

МЕНЕДЖМЕНТ

Тұлғааралық қарым-қатынас пен коммуникацияны басқару

5-тарау. Жетекшілік ету процесі





Кітап: Менеджмент

Тарау: 5. Жетекшілік ету процесі

Дәріс: 22. Тұлғааралық қарым-қатынас пен коммуникацияны басқару

Бүгінде ұйымдар қызметкерлері, клиенттері және басқа да мүдделі тараптары арасында коммуникацияны нығайту жолдарын бұрынғыдан да қарқынды іздестіруде. Оған қоса, әлемдегі менеджерлердің барлығы коммуникация өзінің ең басты міндеті дегенмен келіседі. Оларға өз көзқарастары мен мақсаттарын ұйымға жеткізу үшін, басқалармен қарым-қатынас орнату маңызды. Басқаларға да олармен іскерлік байланыста болудың мәні ерекше, себебі соның арқасында олар өз ортасында не болып жатқанын және осының бәрі өзіне де, ұйымға да тиімді болатынын жақсы түсінеді.

Ұйымдағы тұлғааралық қатынас табиғаты

Тұлғааралық қарым-қатынас ұйымның барлық аспектілерінде көрініс табады. Адамдар жұмыс күні бойы ым-ишара көмегімен, хабарлама, смс немесе электрон пошта арқылы тілдеседі, сөйлеседі. Жалпы алғанда, тұлғааралық қарым-қатынас жеке позитивтен және жеке негативке дейін өзгеруі немесе осы екі ортада түрленуі мүмкін. Ұйымдардағы тұлғааралық қарым-қатынас ерекшеліктері оның мүшелерінің мінезі сияқты сан алуан. Бір жағынан, тұлғааралық қарым-қатынас жеке және позитив болуы мүмкін. Бұл тараптар бір-бірін танығанда өзара сыйластық пен ынтымақтастық орнағанда және бірлесіп жемісті әрекет еткенде болады.

Бір-бірін көп жылдар бойы танитын, демалыс күндері бірге гольф ойнайтын және жақын дос екі менеджер, көбінесе көтеріңкі көңіл күймен бірлесе әрекет етуі мүмкін. Басқа жағынан, тұлғааралық қатынас динамикасы жеке, бірақ негатив болуы ықтимал. Бұл тараптар бір-біріне ынталы емес, өзара сыйластық пен бірлескен әрекет жоқ болғандағы ең ықтимал нәтиже. Мысалы, мекеме ішінде көп жыл бойы бір менеджер басқа менеджердің өсуіне ашық түрде қарсы деп болжайық. Алайда бірінші менеджердің қарсылығына қарамастан, басқа менеджер ақырында қалаған деңгейіне жетеді. Және бірлесіп бірге әрекет ету қажеттігі туындағанда, олар көбіне жағымсыз көңіл күйде болуы мүмкін.

Өзара әрекеттесу – әрдайым болатын жағдай, өйткені ұйым мүшелері басты түрде мақсатқа жету жолында кәсіби тұрғыда өзара әрекеттеседі. Өзара әрекеттесу жұмысқа қатысты, салыстырмалы түрде ресми, құрылымдалған және міндетке бағытталған. Екі менеджер бір-бірі құрметтеуі және әрқайсысы бір-бірінің кәсіби біліктілігін мойындауы, сөйте тұра, олардың орындайтын жұмыстан басқа ортақ қызығушылығы да, сөйлесетін тақырыбы да аз болуы мүмкін. Мұндай өзара әрекеттесудің алуан түрлері адамдар мен топтар арасында немесе жеке адамдар мен топтар арасында туындайды және олар уақыт келгенде өзгеруі ықтимал.

Ұйымдардағы тұлғааралық қарым-қатынастар көп адамның қажеттіліктерін қанағаттандыратын негізгі қайнар көзі екені ақиқат. Адам жоғары сапалы тұлғааралық қарым-қатынас қалыптасқан мекемеде жұмыс істесе, бұл жағдай оған позитив көңіл күй сыйлайды; ал сапасыз жұмыс қарым-қатынасы дағдыға айналған мекемеде қызмет істер болса, көңіл күйі керісінше өзгеруі мүмкін. Осының бәрі ұйымдағы адамдар арасындағы коммуникация арқылы өтеді.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер ұйым шеңберінде анықтауға болатын тұлғааралық өзара әрекеттесудің алуан түрлері туралы білуі қажет.

Күнделікті өміріңіз басқа адамдармен өзара әрекеттесумен қаншалықты байланысты екенін түсінуіңіз керек.

Коммуникация және менеджердің жұмысы

Менеджердің күнделікті журналдағы жазбалары әдеттегідей күн сайынғы кеңседегі жұмысты, жоспарланған кездесулерге баруды, телефон қоңырауларына жауап беруді, қоңырау

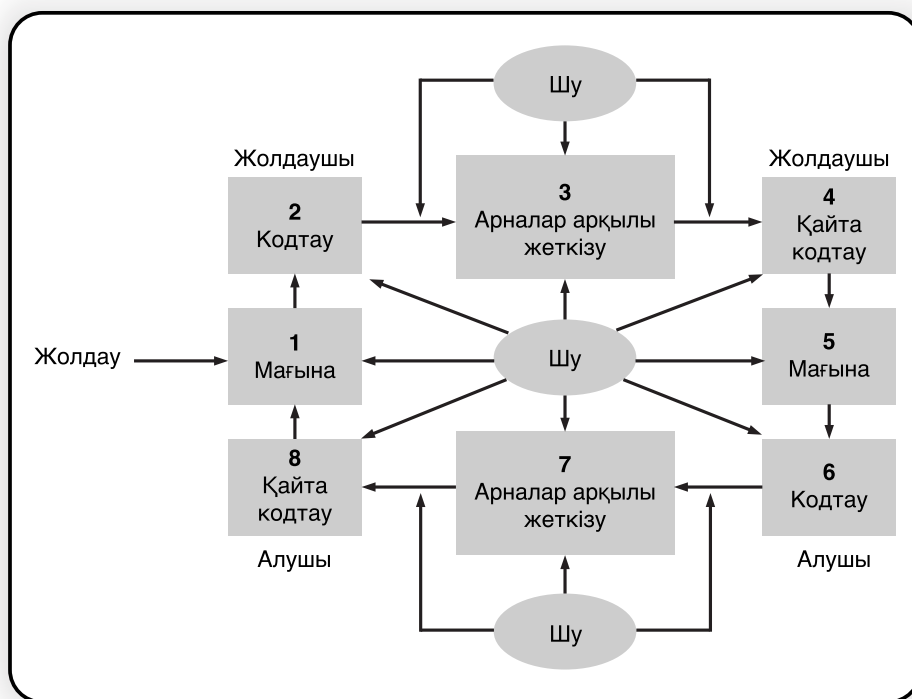


соғуды, хаттарды оқып, жауап жазуды (жазба да, электрон да) және жоспарланбаған кездесулерге қатысуды қамтиды. Осы шаралардың көпшілігі коммуникациямен байланысты. Шындығында, менеджерлер өз уақытының көп бөлігін коммуникацияның қандай да бір түріне жұмсайды.

Коммуникация – ақпаратты бір адамнан басқа адамға жолдау процесі. Коммуникация әрқашан екі немесе одан да көп адамдармен байланысты, сондықтан ынталандыру, жетекшілік, топтық және командалық өзара әрекеттесу сияқты басқа, барлық мінез-құлық процестерінің барлығы ойынға енеді. Жоғарғы буын басшысы, нағыз жетекші болуы үшін коммуникацияны тиімді орындай білуі керек.

Тиімді коммуникация – алынған хабар мәні бойынша жолданған хабарға мүмкіндігінше жақын болатын ақпарат жолдау процесі. Тиімді коммуникация анықтамасы мағыналы мәннің тұрақтылығы мен идеяларына негізделген. Мағыналы мән – ақпарат алмасуды бастайтын адам жолдағысы келетін идея. Тиімді қатынаста мағыналы мәнді жіберетін тарап, оны қабылдауы тиімді болатындай етіп жолдайды.

Коммуникация мен менеджмент арасындағы өзара әрекеттесуді жақсы түсіну үшін басшының орындауы тиіс көптеген рөлдерді еске түсіріңіз. 1-тарауда талқыланған 10 негізгі басқару рөлінің әрқайсысы коммуникациясыз мүмкін емес. Әлбетте, коммуникация – басқару іс-әрекеттерінің барлығының ажырамас бөлігі. Тұлғааралық рөлдер менеджерлермен, қарамағындағы адамдармен, құрдастармен және басқа адамдармен ұйымнан тыс өзара әрекеттесуді қамтиды. Орындалатын рөлдер менеджерлерден шешім қабылдау үшін ақпарат іздеуді, содан кейін бұл шешімдерді басқаларға беруді талап етеді. Ақпараттық рөлдер ақпаратты талдауға және алуға бағытталған. Сонымен қатар коммуникация бақылау, жетекшілік ету, ұйымдастыру және жоспарлау сынды басқарудың негізгі функцияларымен тікелей байланысты. Мысалы, сыртқы ортаны талдау, шешім қабылдауға және жоспарлауға уақыт бөліп беру – барлығы коммуникацияны талап етеді. Жұмысты бөліп беру, сондай-ақ ұйымның өзгеруі мен дамуы да коммуникациямен байланысты. Қарамағындағы адамдармен өзара әрекеттесу мен марапат жүйесін тағайындауда функциялардың басым бөлігі сияқты, коммуникациясыз жүзеге асыру мүмкін болмас еді. Бақылау аясындағы түзетілген іс-әрекеттерді қабылдау, стандарттарды орнату және өнімділікті қадағалау үшін де коммуникацияның маңызы зор. Әлбетте, коммуникация – басқару іс-әрекеттерінің барлығының ажырамас бөлігі.





Кітап: Менеджмент

Тарау: 5. Жетекшілік ету процесі

Дәріс: 22. Тұлғааралық қарым-қатынас пен коммуникацияны басқару

Сызбадан көретініміздей, шу кез келген кезеңде коммуникация процесін бұзуы мүмкін. Сондықтан көрші кеңседе болып жатқан әңгіме, факстың дыбысы және ақпарат алушының алаңдаушылығы менеджердің коммуникация жасау талпынысын жоққа шығаруы мүмкін.

Коммуникация процесі бір адам басқасына дерек, идея, пікір немесе өзге ақпаратты жібергісі келгенде басталады. Бұл оның – қарапайым және шынайы немесе күрделі әрі абстракт бола тұра дерек, идея немесе пікір жіберуші үшін мағыналы мәнге ие екенін білдіреді. Мысалы, Сапон-ның маркетинг өкілі Линда Портер, жақында ғана жаңа тапсырыс берген тарап туралы өзінің бастығына мәлімдеуді ұйғарды. Ол осы дерек пен оның уәждемесін бастығына айтудың мағыналық мәнін елестетті.

Келесі қадам жағдайға сәйкес, мағыналы мәнді кодтау. Кодтау бет-әлпет, ишара немесе физикалық іс-әрекет және көркем сөздер түрінде болуы мүмкін. Әлбетте, кодтау процесіне хабардың мазмұнына жіберуші мен алушының сөйлесу тақырыбы туралы білетіні және басқа факторлар әсер етеді. Хабар кодталғаннан кейін, ол сәйкес келетін канал немесе хабаршы арқылы жіберіледі. Осы кодталған хабар сізге қарай жол тартатын арна – баспа парағы. Ұйымдардағы үйреншікті арналар кездесу, электрон пошта немесе хабарлама мәтіндері, жазбалар, хаттар, есептер және телефон қоңырауларын қамтиды. Линда Портер хабарды жеткізу үшін өзінің бастығына жазба, электрон хат немесе хабарлама жіберуі, оған телефон шалуы немесе кеңсесіне кіріп-шығуы мүмкін. Хабарды алған кезде ол өзі де, бастығы да кеңседе болмағандықтан, ол оған хат жіберді. Хабар алынғаннан кейін, ол алушы үшін мағыналы мәнге ие болатын формада қайта кодталады. Жоғарыда айтылғандай, бұл мағыналы мәнің тұрақтылығы күрт өзгеріп кетуі мүмкін. Асте-мен жасалған келісім туралы білгенде, Сапон-ның сауда менеджері: «Бұл – екеуіміз үшін үлкен жарнама», «Бұл – компания үшін керемет жаңалық» немесе «Ол тағы да тым қатты мақтанды», – деп ойлады. Оның сезімі екінші пайымдауға жақынырақ болды. Көп жағдайда мағыналы мән жауапты меңзейді және жаңа хабар жолдаушы бастапқы жолдаушыға сол сарында жауап жолдағанда, процесс жалғасады. Менеджерлер сауда өкілін құттықтау үшін хабарласуы, хабарлама немесе электрон хатпен құттықтауы, оған деген жеке көзқарасын жазуы немесе растау арқылы ресми хат жолдауы мүмкін. Линданың бастығы оған хабарлама жіберді, содан соң оған ұсыныс білдіріп, жеке жазба жазды.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер коммуникация мен тиімді коммуникация арасындағы айырмашылықты түсуіне білуі керек.

Сонымен қатар коммуникация процесінің негізгі элементтерін, соның ішінде кедергілер рөлін түсінуі қажет.

Ұйымдағы коммуникация түрлері

Қазіргі кезде ұйымдарда көпшілік мақұлдаған коммуникацияның бірнеше түрін ажырата білу керек. Олар: тұлғааралық, желідегі және топтардағы, электрон және ұйымдық коммуникациялар.

Тұлғааралық коммуникация

Тұлғааралық коммуникация әдетте екі түрде жүреді: ауызекі және жазбаша. Ауызекі коммуникация – мағыналы ой жеткізу үшін бетпе-бет сөйлесу, топтық талқылау, телефон қоңыраулары және басқа жағдайлар жатады. Жазбаша коммуникация – мағыналы ойды жіберу үшін жазбалар, хаттар, есептер, қолжазбалар және т.б. қолданылатын жағдайлар. Басшы тұлғааралық коммуникацияның қай түрін қолданғаны жөн? Мұны анықтаудың жақсы тәсілі бар. Ауызекі коммуникацияда хабар жеке, стандарт емес және қысқа болған кезде көбіне



хабарлама немесе электрон поштадан гөрі тиімдірек болады. Ресми жазбаша коммуникацияда әдетте хабар көлемдірек, стандарт және бейтарап болған кезде қолайлы болады.

Алайда ұйымда топ мүшелері арасындағы қарым-қатынастың тұлғааралық сипаты бар, сонымен қатар зерттеулер адамдар бір-бірімен жұмыс топтары мен желілер аясында араластынына назар аударады.

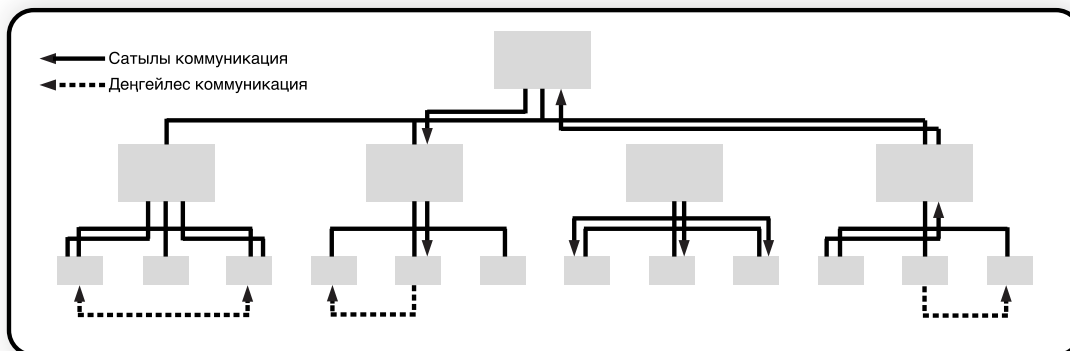
Коммуникациялық желі – топ немесе команда мүшелері өзара қарым-қатынас жасайтын жүйе. Бес адамнан тұратын топтар үшін коммуникациялық желі түрлерін зерттеу, бес негізгі желі түрі бар екенін анықтады. Түрлі тапсырмалар үшін бұл желілер ақпарат ағыны, жетекшінің жай-күйі және тиімділігі көзқарасымен ерекшеленді. Топтық тапсырмалар жай және қалыпты болғанда, менеджерлер орталықтандырылған желі жасауға талпынуы мүмкін. Сонымен қоса қиын және стандарт емес болғанда, менеджерлер балама ретінде орталықтандырылмаған топтарға мүмкіндік бере алады.

Ұйымдық коммуникация

Ұйымдық бөлімдер мен топтар арасында ұйымдық коммуникацияның өзге түрлері өтеді. Олар ауызекі немесе жазбаша коммуникациямен байланысты, алайда әрқайсысы бүкіл ұйым бойынша қарым-қатынас жасау сипаттарының кең ауқымды спектрлеріне дейін кеңейеді. Коммуникацияның екі түрі, ұйымдағы сатылы және деңгейлес коммуникацияға сай келеді.

Сатылы коммуникация – ұйымда жоғары және төмен, менеджерлер және олардың басшылары мен қарамағындағылары арасында, яғни нысандық есеп арқылы жүретін коммуникация, ұйымның бірнеше түрлі деңгейін қамтуы мүмкін.

Деңгейлес коммуникация – ұйымның бір деңгейіндегі әріптестерді және түрлі құрылымдық бөлімшелердегі тұлғаларды қамтитын ұйымдық коммуникация түрі.



Ұйымдардағы ресми коммуникация белгіленген арналарда немесе ресми есеп беру қатынастарында жүреді. Мысалы, мұнда тұтас сызықтармен көрсетілген сатылы байланыс, ұйымдағы деңгейлер арасынан өтеді және жетекшілер мен олардың қарамағындағыларды байланыстырады. Деңгейлес коммуникация, үзік сызықпен көрсетілген, әдетте іс-әрекет келісулерін жеңілдету үшін пайдаланылады және адамдар арасында бір деңгейде жүреді. Ұйымдардағы коммуникацияның көптеген түрі адамдар арасында олардың деңгейіне қарай иерархия бойынша жоғары не төмен сатылай бағытталады. Менеджер командасына жаңа жобаны түсіндіреді. Ол командаға не істеу керегі туралы айтқанда және командасының сұрақтарына жауап бергенде сатылы коммуникация жүзеге асады.

Цифрлық коммуникация

Қазіргі таңда цифрлық коммуникация ұйымдарда кең тараған. Ресми ақпараттық жүйе сияқты жеке ақпараттық технологиялар менеджерлердің бір-бірімен өзара әрекеттесу құрылымын өзгертті.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 5. Жетекшілік ету процесі

Дәріс: 22. Тұлғааралық қарым-қатынас пен коммуникацияны басқару

Көптеген ірі компаниялар өзінің ұйымдық коммуникациясының бір бөлігін ақпараттық жүйе арқылы басқарады. Кейбір фирмаларда ақпараттық бөлім басшысы немесе IT-директоры лауазымдық қызметі бар.

GeneralMills, Xerox және Burlington компанияларында осындай лауазымдық қызмет орны бар. IT маманы ұйымның ақпаратты өңдеудегі қажеттіліктерін және талаптарын анықтауға және ұйым ішіндегі коммуникацияларды жақсартатын жүйе орнатуға жауапты.

Соңғы жылдары ұйымдық коммуникациядағы өзгерістердің басты себебі – жеке электрон байланыс технологияларындағы жаңалықтар. Келешекте олар әлі де өзгере бермек. Электрон пошта жүйелері, интернет, корпоратив интранет, әлеуметтік желі сайттары, сымсыз байланыс жүйелері, әлеуметтік желілер платформалары және басқа да жаңалықтар байланыс технологияларын алға жетелеуде.

Цифрлық байланыс адамдар арасындағы коммуникацияны түбегейлі өзгертті. Мысалы, екі әріптес әлемнің екі түкпірінде отыр, бірақ бір-бірімен бір бөлмеде отырғандай сөйлесе алады.

Осындай жаңа технологиялар негізінде бұрынғы жұмыс түрінің жаңа нұсқасы – үйде отырып жұмыс істеу тәртібі пайда болды.

Алайда психологтар осы байланыс жаңалықтарымен кейбір мәселелерді байланыстырады. Солардың бірі – өзінің «нақты» офистерінде аз болатын менеджерлер өз салаларына ілесе алмай, ұйым саясаттарынан зардап шегеді, себебі болып жатқан жағдайларды білмей, өзін қорғай алмайды. Олар ұйым ішіндегі өсекті білмейді, болып жатқан коммуникациялардан тыс қалады. Оған қоса бетпе-бет кездесу орнына цифрлық коммуникацияларды қолдану нәтижесінде жоғары деңгейдегі мәдениет орнату, нақты кәсіби қарым-қатынастар жасау және бір-бірін қолдайтын сенім және ынтымақтастық ахуалын құру қиын.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер өз әріптестері қолданатын байланыстың басты түрлеріне назар аударуы керек.

Сонымен қатар цифрлық байланыс технологияларындағы жаңалықтар туралы және оның артықшылықтары мен кемшіліктері туралы білуіңіз қажет.

Ұйымдардағы бейресми коммуникация

Алдыңғы дәрісте сөз болған ұйымдық коммуникация формалары жоспарланатын және салыстырмалы түрде ресми коммуникация механизмдері еді. Алайда ұйымдағы коммуникацияның кей түрлері көп жағдайда сол ресми арналар шеңберінен шығып, бейресми тәсілдерді іздейді.

Ұйымдардағы бейресми коммуникация түрлерінің ең жиі кездесетіндері: өсек, аралап жүріп басқару және ауызекі емес байланыс.

Өсек – ұйымның ішінен толық өтетін бейресми коммуникация түрі.

Ұйымдарға өсектің ең басты екі түрі: біріншісінде – бір адам ақпаратты басқаларға айтады, ал екіншісінде – көп адам бірнеше ақпаратты басқаларға жеткізеді.

Қай кезде де ұйымда өсекті жоюға талпыныстар жасалған, бірақ енді менеджерлер өсекті біршама бақылауға алған. Ашық коммуникация жолдарын құрып, бұрыс ақпаратқа жауап беру арқылы менеджер өсектен келетін жағымсыз әсерді азайта алады. Негізінде, өсек пайдалы болуы мүмкін. Мысалы, өсек таратушы басты адамды табу арқылы менеджер өзі алған ақпаратты басқарып, өсекті адам ресурстарын басқару саясатын немесе бонустар жиынтығын өзгерту секілді жаңа ұсыныстарға деген ойларын білу үшін қолдана алады. Сонымен қатар менеджер өсектен маңызды ақпарат алып, оны шешім қабылдау үшін пайдаланады.

Ресми емес байланыстың тағы бір түрі – аралай жүріп басқару деп аталады.

Аралай жүріп басқару – менеджердің ұйымды аралай жүріп өзгелермен қарым-қатынасқа түсуін сипаттайтын ұстаным.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 5. Жетекшілік ету процесі

Дәріс: 22. Тұлғааралық қарым-қатынас пен коммуникацияны басқару

Оның басты идеясы бойынша кейбір менеджерлер ұйымды аралап, қарамағындағы және жұмыс иерархиясының ең төменіндегі курьерлер, клиенттер және кез келген басқа адамдармен сөйлесіп, жағдайды біліп жүреді. Мысалы, Билл Марриот асханаларға, жүк бөлімдеріне және қосалқы бөлмелерге жиі барып, Marriott қонақ үйінде жүреді. Оның ойынша қонақ үйдегі қызметкерлермен сөйлесу арқылы компания үшін жаңа идеялар табады. Ал American Airlines компаниясының бас директоры Даг Паркер жолға шыққанда, компанияның тиімді дамуына арналған идеяларды жинау үшін ұшақтағы қызметкерлермен және жолаушылармен сөйлесіп отырады.

Ауызекі емес коммуникация

Ауызекі емес коммуникация – сөз қолданбай немесе оның мағынасы бастапқы мәнінен асып түсетін екпінді сөздерді қолдану арқылы байланыс алмасу түрі.

Ауызекі емес коммуникация ұйымдардағы қуатты, бірақ түсінуге қиын қарым-қатынас түрі. Ол көбінесе адамның бет-жүзіндегі белгілер, дене қимылы мен ым-ишара қозғалыстарына байланысты. Зерттеулердің көрсетуінше ақпараттың 55%-ы беттегі белгілер және дене қимылы, ал 38%-ы – интонация және екпін арқылы берілетіні, ал сөз ақпараттың 7%-ын ғана құрайтыны айтылған.

Эмоциялар да ауызекі емес байланыста маңызды рөл ойнайды. Мысалы, бетпе-бет әңгімеде жүзіміздегі эмоцияны, ой немесе сарказмды көрсету үшін қолдана аламыз. Электронды хаттарда және мәтіндерде беттегі эмоцияны көрсететін контекст жоғалады. Бірақ қазір адамдар күлімсіреп тұрған, тұнжыраған, көзді қысу және басқа да эмпатия қоса алады, олар электронды хаттар, мәтіндер немесе басқа да цифрлық хабарламаларға қосымша ақпарат жүктейді.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлердің барлығы ұйымда туындайтын бейресми коммуникацияның басты үш түрін түсінуі керек.

Сонымен қатар менеджерлер ресми емес коммуникация түрлері жойылмайтынын есте сақтауы қажет.

Дене тілінің рөлін түсіну де маңызды.

Коммуникациядағы кедергілер

Байланыс процесін бұзатын немесе тиімді байланысқа кедергі болуы мүмкін бірнеше фактор бар, оларды екіге жіктеп қарастыруға болады: жеке кедергілер және ұйымдық кедергілер.

Көптеген кедергі тиімді коммуникацияны бұзуы мүмкін. Ол жекелеген адамдардың қасиеттері немесе процестер және коммуникация өтетін ұйымдық контексттегі функциялар болуы да ғажап емес.

Коммуникацияны бұзатын көптеген факторларды қарастырып, менеджерлер оның тиімділігін жақсартудың бірнеше техникасын қолдана алады.

Қарым-қатынас өте маңызды болғандықтан, менеджерлер тиімді коммуникациядағы кедергілерді жоюдың бірнеше әдістерін ұсынады. Аталмыш әдістер жеке және ұйымдық дағдыларға негізделеді.

Коммуникация тиімділігін арттырудың көптеген жолдары бар. Ең маңыздысы – жақсы тыңдаушы болу. Тыңдай білу үшін адам естуге, сөйлеушінің сөзін бөлмеуге, сөз бен оның мағынасын ұғуға, сабыр сақтауға және сұрақтарды дұрыс түрде қоюға дайын болуы керек. Delta, IBM және Boeing сынды компаниялар өз менеджерлеріне тыңдауды үйрететін бағдарламалар жүргізеді.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 5. Жетекшілік ету процесі

Дәріс: 22. Тұлғааралық қарым-қатынас пен коммуникацияны басқару

«Төзіміңіз жеткенінше ұзақ тыңдаушы бола білу – жаңа жетекшіге таптырмайтын қасиет», – дейді Lucent technologies компаниясының бұрынғы бас директоры Генри Шахт.

Тиімді тыңдау дағдылары ұйымдардағы коммуникацияның маңызды бөлігі. Ақпаратты нашар қабылдауға кедергі келтіретін, яғни қабылдауды жақсартудың бірнеше тәсілі бар, сәйкесінше, тыңдау дағдыларын жақсартудың да әдістері болады.