникации, то выделяются формальные и неформальные коммуникации. *Формальные коммуникации* осуществляются на основе хорошо проработанных и легитимных, как правило, выраженных в письменной форме инструкций, руководств, методик и т.п. *Неформальные коммуникации* осуществляются на основе устных норм и правил.

По типам коммуникаций в организации выделяют: *межуровневые коммуникации* — информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальной иерархии; *горизонтальные коммуникации* — организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними необходим для координации задач и действий.

В соответствии с уровнем коммуникации выделяют внутренние коммуникации, двусторонние межличностные коммуникации, групповые коммуникации, организационные коммуникации. *Внутренние коммуникации* — человек сам анализирует информацию, основанную на собственном опыте. Такие коммуникации могут быть искажены, поскольку передающий, как правило, обладает абсолютно другим опытом, чем тот, который эту информацию получает. *Двусторонние межличностные коммуникации* возникают в ситуации, когда два человека вовлечены в трудовой процесс, перед ними стоят цели выполнения определенных заданий и налаживания между собой сотрудничества. *Групповые коммуникации* существует среди более чем двух человек, обычно группы формируются потому, что совместными усилиями можно добиться большего, чем в одиночку. *Организационные коммуникации* появляются в случае, когда группы понимают, что они не могут справиться с проблемами без организации.

В зависимости от цели общения различают: обслуживание предметной деятельности, выяснение производственных противоречий, доведение до собеседника своих знаний и опыта, получение знаний и опыта от партнера. *Обслуживание предметной деятельности* — коммуникация строится на основе взаимодействия и обмена информацией

по поводу осуществляемой деятельности. *Выяснение производственных противоречий* — достаточно часто при выполнении работы возникают противоречия, которые можно разрешить посредством коммуникации, обмена информацией. *Доведение до собеседника своих знаний и опыта* — целью данного типа коммуникаций выступает необходимость изложения информации, которой владеет отправитель, до получателя. *Получение знаний и опыта от партнера* — достаточно часто человек не обладает всей необходимой информацией и в этом случае вступает в общение с собеседником с целью получения необходимой информации.

По содержанию коммуникации различают: материальные, когнитивные, деятельные, кондиционные, мотивационные коммуникации. *Материальные* — обмен продуктами и предметами деятельности, которые в свою очередь служат средством удовлетворения актуальных потребностей субъектов. *Когнитивные* — обмен знаниями. *Деятельные* — обмен действиями, операциями, умениями, навыками. *Кондиционные* — обмен психическими или физиологическими состояниями. *Мотивационные* — обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями.

Выделяют коммуникации, предметом которых являются совместная деятельность, обмен эмоциями, получение информации. *Совместная деятельность* — в качестве предмета коммуникации выступает организация совместной деятельности. *Обмен эмоциями* — в качестве предмета общения выступает обмен эмоциями собеседников. *Получение информации* — предметом коммуникации выступает получение информации в процессе совместной деятельности.

По типу связи в коммуникации: иерархические коммуникации, демократические коммуникации. *Иерархическая коммуникация* — для данного типа коммуникации приоритетна прямая связь. Осуществляется в виде приказа, в ней сообщение, если достигнет получателя, всегда будет выполнено. *Демократическая коммуникация* — для данного типа коммуникации приоритетна обратная связь, получатель имеет право выбора: выполнять или нет поступившее сообщение.

В зависимости от средств коммуникации: вербальные и невербальные коммуникации. *Вербальные* — общение с использованием письменных или устных средств. *Невербальные коммуникации* — коммуникации с помощью мимики, пантомимики, проксемики, тактильных средств, облика, изображения и т.п.

По времени коммуникации выделяют: длительные, кратковременные, эпизодические, в реальном времени, с разделением времени. *Длительные* — коммуникации, длящиеся длительный промежуток времени. *Кратковременные* — коммуникации, осуществляемые в течение непродолжительного времени. *Эпизодические* — коммуникации, происходя-

щие время от времени. В *реальном времени* — устное общение, телефон, некоторые электронные системы. С *разделением времени* — письменная информация, факсимильная связь.

По степени завершенности: завершенные и не завершенные коммуникации. *Завершенные* — цель коммуникации достигнута, к обсуждаемым вопросам больше не возвращаются. *Незавершенные* — процесс коммуникации по каким-либо причинам не завершен, к обсуждаемым вопросам возвращаются через некоторое время.

Коммуникация представляет собой информационные действия в нечеткой информационной среде, что обусловлено: отсутствием информации о некоторых объектах, неполнотой информации или отсутствием знания о данных объектах вообще, либо наличием неправильной информации о некоторых объектах. Коммуникации, как правило, всегда осуществляются в условиях неопределенности. Любое, даже самое точное описание или прогноз, может оказаться недостоверным из-за динамичных изменений среды.

Результатом проведения коммуникации является изменение структуры информационного пространства. Г.Г. Почепцов [23, с. 168] выделяет следующие типы информационного воздействия:

- информационное доминирование, представляющее собой действия по недопущению использования информационного пространства противником (оппонентом);
- информационное давление, которое направлено на то, чтобы вынудить противника (оппонента) на те или иные действия;
- информационное торможение, или действия по приостановлению распространения нежелательной информации;
- информационное ускорение, или действия по увеличению скорости распространения нужной информации, охвата все более широкой аудитории.

Выделяют ряд принципов эффективных деловых коммуникаций, которыми рекомендуется руководствоваться на практике.

1. *Принцип достаточности информации* — необходимо представлять столько информации, сколько требуется в данный момент, не больше и не меньше.

2. *Принцип качества информации* — информация должна быть точной, из достоверных источников.

3. *Принцип ситуативности*, включающий необоснованность ожидания именно той реакции на коммуникативное воздействие, которая является желательной, возможность нахождения объекта воздействия в состоянии напряженности, которое трудно распознать, и субъективность в интерпретации ситуаций.



4. *Принцип кооперативности* — вклад каждого из собеседников должен быть таким, какого требует совместно принятое направление разговора.

5. *Принцип системности* субъектов коммуникаций (система целостна, уникальна, автономна, адаптивна, связана со средой, т.е. открыта, не поддается полному моделированию процессов и состояний).

6. *Принцип целесообразности* — не стоит отклоняться от темы разговора, необходимо найти решение проблемы.

7. *Принцип убедительности* состоит в выражении мысли ясно и убедительно для собеседника

8. *Принцип умения слушать* — необходимо уметь слушать и понять нужную мысль.

9. *Принцип учета собеседника* — следует учитывать индивидуальные особенности собеседника ради интересов дела.

Правила коммуникации должны быть согласованы и соблюдаться всеми участниками коммуникации.

## 1.2. КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Коммуникации приобретают все большее значение в деятельности организации, это обусловлено тем, что руководители организаций получают информацию по формальным и неформальным каналам коммуникации, посредством прямого общения как внутри своих организаций, так и за их пределами. Коммуникация из средства передачи информации превратилась в важнейший инструмент управления деловыми отношениями. Любой член организации является субъектом коммуникации, находится в режиме получения информации от многих партнеров и передачи ее им. Эффективность коммуникации зависит от ее качества, своевременности, полноты, и от того, насколько всесторонней является эта связь.

Способность людей совместно работать над выполнением заданий зависит от их умения передавать информацию. В независимости от положения, которое человек занимает в организации, у него постоянно возникает потребность в эффективных коммуникациях. Менеджеры доводят до сотрудников цели организации, отслеживают изменения, происходящие во внешней среде организации, объясняют содержание трудовых заданий и оценивают результаты работы, ведут переговоры, как внутри фирмы, так и со сторонними организациями. Сотрудники общаются между собой для осуществления совместной деятельности, доводят до руководителя предложения по совершенствованию выполнения заданий.

Коммуникация в современных условиях является основой жизнеобеспечения каждой фирмы, организации, предприятия. Специалисты в области менеджмента считают, что 63% английских, 73% американских, 85% японских руководителей выделяют коммуникацию как главное условие на пути достижения эффективности их организаций, причем сами руководители тратят на нее от 50 до 90% своего времени [19, с. 11].

Благодаря коммуникации осуществляется сбор, анализ и систематизация информации как внутри предприятия, так и за его пределами, обеспечивается необходимый уровень взаимодействия с деловыми партнерами, конкурирующими фирмами, потребителями, поставщиками, финансистами, клиентами.

В известной работе по теории и практике менеджмента [16, с. 44] приводится такое распределение времени руководителя: 59% — запланированные заседания и встречи, 22% — работа с бумагами (документ — средство общения посредством письменной речи), 10% — незапланированные встречи, 6% — разговоры по телефону, и 3% — поездки и осмотры объектов. По сути, руководитель все свое время тратит на взаимодействие с людьми, на общение. Руководитель — средоточие коммуникаций в организации (рис. 1.8) [10].

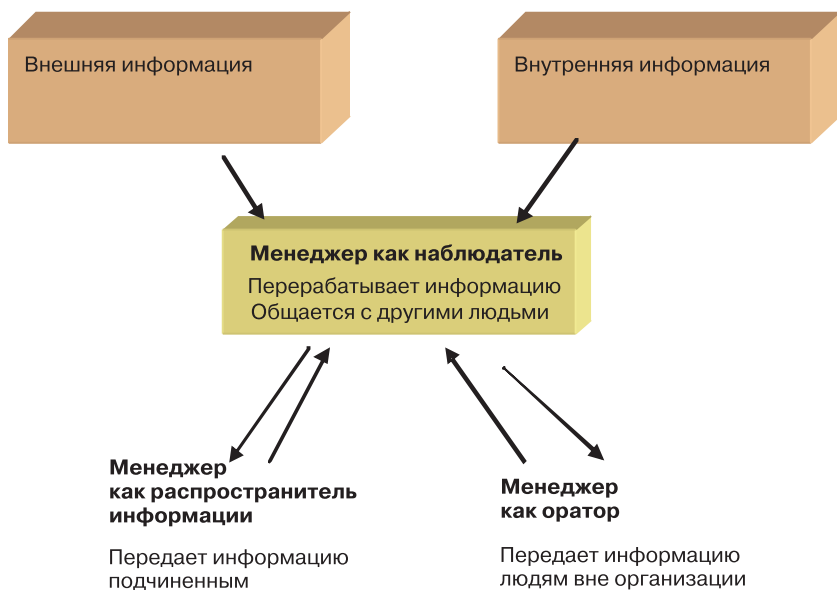


Рис. 1.8. Менеджер как информационно-коммуникативный центр

Исследования показали, что менеджеры проводят примерно около 60—80% времени занимаясь коммуникациями, что проявляется в формах [26, с. 59]:

- доведения до сотрудников целей и задач организации;
- доведение до сотрудников решений руководства;
- получение информации о выполнении принятых решений, трудностях и проблемах, которые возникают в деятельности организации;
- выявление возможностей, потенциально присущих подчиненным для их последующего использования в целях организации;
- стимулирование сотрудников через похвалу, пропаганду достижений, поддержание их авторитета;
- получение представления о ситуации, свойственной внешнему окружению организации, и о положении самой организации в этой среде.

Подчиненные посредством коммуникаций:

- получают представление о целях и задачах организации, своем месте и своей роли в общем процессе;
- получают от начальства рекомендации по выполнению таких заданий и форме оценки результата их выполнения;
- оценивают текущее состояние и перспективы организации;
- оценивают руководство и коллег, их профессиональный уровень.

Коммуникации в менеджменте расцениваются как связующий процесс. Средством коммуникаций происходит объединение в единое целое всех блоков и элементов управленческой деятельности. Можно принять великолепное решение, если его не донести в понятной форме до исполнителя, то ожидать высокого эффекта бесполезно. А донесение решения до исполнителя достигается посредством коммуникаций.

А.В. Бусыгин [6, с. 910] представляет коммуникационные правила менеджера и работника. Коммуникационное правило менеджера: менеджер должен в обстоятельной форме довести до исполнителя все то, что тому необходимо сделать, обрисовать как можно в более подробной форме ожидаемый результат (с учетом уровня подготовки к такой работе исполнителя), дать инструкции (если это требуется) по технологии осуществления работы, убедиться в адекватности восприятия исполнителем переданной ему информации и непосредственно воздействовать на исполнителя в целях создания у него ясного представления, что он с таким заданием обязательно справится.

Коммуникационное правило работника гласит: не приступай к работе, пока не выяснил достоверно, что именно нужно сделать, как это нужно сделать и для чего, какой результат и в какой конкретной форме необходимо получить, и добейся психологической уверенности, что такая работа с таким заданным результатом может быть тобою действительно

выполнена. Однако, поскольку исполнитель, как правило, менеджмент не изучал и не изучает, задачей менеджера выступает необходимость воспитания работника в духе такого коммуникационного правила.

В связи с необходимостью управления коллективом вводят термин управленческого общения. *Управленческое общение* определяют как общение, вызванное необходимостью осуществления управленческих функций с учетом обратной связи. Управленческие отношения предполагают тесное взаимодействие между объектом управления и субъектом управления, осуществляющих сознательное воздействие на объект для достижения поставленных целей. Выделяют несколько форм управленческого общения: субординационная форма общения, служебно-товарищеская форма общения, дружеская форма общения. [26, с. 59] (рис. 1.9)

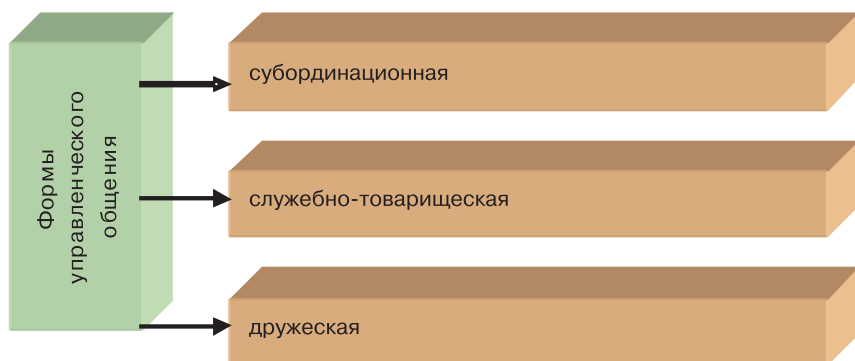


Рис. 1.9. Формы управленческого общения

*Субординационная форма общения.* Это общение между руководителями и подчиненными, в основу которого положены административно-правовые нормы. Такое общение складывается как между руководителями и исполнителями, так и между руководителями разных уровней. Субординационная форма общения может носить линейный, функциональный и смешанный, линейно-функциональный характер. *Служебно-товарищеская форма общения.* Это общение между коллегами, в основу которого положены административно-моральные нормы. *Дружеская форма общения.* Это общение между руководителями, между руководителями и подчиненными. В основе такого общения лежат морально-психологические нормы взаимодействия.

В.А. Спивак [30, с. 15] говорит о так называемом *коммуникативном подходе в управлении*, когда происходящее в организации рассматривается

прежде всего как взаимоотношения между людьми и группами. С точки зрения коммуникативного подхода:

- управление персоналом — организация коммуникаций, связанных с деятельностью отдельных людей и групп, в интересах организации и в их собственных интересах;
- маркетинг — коммуникации организации с субъектами рынка по поводу определения потребностей рынка и возможностей их удовлетворения или по поводу средств и путей продвижения товара и услуги на рынок;
- конфликтология — исследование коммуникаций, в основе которых лежит противоречие интересов сторон;
- паблик рилейшнз (связи с общественностью) — исследование проблемы формирования у общества позитивного представления об организации и ее продукции, услугах;
- реклама — коммуникации с целью привлечения внимания, формирования интереса, желания и активности у покупателя товара;
- корпоративная культура: важная составляющая культуры — культура коммуникаций, культура управления;
- невербалистика — изучает специфические формы коммуникации.

Для эффективного управления коммуникациями сотрудникам необходимо обладать коммуникативной компетентностью. *Коммуникативная компетентность* — способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми. Коммуникативная компетентность рассматривается как система внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций межличностного взаимодействия.

Понятие коммуникативной компетентности предполагает, что человек осознает следующие аспекты собственной личности:

- собственные потребности и ценностные ориентации, технику личной работы;
- свои перцептивные умения, т.е. способность воспринимать окружающее без субъективных искажений, без проявления стойких предубеждений в отношении тех или иных проблем, личностей, социальных групп;
- готовность воспринимать новое во внешней среде;
- свои возможности в понимании норм и ценностей других социальных групп и культур;
- свои чувства и психические состояния в связи с воздействием факторов внешней среды;
- свои способы персонализации внешней среды, т.е. те причины и факторы, в соответствии с которыми по отношению к каким-то элементам внешней среды проявляется чувство хозяина;

уровень своей экономической культуры, проявляющейся по отношению к элементам среды обитания [30, с. 25].

Специалист, обладающий коммуникативной компетентностью, должен: знать речевой этикет и уметь его использовать; уметь формулировать цели и задачи коммуникации; организовать и управлять коммуникациями; ставить вопросы и конкретно отвечать на них; владеть навыками и приемами делового общения; уметь вести беседу, собеседование, деловой разговор, спор, деловое совещание, переговоры и т.п.; уметь анализировать конфликты, кризисные ситуации, конфронтации и разрешать их; владеть техникой речи, риторическими фигурами и приемами, уметь правильно строить речь и другие публичные выступления.

Эффективность коммуникаций часто зависит от выбора соответствующего ситуации стиля коммуникации. Менеджер должен правильно проанализировать ситуацию и выбирать наиболее подходящий стиль общения. Большинство стилей концентрируются вокруг четырех основных: обвинительного, директивного, убеждающего и решающего проблему стиля.

Человек, использующий обвинительный стиль, пытается найти ошибку или того, кого за нее винить. Тон — обвиняющий или негативный пробуждает отрицательные чувства в получателе, и результаты редко бывают позитивными. Обычно этого стиля надо избегать, но он может быть использован, когда ни один из других стилей не помог. При директивном стиле руководящее лицо указывает подчиненным как им выполнять свою работу или решать какие-то задачи. Обсуждения сведены к нулю, коммуникация — односторонняя.

Стиль убеждения использует технику рассмотрения и одобрения информации. Вместо того чтобы приказывать слушателям, отправитель представляет им сообщение для оценки и активного принятия. Сообщение может быть направлено на то, чтобы слушатели захотели сделать то, что предлагает руководитель. Стиль разрешения проблемы основан на поиске взаимного согласия сторон общения по поводу результирующих действий, при этом часто достигается компромисс. Здесь требуется двусторонняя коммуникация. Идеи изучаются и принимаются сообща. Обсуждения, проводимые сторонами, могут привести к плодотворным планам действий и взаимному уважению [30, с. 27].

Рассматривая деятельность того или иного руководителя в системе коммуникаций, необходимо отметить, что восприятие им информации, идущей от подчиненных, обусловлено наличием у него соответствующей субъективной потребности и пониманием важности данной информации. При этом в каждом конкретном случае возможны различные сочетания уровня этой потребности и понимания руководителем важности ин-

формации от подчиненных. А.В. Морозов различает следующие типы руководителей [18]:

*Tun A.* Руководитель в большой степени ориентирован на общение с подчиненными. Он считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, быть внимательным как к их деловым предложениям, так и к личным просьбам, учитывать их настроение. Полученную «восходящую» информацию, руководитель стремится учитывать в своей работе.

*Tun B.* Руководитель ориентирован на общение с подчиненными, но не особенно стремится учитывать получаемую при этом «восходящую» информацию. Он, хотя и считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, выслушивать их до конца, однако не может или не умеет эффективно использовать информацию «снизу» в своей работе.

*Tun B.* Руководитель ориентирован на общение с подчиненными лишь в рамках своего понимания «целесообразности» такого общения. Он считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, быть внимательным к их предложениям и просьбам, учитывать их настроение, но только до тех пор, пока это, как он считает, «помогает работе». При отсутствии у себя такой уверенности руководитель не склонен к общению с подчиненными, хотя они к нему и обращаются. Таким образом, руководитель сознательно ограничивает себя в получении «восходящей» информации: ориентируясь лишь на ее «целесообразность».

*Tun Г.* Руководитель совсем не ориентирован на общение с подчиненными. Он не считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, уделять большое внимание как их деловым предложениям, так и личным просьбам, учитывать их настроение. «Восходящая» информация часто поступает лишь за счет инициативы подчиненных, руководитель не склонен тратить много времени на ее учет.

Управление коммуникациями необходимо строить на принципах, определяющих внимание менеджера к этой стороне его деятельности, а также научный подход к формированию системы коммуникаций в организации.

1. Принцип формирования структуры коммуникаций, отвечающей потребностям сотрудничества, партнерства и компетентности.

2. Принцип регулирования масштабов коммуникаций для определенных должностных лиц и подразделений.

3. Принцип рационального использования рабочего времени руководителя.

4. Принцип информационного обеспечения коммуникаций, распределение информации для установления и поддержания необходимых коммуникаций.

5. Принцип полномочий и ответственности. Каждый работник должен четко знать свою должностную компетенцию, т.е. задачи, обязанности и права по их реализации.

6. Принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников, их профессиональных знаний, опыта, способностей.

7. Принцип регулирования коммуникативной нагрузки различных звеньев организации.

8. Принцип учета неформальных коммуникаций и использования их в процессах управления.

Современные средства коммуникации, которые могут использовать организации, представляют собой: электронную почту, голосовую почту, факс, телеконференцию, видеоконференцию, электронный обмен данными, интрасети, или внутренние сети.

### 1.3. РОЛЬ ИНФОРМАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Информация необходима в организации, без информации менеджер не может принять ключевых решений, отдел снабжения, кадров, финансовые службы, производственные цеха не могут получать и преобразовывать ресурсы в продукт. Информация — это сведения об окружающем мире, отраженные в сознании человечества, зафиксированные каким-либо способом и поэтому обладающие свойством воспроизводимости. Информация является технологической основой для менеджмента, так как именно с ее помощью проектируется и осуществляется управленческое воздействие.

*Информация в менеджменте* — это совокупность сведений, с помощью которых разрабатываются управленческие решения и осуществляется управленческое воздействие. Она может быть объективной (факты, документы) и субъективной (мнения, суждения) (рис. 1.10). Одним из главных информационных источников являются люди, так как информация, которую используют в управлении, является продуктом деятельности человека.

Без наличия соответствующей информации менеджер не может не только эффективно управлять организацией, но он просто не может осуществлять свои должностные обязанности. Ключевым ограничением использования информации является человек, так как именно он будет либо принимать и воспринимать эту информацию, либо нет.





Рис. 1.10. Информация в менеджменте

Менеджер прежде всего нуждается в информации обо всем, что происходит во внешней среде и что имеет какое-то отношение к возглавляемой им организации. В стремлении получить такую информацию менеджер сталкивается с информационным потоком, из которого ему приходится выделять те его блоки, которые ему действительно необходимы. Менеджера интересует положение его организации в окружающей среде и ситуация, складывающаяся во внешней среде вокруг организации, возглавляемой менеджером. Так же возникает потребность в информации, связанная с внутренней средой организации и всем, что имеет к ней отношение. При этом всякий раз менеджер структурирует объекты внутренней среды, которые для него в каждый текущий момент должны выступать в качестве источника информации [6, с. 913].

Информация в менеджменте обладает следующими характеристиками: объем; достоверность; стоимость; насыщенность; открытость; ценность; своевременность; структурированность полезность (рис. 1.11).

Среди характеристик объема информации выделяют избыточность, достаточность и недостаточность. Информационная *избыточность* об объекте управления повышает качество решения, однако увеличивает время на принятие решения и повышает стоимость информации. *Недостаток* информации затрудняет выработку правильного решения, увеличивает степень риска, требует современных экономико-математических методов для повышения вероятности правильного решения. *Достаточный* уровень информации — это минимально полный объем информации для конкретного человека, при котором он может принять обоснованное управленческое решение.

Достоверность представляет собой соответствие информации действительности. Чем меньше людей принимают участие в сборе, передаче и обработке информации, тем выше ее достоверность. Достоверность зависит от времени прохождения информации. Даже абсолютно достоверная информация, пришедшая к информанту слишком поздно,

может стать ложной. Стоимость информации характеризуется снижением уровня затрат ресурсов (материалов, времени, денег) на принятие правильного решения. Она характеризует информацию как товар, имеющий потребительную стоимость.

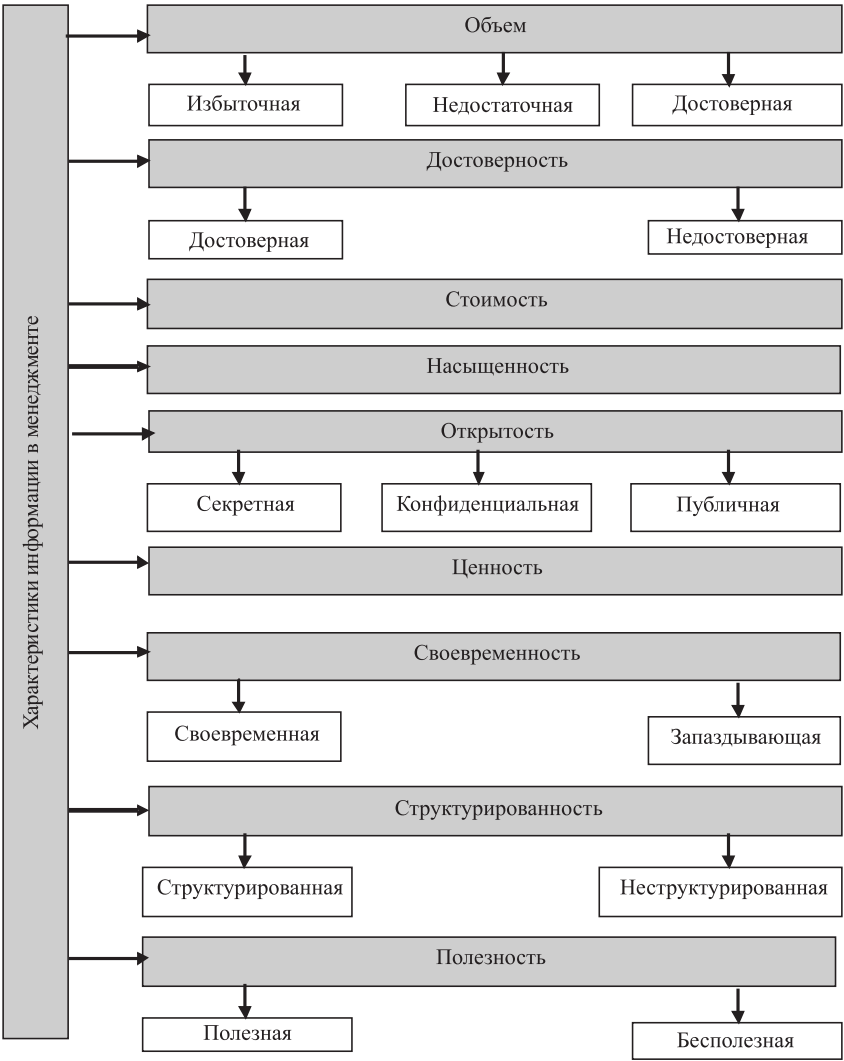


Рис. 1.11. Характеристики информации в менеджменте

Насыщенность информации — соотношение полезной и фоновой информации. Полезная управленческая информация — это информация, которая имеет непосредственное отношение к объекту управления. Фоновая информация служит для лучшего восприятия полезной (профессиональной) информации за счет улучшения настроения, поднятия эмоционального уровня.

Открытость информации — это возможность предоставления ее различным контингентам людей. Существует три уровня открытости информации: секретная — отражает глобальные потребности общества и имеет ограничения на использование; конфиденциальная — отражает интересы общества, потребности группы или коллектива людей. Имеет ограничения на использование. Публичная (открытая) — отражает интересы общества, потребности и интересы людей. Не имеет ограничений на использование.

*Ценность информации* это соответствие ценностным ориентирам деятельности человека или организации. По *своевременности* информация подразделяется на своевременную (получаемая вовремя) и несвоевременную (получаемая с опозданием). По *структурированности* — структурированная и неструктурированная (не имеющая аналитических оснований для конкретных выводов). В соответствии с *критерием полезности* выделяют полезную и бесполезную информацию.

При стремлении менеджера получить конкретную информацию он всегда обращается к конкретному объекту — источнику информации, или, называя это по-другому, к информатору.

В качестве информатора могут выступать: печатные издания и средства массовой коммуникации; официальные публикации государственных, общественных и иных органов; текущие публикации справочного характера; научные, научно-исследовательские и подобные им учреждения и организации; совещания, семинары, инструктажи, выставки; приказы, распоряжения, инструкции вышестоящих организаций и органов власти; коллеги, менеджеры других организаций; партнеры, как поставщики, так и потребители; подчиненные; итоги финансовой, производственной деятельности возглавляемой организации; результаты опросов, анкетирования и подобных им акций и т.п.

Важной задачей управления производственными коллективами является обеспечение работников достаточным количеством информации, необходимой им для успешной производственной деятельности и хорошего самочувствия. Улучшение информированности в производственных коллективах возможно лишь на основе выявления информационных потребностей всех работников, независимо от их места в структуре управления.

## Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятию «коммуникация».
2. Назовите условия необходимые для осуществления коммуникации.
3. Какие элементы включает процесс коммуникации?
4. Каковы три взаимосвязанных стороны коммуникации?
5. Назовите основные уровни, на которых осуществляются коммуникации.
6. Какие функции выполняют коммуникации?
7. Перечислите основные аспекты коммуникации.
8. Каковы две основные направленности коммуникации?
9. Что представляет собой деловые коммуникации?
10. Реализацию каких условий предполагают деловые коммуникации?
11. Каковы формальные ограничения деловых коммуникаций?
12. Дайте определение деловому общению.
13. Какова специфика делового общения?
14. Назовите особенности делового общения.
15. Перечислите основные этапы делового общения.
16. Что входит в структуру делового общения?
17. Какие типы коммуникаций в бизнесе вы знаете, в чем их сущность?
18. Назовите основные типы информационного воздействия
19. Каковы принципы эффективных коммуникаций в бизнесе?
20. В чем заключено значение коммуникаций для менеджмента?
21. Каково значение коммуникаций для менеджера?
22. Каково значение коммуникаций для подчиненных?
23. Что представляет собой управленческое общение?
24. Дайте определение коммуникативному подходу в управлении.
25. Что такое коммуникативная компетентность?
26. Какие стили коммуникаций вы знаете?
27. Назовите типы руководителей в системе коммуникаций.
28. Перечислите основные принципы управления коммуникациями.
29. Какова роль информации в менеджменте?
30. Какие типы информации в менеджменте вы знаете?
31. Каковы основные источники информации в менеджменте?

## ЛИТЕРАТУРА

---

1. *Адамс С.* Профессиональные продажи и коммерческие переговоры / пер. с англ. А.Н. Бань. Минск : Амалфея, 1998.
2. *Атватер И.* Я вас слушаю. Советы руководителю, как правильно слушать собеседника. М. : Экономика, 1988.
3. *Басин Е.Я.* Искусство и коммуникация (очерки из истории философско-эстетической мысли). М. : Московский общественный научный фонд : Издательский центр научных и учебных программ, 1999.
4. *Бландел Р.* Эффективные бизнес-коммуникации. Принципы и практика в эпоху информации. СПб. : Питер, 2000.
5. *Борисов А.Ю.* Роскошь человеческого общения. М., 1998.
6. *Бусыгин А.В.* Эффективный менеджмент : учебник. М. : Финпресс, 2000.
7. *Васильев Н.Н.* Тренинг профессиональных коммуникаций в психологической практике. СПб. : Речь, 2005.
8. *Введенская Л.А.* Культура речи. Ростов н/Д. : Феникс, 2001. (Серия «Учебники, учебные пособия».)
9. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента. М. : Институт международного права и экономики : Триада, Лтд, 1996.
10. *Дафт Р.Л.* Менеджмент. СПб. : Питер, 2000.
11. *Зайверт Л.* Ваше время — в ваших руках (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) : пер. с нем. М. : Экономика, 1990.
12. *Зарецкая Е.Н.* Деловое общение : учебник. В 2 т. Т. II. М. : Дело, 2002.
13. *Зарецкая Е.Н.* Деловое общение : учебник. В 2 т. Т. I. М. : Дело, 2002.
14. *Кузин Ф.А.* Культура делового общения: практическое пособие. 6-е изд., перераб. и доп. М. : Ось-89, 2002.
15. *Курбатов В.И.* Стратегия делового успеха : учеб. пособие для студентов вузов. Ростов н/Д. : Феникс, 1995.
16. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М. : Дело, 1992.
17. *Мицич П.* Как проводить деловые беседы. М. : Экономика, 1983.

18. *Морозов А.В.* Деловая психология. Курс лекций : учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб. : Союз, 2000.
19. *Панфилова А.П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности : учеб. пособие. СПб. : Знание: ИВЭСЭП, 2001.
20. *Пиз А.* Язык разговора. М. : ЭКСМО-Пресс, 2000.
21. *Поварнин С.И.* Искусство спора. О теории и практике спора Воспроизведено по второму изданию Культурно-просветительного кооперативного товарищества «Начатки знаний». Пг., 1923.
22. *Поченцов Г.Г.* Коммуникативные технологии двадцатого века. М. : Рефл-бук ; К. : Ваклер, 2000.
23. *Поченцов Г.Г.* Теория коммуникации. М. : Рефл-бук; К. : Ваклер, 2003.
24. Практикум по спецкурсу «Искусство судебной речи» / авт.-сост. М.Г. Жук. Гродно : ГрГУ, 2001.
25. Психология и этика делового общения : учебник для вузов / В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова, В.Н. Лавриненко [и др.]; под ред. проф. В.Н. Лавриненко. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Культура и спорт : Юнити, 1997.
26. Психология управления: Курс лекций / Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов, Р.И. Мокшанцев, В.М. Николаенко; отв. ред. М.В. Удальцова. Новосибирск : Изд-во НГАЭиУ ; М. : ИНФРА-М, 1999.
27. *Рай Л.* Развитие навыков эффективного общения. СПб. : Питер, 2002.
28. *Рахматуллина З.Я.* Культура общения и взаимопонимания : учеб. пособие. Уфа : РИО БашГУ, 2002.
29. *Соколов А.В.* Общая теория социальной коммуникации : учеб. пособие. СПб. : Изд-во Михайлова В.А., 2002.
30. *Спивак В.А.* Современные бизнес-коммуникации. СПб. : Питер, 2002.
31. *Столяренко Л.Д.* Психология делового общения и управления. Ростов н/Д. : Феникс, 2001 (серия «Учебники XXI века»).
32. *Стюард К., Уилкинсон М.* Ораторское искусство (притворись его знатоком). СПб. : Амфора : Эврика, 2001.
33. *Тимофеев М.И.* Деловое общение : учеб. пособие. М. : РИОР, 2004.
34. *Ягер Д.* Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса: пер. с англ. М. : Джон Уайли энд Санз, 1994.
35. *Якобсон Р.* Лингвистика и поэтика // Структурализм: «за» и «против». М., 1975.
36. *Seitel P.P.* The practice of public relations. New York etc., 1992.
37. Коммуникации в современной организации: сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса, их значимость в повышении эффективности менеджмент / С.В. Бузин. М. : Лаборатория книги, 2012.
38. Исследование невербальных средств коммуникации / Л.В. Дубина. М. : Лаборатория книги, 2012.
39. Государственные и бизнес-коммуникации : учеб.-практ. пособие / В.В. Крупенков, Н.А. Мамедова. М. : Евразийский открытый институт, 2011.