Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Хабаровский государственный университет экономики и права»

Факультет международных экономических отношений

Кафедра логистики и коммерции

# Реферат

по дисциплине «Теория менеджмента: теория организации»

на тему «Межличностные коммуникации: пути повышение их эффективности»

Студент группы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ю. И. Алемасова

номер группы дата подпись

Научный руководитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ М. В. Ковалёва

уч. степень, уч. звание

Дата регистрации «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_ 201 \_\_г. № \_\_\_

Решение руководителя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(к защите, на доработку)

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201 \_\_г.

Дата регистрации после доработки:

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201 \_\_г. № \_\_\_

Оценка научного руководителя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(удовлетворительно и т.д.)

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201 \_\_г.

Хабаровск 2017

**Оглавление**

Введение.........................................................................................................3

1. Отличительные характеристики межличностных коммуникаций...........4

2. Элементы и этапы коммуникационного процесса....................................5

3. Основные барьеры на пути межличностных коммуникаций...................6

3.1 Правила эффективного слушания...........................................................9

4. Способы повышения эффективности межличностных коммуникаций....10

Заключение.....................................................................................................14

Список использованных источников.............................................................15

**Введение**

Коммуникации – обмен идеями, суждениями и информацией в устном или письменном виде с помощью символов или действий. Они играют важную роль в процессе управления. Они являются связующим процессом, который необходим для осуществления управленческих действий.

Среди всех видов коммуникаций наиболее значительное место занимают межличностные коммуникации. Межличностные коммуникации могут быть вербальными и невербальными, формальными и неформальными. 93 % сообщений имеют невербальную природу. Для того, чтобы коммуникация была эффективной, необходимо знать невербальные сигналы. Сотрудникам предприятий важно развивать искусство владения и чтения невербальных сигналов общения. Невербальные коммуникации выступают важным дополнением вербальных.

Формальные коммуникации определяет организационная структура предприятия, которая должна четко фиксировать пространственное расположение коммуникационных каналов и обеспечивать результативность вертикальных, горизонтальных и диагональных коммуникаций. Неформальные коммуникации дополняют формальные и существуют в любой организации, являясь неотъемлемой частью ее жизнедеятельности. Через них редко передается информация, проходящая через формальные каналы

Главное препятствие на пути достижения целей в организации — это коммуникации. Недостаточно лишь передать информацию — необходимо, чтобы другая сторона восприняла ее. Главная цель коммуникационного процесса заключается в обеспечении понимания передаваемой информации.

На пути эффективных коммуникаций могут возникать разного рода барьеры. Зная возможные барьеры, персоналу организаций будет проще предотвращать их возникновение или же искать и планировать эффективные пути их преодоления.

**1. Отличительные характеристики межличностных коммуникаций**

Межличностные коммуникации предполагают прямой межличностный обмен информацией, в котором преимущественно используется канал устной речи. При множестве методов коммуникации почти все свое время руководители тратят на прямой межличностный обмен информацией. Изучение межличностных коммуникаций с целью их управляемости имеет наибольшую значимость.

В межличностных коммуникациях главным является передача информации от одного лица к другому. Межличностные коммуникации обладают рядом отличительных характеристик, которые необходимо учитывать менеджерам в профессиональной деятельности.

Во-первых, межличностная коммуникация практически всегда более оперативна и достигает своего адресата при минимуме помех.

Во-вторых, она всегда избирательна, так как межличностный канал оперативно формируется в наиболее подходящий для передачи информации момент и способен выходить на нужного респондента.

Межличностная коммуникация более свободна от формальных, регламентирующих форму и стиль сообщения рамок, что делает ее более доступной и доходчивой. Кроме того, при личном общении эффект восприятия может быть усилен за счет обаяния говорящего, тембра его голоса, интонации, мимики, жестов, ориентированных исключительно на конкретного собеседника. И последнее, в межличностной коммуникации открываются огромные неограниченные возможности для использования эффекта обратной связи.

Нельзя переоценить значимость обратной связи, поскольку именно от нее зависит эффективность межличностных коммуникаций. Правильные последующие действия и обратная связь требуют создания соответствующих формальных и неформальных механизмов, посредством которых передатчик может проверить, насколько правильно было интерпретировано его сообщение. Успешная деятельность посредством межличностных коммуникаций определяется эффективностью или неэффективностью обратной связи.

Еще одним видом коммуникативных средств является невербальное общение, которое попало в фокус внимания исследователей только недавно. Предпринимаемые людьми действия выступают средствами коммуникаций в той степени, в которой их содержание может быть интерпретировано другими. Невербальные коммуникации называют "языком молчания", которые могут осуществляться не только когда человек говорит, но и когда он ничего не произносит. Информация, посланная отправителем без использования слов как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе невербальной коммуникации. В последнее время эта сфера межличностной коммуникации все больше привлекает внимание ученых и специалистов. Дело в том, что эффект большинства посланий создается невербальной информацией (тональностью голоса и пр.). Особенно это проявляется в тех случаях, когда словесная часть послания отправителя противоречива. В такой ситуации получатель больше полагается на невербальную часть, чтобы понять значение послания.

**2. Элементы и этапы коммуникационного процесса**

Коммуникация начинается с того, что у одного участника коммуникации (отправителя идеи) возникает желание выразить какую-либо мысль или чувство другому человеку (получателю информации). Для этого он кодирует сообщение в виде вербальных и невербальных символов, отбирает канал связи (речь, письмо или электронные средства связи) и передает сообщение. Получатель декодирует информацию, понимая ее правильно или неправильно, затем, формулируя отклик на переданное сообщение, кодирует его, отбираем свой канал связи и передает сообщение, которое отправитель информации должен декодировать. Реакция получателя на переданное сообщение называется обратной связью, которая показывает насколько оно правильно понято получателем информации.

Таким образом, можно выделить восемь основных категорий коммуникационного процесса:

1. отправитель *—* человек (или группа), желающий сообщить информацию;

2. сообщение — информация, смысл и идея, которые хочет передать отправитель;

3.канал — способ, которым передается информация: устно, письменно, невербально, по телефону, через Интернет и т.п.;

4. код — система знаков и символов, посредством которой передается смысл сообщения. В качестве кода могут выступать слова, произнесенные вслух, написанный текст, жесты, мимика, условные сигналы и т.п.;

5. контекст — внешняя среда, обстановка, ситуация, наполненные индивидуально различимыми смыслами и ассоциациями;

6. получатель — человек (или группа), до которого отправитель хочет донести свое сообщение;

7. шумы (помехи) — все, что искажает смысл сообщения;

8. обратная связь — реакция (отклик) получателя на воспринятое им послание.

Исходя из выше сказанного, процесс коммуникации включает в себя несколько этапов:

* формирование сообщения отправителем — формулирование идеи, осознание необходимости передать сообщение;
* выбор канала связи и отображение сообщения с помощью системы кодов;
* передача закодированного сообщения отправителем;
* восприятие закодированного сообщения получателем;
* расшифровка кода и формулирование идеи сообщения.

**3. Основные барьеры на пути межличностных коммуникаций**

Часто при передаче информации и ее декодировании происходит искажение смысла сообщения, например отправитель неправильно формулирует свою мысль, что-то мешает правильной передаче сообщения или получатель не понимает смысла переданного в силу своей некомпетентности. Препятствия на пути эффективной коммуникации называются коммуникативными шумами.

Ошибочная интерпретация сообщений возникает также и тогда, когда источник и получатель несхожи. Если между ними много общего, то коммуникация протекает легче и эффективнее, поскольку источнику достаточно знать самого себя, чтобы знать и получателя.

Разное восприятие информации у разных людей в зависимости от характера мышления, круга интересов, эмоционального состояния, уровня образования, жизненного опыта, пола, возраста. Различают следующие виды преград в межличностной коммуникации:

1. Семантические барьеры.

Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова в виде символов могут иметь разное значение для разных людей, их интерпретация получателем информации может не совпадать со смыслом, заложенным отправителем. Часто одни и те же слова могут иметь разное значение и их употребление может вызвать неверное понимание.

Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем. Руководитель, говорящий подчиненному, что отчет представляется «адекватным», может иметь в виду, что он полон и отвечает цели. Однако подчиненный может декодировать слово «адекватный» в том смысле, что отчет зауряден и требует значительного улучшения.

2. Невербальные преграды.

 К невербальным символам относятся жесты, мимика, позы, движения, интонации и скорость речи. Согласно исследованиям 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы, жесты; 38% -через интонации, модуляции голоса и лишь 7% приходится па восприятие смысла слов. Невербальные символы могут мешать правильной передаче информации, процессу восприятия, например монотонный тихий голос, неадекватное выражение лица, излишняя жестикуляция.

3. Плохая обратная связь.

 Отсутствие обратной связи по поводу посланного сообщения может послужить преградой в коммуникации. Обратная связь важна, так как дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, в каком вы его передали. Существует множество причин неправильного понимания сообщения.

4. Преграды, обусловленные восприятием.

Расхождение между основами суждений может становиться причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей. Эта характеристика исключительно важная для обмена информацией. Из нее следует, что во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, полученного ими в физическом смысле. Трудности организаций в обмене информацией приписаны различию людей по признаку интерпретации получаемых ими сообщений. Как следствие идеи, закодированные отправителем, могут оказываться искаженными и не полностью понятыми.

Информация, вступающая в противоречие с нашим опытом или ранее усвоенными понятиями, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается в соответствии с этими опытом или понятиями. В исследованиях подтверждено наличие тенденции восприятия людьми проблем организации в рамках основ суждений, формирующихся исходя из их конкретных функций.

5. Неумение слушать.

 Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. К несчастью, немногие научились слушать с той степенью эффективности, которая в принципе в наших силах. Люди, не слушающие, получают меньше информации для принятия взвешенных решений.

**3.1 Правила эффективного слушания**

Кит Дэвис приводит 10 правил эффективного слушания:

1.  Перестоим говорить.

Невозможно слушать, разговаривая. Полоний (Гамлету): «Дай каждому твой слух, мо никому — твой голос».

2.  Помогите говорящему раскрепоститься.

Создайте у человека ощущение свободы. Это часто называют созданием разрешающей атмосферы.

3.  Покажите говорящему, что вы готовы слушать.

Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Не читайте почту, когда кто-либо говорит. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.

4 . Устраните раздражающие моменты.

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

5.  Сопереживайте говорящему.

Постарайтесь встать в положение говорящего.

6.  Будите терпеливым.

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

7.  Сдерживайтесвой характер.

 Рассерженный человек придает словам неверный смысл.

8.  Не допускайте споров или критики.

Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.

9. Задавайте вопросы.

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

10.  Перестаньте говорить!

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

**4. Способы повышения эффективности межличностных коммуникаций**

Эффективные коммуникации — обмен информацией, на основе которого руководитель получает возможность принятия эффективных решений и доводит до сотрудников принятые решения.

Отправители и получатели сообщений взаимодействуют. Они должны соблюдать правила принятой практики и предпринимать конструктивные шаги по улучшению межличностных коммуникаций. Отправитель для успешной передачи информации должен следовать следующим правилам:

1.Прояснять свои идеи перед началом их передачи.

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

2. Быть восприимчивым к потенциальным семантическим проблемам.

 Не жалейте сил на то, чтобы исключить из сообщения двусмысленные слова или утверждения. Вместо фразы: «Ольга, принесите его мне, как только вам представится удобная возможность», скажите лучше: «Ольга, чрезвычайно важно, чтобы я получил отчет утром в четверг. Тогда у меня будет время его просмотреть и попросить у вас уточнений, которые мне могут понадобиться к совещанию, намеченному на 9 часов утра в пятницу». Употребляя точные слова, — а не общего характера, — вы выигрываете в результативности.

3. Следить за языком собственных поз, жестов и интонациями.

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

4. Излучать эмпатию и открытость.

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

5. Добиваться 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: «Павел, с чего, по-вашему, следует начать, изменяя процедуры выполнения работ, чтобы все прошло гладко?» Задав этот вопрос с не угрожающей интонацией, вы должны внимательно выслушать Павла и сравнить услышанное с тем, что именно вы изначально намеревались сообщить. Конечно, 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.

Другой способ задавать вопросы — заставить человека пересказать ваши мысли. Вы можете сказать, например: «Владимир, я не уверен, что охватил все моменты, поэтому будьте добры рассказать мне, что вы считаете наиболее важными вопросами в связи с проектом, над которым вам предстоит работать?». И всегда будьте готовы ответить на вопросы.

Получатель в свою очередь тоже должен придерживаться определённых правил:

• осознавать свои собственные предубеждения и предрассудки, которые могут вызвать помехи;

• уделять пристальное внимание сообщению;

• использовать невербальные сигналы, например, зрительный контакт, прямая поза при сидении, чтобы показать свое положительное отношение к отправителю сообщения;

• реагировать на сообщение спокойно, избегать проявления эмоций;

• поддерживать полезную обратную связь, чтобы выяснить значение сообщения и показать, что оно понято.

Если все эти правила соблюдаются отправителем и получателем сообщения, то возможность успешной коммуникации в значительной степени возрастает.

**Заключение**

Коммуникации — главное препятствие на пути достижения целей организации. Основная причина низкой эффективности коммуникаций в организациях заключается в забвении факта, что коммуникация — это обмен.В ходе обмена обе стороны играют активную роль: недостаточно лишь передать информацию — необходимо, чтобы другая сторона восприняла ее. Главная цель коммуникационного процесса заключается в обеспечении понимания передаваемой информации.

 Из всех видов коммуникаций межличностные сталкиваются с самым большим количеством барьеров, препятствующих эффективному восприятию информации получателем. При декодировании сообщения возможны помехи, ограничивающие понимание информации и возникающие либо в физическом окружении, либо в сфере эмоций человека. Зная возможные барьеры, персоналу организаций будет проще предотвращать их возникновение или же искать и планировать эффективные пути их преодоления.

В ходе взаимодействия и отправитель, и получатель должны придерживаться определённых правил, чтобы эффективность межличностных коммуникаций была максимальной.

**Список использованных источников**

1. Горелов О.И. Организационное поведение: М.: МИЭМП, 2010. 315 с.
2. Латфуллин Г.Р. Организационное поведение: СПб.: Питер, 2007. 432 с.
3. Эффективные коммуникации в организации: [сайт]. URL: http://www.elitarium.ru (дата обращения: 26.02.2017)
4. Факторы повышения эффективности коммуникаций: [сайт]. URL: http://studme.org (дата обращения: 26.02.2017)
5. Межличностные коммуникации. Преграды: [сайт]. URL: http://studme.org (дата обращения: 26.02.2017)
6. Повышение эффективности межличностных коммуникаций: [сайт]. URL: https://www.scienceforum.ru (дата обращения: 26.02.2017)
7. Эффективные коммуникации в организации: [сайт]. URL: http://polbu.ru (дата обращения: 26.02.2017)