

Раздел: Теория и практика фармацевтического маркетинга и менеджмента.

Коммуникации в управлении фармацевтическими организациями

Коммуникации в управлении фармацевтическими организациями. Сущность, формы, принципы делового общения. Психология и технология управленческих коммуникаций. Основные виды управленческих коммуникаций: беседа, совещание, собрание, конференция, телефонный разговор и др. Коммуникационные сети и стили в аптечных коллективах.

I. Основные характеристики управленческих коммуникаций

В процессе совместной деятельности члены любой фармацевтической организации вступают в отношения субординации и координации.

Отношения субординации — это служебное подчинение младшего по занимаемой должности старшему, исполнение правил служебной дисциплины. В рамках этих отношений руководитель имеет право отдавать распоряжения в соответствии с должностными обязанностями подчиненного и требовать их исполнения. Подчиненный обязан добросовестно их выполнять. Руководитель имеет право поощрять и наказывать; подчиненный — критиковать и подавать жалобы в установленном порядке.

Отношения координации — это отношения между структурными подразделениями одного уровня или разных уровней, возникающие в процессе согласования их совместных действий. Характер и формы взаимоотношений в организациях определяет коммуникация — общение.

Межличностная коммуникация — это обмен информацией между членами фармацевтической организации.

Основная цель коммуникационного процесса состоит в обеспечении понимания информации, являющейся предметом общения, необходимого для определенного уровня взаимоотношений между руководителем организации и подчиненными.

Управленческая коммуникация — это процесс обмена информацией между руководителем и подчиненными, направленный на необходимые изменения деятельности.

Отличие управленческих коммуникаций от коммуникаций, не относящихся к производственной деятельности, в том, что повседневные коммуникации происходят, как правило, случайно и заранее не планируются. Для управленческих коммуникаций характерны разнообразие обсуждаемых вопросов, охватывающих различные аспекты (личные, политические, социально-бытовые и др.), частый переход от одной темы к другой, слабая взаимосвязь с принятием решений, преимущественно информативный характер.

Реализация функций кадрового менеджмента позволяет выделить 6 основных областей управленческой коммуникации, отличающихся своей целевой направленностью (**табл. 1**).

Коммуникативное воздействие предполагает двусторонний поток информации, когда одна сторона получает информацию и отвечает, реагирует на нее незамедлительно или через какой-то отрезок времени.

Система коммуникации состоит из 4 взаимосвязанных элементов:

- лицо, передающее информацию (отправитель);
- сама информация;
- способ передачи;
- лицо, получившее информацию (получатель).

Движение информации по каналам коммуникации от отправителя к получателю четко разграничивается на несколько процедур: определение получателя информации; отбор необходимого материала (произвольный, случайный, целенаправленный, выборочный, системный, предписанный, инициативный); обработка информации; передача; прием, осмысление информации; обмен информацией по «обратной связи» или подтверждение ее получения.

Управлять процессом коммуникации помогает знание составляющих его этапов (рис.1):

- 1-й этап — передача информации;
- 2-й этап — получение информации;
- 3-й этап — ответ получателя («обратная связь»).

Содержание **1-го этапа** составляет конкретизация следующих переменных:

- качественная характеристика отправителя (руководитель, коллега, контролер и др.);

- содержание передаваемой и получаемой информации;
- способ передачи (беседа, телефон, электронная почта и др.).

На этом 1-й этап заканчивается, коммуникационный процесс выходит из-под контроля пославшего информацию, и начинается **2-й этап** — получение информации.

Этап получения информации отражает, кто получил информацию, как понял и оценил, принял ли, а также кто должен ответить на послание и как. При этом важно, чтобы получатель воспринял эту информацию с пониманием того значения, который в нее заложил отправитель. Восточная мудрость гласит: «Истина лежит не на устах говорящего, а в уме слушающего».

3-м этапом процесса коммуникации является «обратная связь» (ответ получателя на послание). Для руководителя «обратная связь» может быть непосредственной (наблюдаемое изменение поведения) и косвенной (снижение производительности труда, прогулы, конфликты и др.).

«Обратная связь» играет особую роль, так как обеспечивает бесперебойность коммуникационных потоков. На ее основе осуществляют оценку, коррекцию, стимулирование труда. Кроме того, «обратная связь» определяет эффективность коммуникации, которая оценивается по трем критериям: оперативность и правильность реакции, точность коммуникации. Оперативность реакции показывает, что общение состоялось и взаимопонимание достигнуто. Точность коммуникации оценивается по идентичности заложенного отправителем значения информации и интерпретации этого значения получателем. Искажение может быть связано с вмешательством в процесс коммуникации на любом из его участков: например, звуковые ошибки в произношении, наличие более сильного параллельного послания, добавление к посланию «своего» на различных уровнях.

Основными характеристиками эффективной «обратной связи» являются направленность на улучшение отношения к труду отдельных сотрудников и деятельности организации; конструктивность информации, сообщение полезных идей; оперативность (незамедлительный характер); сообщение того, что должно быть сделано; полезность для конкретного сотрудника; своевременность поступления; желание и готовность принять информацию от работника; надежность.

Необходимы условия эффективной «обратной связи» — выбор нужного способа передачи информации, доверие, открытость, снижение статусных различий (организационной дистанции), бесконфликтность и др.

Причинами неудовлетворительной коммуникации могут стать недостаточное понимание важности коммуникации; неблагоприятный социально-психологический климат; личностные особенности работников (отсутствие интереса к информации или неадекватная ее оценка), предвзятость по отношению к мнению окружающих; неполнота воспринимаемой информации (отправитель опускает часть существенного материала); плохая структура сообщений (отправитель не обращает внимание на форму, достоверность, конкретность, не учитывает особенностей получателя); несовершенство человеческой памяти (как правило, рядовые сотрудники сохраняют лишь 50 % переданной им информации, а руководители — 60 %).

II. Виды коммуникаций

Внутри фармацевтической организации имеют место два вида коммуникаций:

- междуровневые - вертикальные (перемещение информации вверх и вниз по уровням иерархии);
- горизонтальные (между подразделениями или сотрудниками одного уровня).

Как правило, эффективность горизонтальных потоков коммуникаций достигает 90 %, что объясняется хорошим взаимопониманием людей, работающих на одном и том же уровне, знанием взаимных проблем. Это позволяет быстро и точно адаптировать содержание поступившей информации к конкретным участкам работы.

Вертикальная коммуникация менее эффективна. Как показывают исследования, только 20—25 % информации, исходящей от высшего управленческого звена, доходит до конкретных исполнителей и правильно понимается ими. Нередко информацию теряют заместители руководителей, а до руководителей доходит не более 10 % информативных данных, направленных исполнителями.

В зависимости от способа передачи информации коммуникации делятся на устные и

письменные.

Письменные коммуникации осуществляются при помощи деловой переписки с использованием оргтехники (факс, электронная почта) и почтового обслуживания.

Устные коммуникации реализуются посредством деловых бесед, совещаний, собраний, конференций, телефонных разговоров – **приложение 1** к лекции.

III. Коммуникационные сети и стили

При управлении фармацевтическими организациями можно выделить основные характерные разновидности коммуникации:

- **познавательная**, главной целью которой является передача содержания информации (лекции, выступления с сообщением, участие в дискуссии, анализ полученных данных), в основном это проблемы вербальной коммуникации;
- **экспрессивная**, характеризующаяся передачей чувств, оценок, взглядов, установок, как правило, реализуется невербальными приемами: жестами, мимикой, движением глаз, интонацией, манерой поведения и др.;
- **убеждающая**, используемая при необходимости влияния на собеседника, при этом широко используются элементы вербальной и невербальной коммуникации. Однако при сочетании их следует избегать неосознанного противоречия между ними.

Следует иметь в виду, что в повседневной жизни нет четко выраженного разграничения между выделенными разновидностями коммуникаций. Выступая на совещании, человек обычно выражает и свое эмоциональное отношение к предмету обсуждения. Австралийский ученый У. Пиз утверждает, что словами передается 7 % информации, а мимикой, жестами и позой — 55 %. Поэтому значимо не только что, но и как говорят. «При словесном общении, — повторял режиссер К. Станиславский, — говорится не столько уху, сколько глазу, поскольку жест предупреждает слово, как молния предупреждает гром». Однако не следует злоупотреблять жестами, особенно при общении с представителями других культур и традиций.

Межличностная коммуникация соединяет потоками информации участников этого процесса в коммуникационную сеть. Каналы потоков информации в организациях могут быть:

- односторонние, когда информация движется в одном направлении;
- двусторонние — с «обратной связью»;
- многосторонние, когда информация движется во многих направлениях с «обратной связью».

Руководитель должен соединить информационными потоками разных людей внутри и вне организации. Создаваемая им сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи выстраиваются в направлении от руководителя к подчиненным, горизонтальные — между равными по уровню индивидами (заместителями, менеджерами отделений, подчиненными); диагональные — с другими руководителями или другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры — придать коммуникационным потокам правильное направление.

Коммуникационная сеть — это организация информационных связей между участниками коммуникационного процесса.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп, одинаковых или разных по численности. На **схеме 2** точками изображены члены группы, а линиями — коммуникационные связи. При организации коммуникационной сети типа «кружок» участники взаимодействуют только с теми, кто расположен рядом.

Сеть типа «колесо» позволяет обмениваться информацией с членом группы, находящимся в центре (обычно это лидер, он имеет больше коммуникационных связей, чем другие). В сети типа «колесо» представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные устанавливают информационные связи друг с другом через своего лидера.

Тип коммуникационной сети влияет на характеристику критериев решения конкретных задач (**табл. 2**).

В зависимости от необходимых результатов решение можно предложить той или иной группе. Менеджеру необходимо изучать способы общения подчиненных друг с другом, чтобы

обеспечить благоприятный климат в коллективе. С целью предотвращения конфликтной ситуации в коллективе руководитель должен знать особенности поведения отдельных сотрудников.

Коммуникационный стиль — это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить свои отношения с другими. По степени открытости индивида и степени адекватности принятия ответной реакции выделяют 5 коммуникационных стилей (**схема 3**).

1. Стиль «открытие себя» — характеризуется высокой степенью открытости, но низким уровнем адекватности восприятия реакции окружающих. Концентрируя внимание окружающих на себе, вызывая их реакцию на свое поведение, человек неадекватно реагирует на нее, принимает близко к сердцу, проявляя изменение эмоции (рекомендация: воспитывать в себе правильное отношение к критике).

2. Стиль «реализация себя» отличают открытость и адекватная реакция индивида на оценку его поведения окружающими. Это идеальный стиль, но он может меняться, если коллеги не будут адекватно отвечать на эту открытость.

3. Стиль «замыкание в себе» характеризует низкий уровень открытости и обратной связи.

4. Стилю «защита себя» свойственны низкий уровень открытости и высокий уровень обратной связи.

5. Указанным в центре матрицы стилем «торговаться за себя» пользуются индивиды, отличающиеся умеренной открытостью.

Таблица 1. Характеристика основных областей управленческих коммуникаций

Область управленческих коммуникаций	Целевая направленность
Найм на работу	Убедить потенциального сотрудника в преимуществах и достоинствах данной организации и получить определенное представление о претенденте
Ориентация (адаптация)	Ознакомление принятого на работу с организацией
Индивидуальная оценка	Сообщение подчиненному оценки его вклада в деятельность организации
Личная безопасность	Предоставление работникам информации о степени безопасности в их трудовом процессе и принимаемых мерах для ее обеспечения
Дисциплина	Ознакомление работников с действующими правилами, инструкциями и формирование в соответствии с этим поведения
Функционирование	Обеспечение сотрудников необходимой информацией об их служебных функциях и роли в деятельности организации, выявление их мнения, выработка коллективного суждения



Рис. 1. Модель коммуникационного процесса.

Схема 1. Содержание формуляра



Схема 2. Основные типы коммуникационных сетей

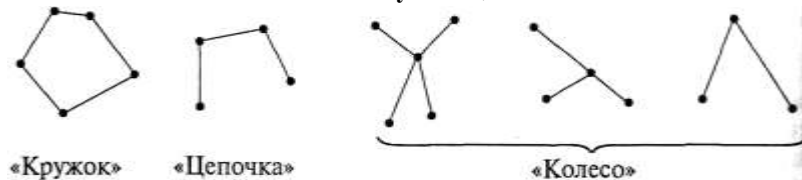


Таблица 2. Характеристика решения задач основными типами коммуникационных сетей

Критерий	Тип сети		
	«кружок»	«цепочка»	«колесо»
Скорость	Медленно	Быстро	Быстро
Точность	Плохая	Хорошая	Хорошая
Организованность	Слабая	Средняя	Быстрая
Лидерство	Отсутствует	Подавляется	Четко выражено
Мораль	Очень высокая	Низкая	Очень высокая

Схема 3. Матрица основных коммуникационных стилей



Приложение 1 к лекции

Устные коммуникации

К основным принципам устной управленческой коммуникации относятся:

- краткое изложение информации по обсуждаемой теме;
- «разбавление» трудной для понимания информации обобщениями, повторами, аналогиями, известными фактами;
- точное знание проблемы, необходимое обоснование ее решения, подготовка собеседника к совместному решению проблемы;
- создание откровенной, конструктивно-критической атмосферы общения, побуждающей к активным действиям.

I. Деловая беседа

Деловая беседа — речевое общение между собеседниками, имеющими необходимые полномочия для разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Деловые беседы представляют собой целенаправленную коммуникацию с заранее планируемым эффектом и результатом. Примером деловых бесед могут служить собеседования при приеме на работу и увольнении, разбор конфликтных ситуаций и т.п. Их преимущества по сравнению с деловыми формами письменного общения (письмами, докладными и объяснительными записками) связаны с возможностью оперативной «обратной связи», позволяющей быстро реагировать на высказывания собеседника и дифференцированно к ним подходить.

Принято выделять несколько разновидностей деловых бесед:

- регламентированная (например, собеседование по определенному образцу — регламенту — при приеме на работу). Чрезвычайно важным вопросом в работе руководителя является подбор кадров. Для успешного проведения кадровых собеседований по подбору наилучшего кандидата на вакантное место рекомендуется заранее составить формуляр, который частично заполняется до беседы, а частично после нее (схема 1);
- целенаправленная, например дисциплинарная, беседа. Главной задачей такой беседы, к которой необходима тщательная подготовка, является эффективная работа провинившегося коллеги и позитивное поведение в будущем. Важную роль играет создание атмосферы доверительности: необходимо не только убедить работника в правильности принятого решения, но и согласовать программу дальнейших действий и срок ее реализации. Через определенный период следует провести повторную беседу;
- проблемная беседа (например, вызванная недостатком наработанного опыта и знаний, необходимых для решения конкретной проблемы, и направленная на повышение эффективности коллективного сотрудничества).

Процедура проведения деловой беседы состоит из нескольких основных этапов:

I этап — подготовительный, включает постановку цели; определение круга обсуждаемых вопросов с учетом интересов партнера; формирование представлений о партнере (характеристика личности, служебное положение, отношения с окружающими, влияние на них, общественная деятельность, привычки, интересы, компетентность, желания, жизненная позиция и др.); согласование места и времени проведения беседы; разработку стратегии достижения цели и тактики ведения беседы (составление подробного плана);

II этап — основной, начинается с приветствия и осмысления первых впечатлений. Затем происходит обсуждение проблемы, при этом необходимым условием для положительного результата беседы является отсутствие психологического напряжения. **III этап** — заключительный, подведение итогов.

Успешное проведение деловой беседы во многом зависит от подготовки к ней, включающей некоторые виды логической деятельности. Составление плана деловых бесед означает создание логически увязанной схемы, в соответствии с которой разрабатывается и реализуется любая беседа.

Примерный рабочий план деловой беседы может содержать следующие пункты:

1. Планирование.

- 1.1. Предварительное планирование состава участников беседы, возможные ситуации.
- 1.2. Определение инициатора беседы, темы, цели, задач.
- 1.3. Осмысление стратегии и тактики ведения беседы (пути достижения цели).
- 1.4. Подробный план (программа действий по подготовке и проведению деловой беседы).

2. Оперативная подготовка.

- 2.1. Сбор материалов (поиск возможных источников информации из личных контактов, документов, исследований, публикаций).
- 2.2. Отбор и систематизация материала, имеющего значение для данной беседы.
- 2.3. Компоновка материала в зависимости от времени и места сообщения.
- 2.4. Составление рабочего плана (на основе собранного материала сформулировать свои идеи и рассуждения, задачи и требования).
- 2.5. Разработка основной части беседы с включением в рабочий план конкретных предложений.
- 2.6. Определение связи между началом, серединой и окончанием беседы с целью эффективности ее результатов.

3. Редактирование всего запланированного текста разговора, сокращение его до минимума, исключение длинных и неясных фраз.

4. Тренировка.

- 4.1. Запоминание элементов беседы, их очередности.

Изложенной выше системы следует придерживаться при подготовке особо важных, длительных деловых бесед и переговоров по многим вопросам. Для осуществления повседневных деловых контактов систему следует упростить.

После такой подготовки в ходе спланированной беседы остается только сравнить аргументы ее участников и принять решения на их основе.

Выделяют пять основных целей ведения беседы, относящихся к различным ее этапам:

- привлечь внимание собеседника;
- пробудить интерес, заставить слушать;
- убедить в правильности идей (аргументация);
- выявить интересы и устранить сомнения (нейтрализация, опровержение, замечание);
- привести собеседника к окончательному решению.

Чтобы быть активным слушателем, необходимо во время беседы осуществлять **6 последовательных поведенческих действий**. Для запоминания их очередности используют мнемоническую методику: каждая буква английского слова listen (слушайте) обозначает конкретное действие.

- 1) L — look interested (выгляди заинтересованным);
- 2) I — inquire with question (уточняй вопросами);
- 3) S — stay on the subject (не отвлекайся);
- 4) T — test understanding (оценивай понимание);
- 5) E — enjoy cooperation (радуйся сотрудничеству);
- 6) N — neutralize emotions (не раздражайся).

Для ведения деловых бесед следует использовать **рекомендации, носящие универсальный характер**:

- 1) внимательно выслушайте собеседника до конца;
- 2) чтобы избежать недоразумений и неверных толкований, излагайте свою точку зрения понятным, точным, доступным языком;
- 3) уважайте своего собеседника, исключите презрительные жесты", особенно если собеседник ниже вас по должности;
- 4) будьте вежливы, дружески настроены, дипломатичны и тактичны, но не льстите и не подхалимничайте;
- 5) сохраняйте хладнокровие, твердость, непреклонность при проявлении собеседником гнева;
- 6) любым возможным способом постарайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений, убедите его в своей правоте, не навязывая готового решения;

- 7) выбирайте верный тон разговора, способ обращения в зависимости от характера собеседника;
- 8) после беседы выделите хотя бы 5 мин для критического рассмотрения хода и результатов беседы, которые должны быть записаны. Это будет первый шаг к составлению и разработке программы самостоятельного совершенствования в проведении деловых бесед.

Почти все трудовые акции начинаются, осуществляются и завершаются деловыми беседами, различными по форме, содержанию, целенаправленности. Значение деловой беседы обуславливается ее функциями.

В ходе деловой беседы могут обсуждаться следующие вопросы:

- начало и координация уже начатых мероприятий;
- обмен информацией и взаимное общение работников;
- поддержка деловых контактов на различных уровнях;
- поиск, выдвижение и оперативная разработка новых идей, замыслов.

Достоинствами беседы являются тесный устный контакт, позволяющий сосредоточить внимание на одном собеседнике; непосредственное общение; создание условий для установления личных взаимоотношений, позволяющих лучше узнать друг друга, облегчить общение в дальнейшем. Кроме того, беседа является стержнем деловых совещаний.

II. Деловое совещание

Деловое совещание — это форма организованного целенаправленного взаимодействия (общения) руководителя с коллективом посредством обмена мнениями.

В отличие от беседы деловое совещание является способом коллективного обмена информацией. Оно, как правило, создается при необходимости сделать важное сообщение, порождающее вопросы, требующие разъяснений; добиться согласованного решения принципиальной проблемы; проинструктировать группу людей по вопросам методики предстоящей работы; публично опровергнуть ложную информацию и др. Помимо совещания, при коллективном обмене информацией может использоваться и такой прием коммуникации, как собрание.

В зависимости от целевой направленности делового совещания различают несколько его видов:

- **проблемное** (выбор на основе коллективного обсуждения оптимального решения по анализируемой проблемной ситуации);
- **инструктивное** (доведение до сотрудников организации важной информации и необходимых сведений, распоряжений или общих заданий);
- **оперативное** (информирование сотрудников о текущем положении дел).

Процедура проведения совещания включает ряд последовательных этапов:

I — подготовка к совещанию (составление повестки дня, определение круга участников и их оповещение, подготовка технической базы, сбор необходимой информации по обсуждаемым вопросам);

II — управление обсуждением проблемы (обеспечение порядка и регламента, принятие решения);

III — оформление результатов (протокол по соответствующей форме). В протоколе следует четко указать ход обсуждения вопросов и пути решения проблем, конкретных исполнителей и сроки исполнения каждого принятого коллективного решения.

При подготовке любого совещания необходимо четко и однозначно определить тему совещания и цель, тщательно разработать повестку дня, определить наиболее целесообразную последовательность вопросов, заранее познакомить участников с необходимой для дискуссии информацией, своевременно их оповестить о совещании, выбрать и подготовить соответствующее помещение.

Совещания играют важную роль, так как являются напоминанием отдельным сотрудникам, что их труд является частью общего дела, направленного на достижение главной цели; они влияют на создание рабочих групп с коллективными целями, предоставляют возможности для обмена мнениями, способствуют принятию обоснованных коллективных решений.

III. Телефонный разговор

Телефонные разговоры — важное средство оперативного делового общения, на них тратится от 4 до 27 % рабочего времени.

Рациональная структура телефонного разговора включает 4 обязательных элемента: взаимное представление; введение собеседника в курс дела; обсуждение ситуации; заключительное слово.

Для успешного ведения телефонных переговоров необходимо придерживаться некоторых правил телефонного этикета:

- 1) снимать трубку лучше всего после первого, но не позднее четвертого звонка;
- 2) если у вас нет возможности говорить в данное время, отключите телефон или попросите перезвонить в указанное время, но не берите трубку для того, чтобы тут же ее опустить;
- 3) никогда не бросайте трубку, не окончив разговора;
- 4) не допускайте нравоучительного и раздражительного тона;
- 5) договариваясь по телефону о встрече, не пытайтесь по телефону разрешить все вопросы, ради которых вы намечаете встречу;
- 6) первым опускает трубку тот, кто звонит. Он же перезванивает, если вас разъединили.

В соответствии с правилами телефонного этикета мужчина опускает трубку после того, как это сделала женщина. Молодой человек должен первым прекратить разговор со старшим по возрасту и положению.