**Конспект лекции: Процесс коммуникаций и эффективность управления**

*Процесс управления в организации основывается на обмене информацией между руководителем и его подчиненными, между отдельными работниками или группами работников. Обмен информацией пронизывает все функции и роли, которые выполняет руководитель. Во многих организациях рабочий день начинается с оперативных совещаний, на которых руководитель подводит итоги предыдущего дня работы организации, информирует сотрудников о проблемах и успехах в достижении целей и ставит задачи на текущий день. В процессе рабочего дня также идет интенсивный процесс обмена информацией: готовятся проекты решений; вносятся изменения в ход выполнения работ; собирается  информация об изменениях во внешней среде организации; проводится анализ этой информации; отдаются устные распоряжения; готовятся приказы решений; собираются совещания.*

Термин коммуникация означает «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию.

Отсюда коммуникация - передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.

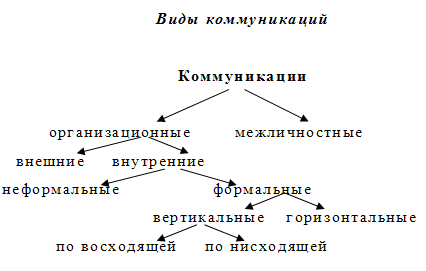
Коммуникация может трактоваться как:

* - коммуникация (единовременный акт) - это процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменить поведение последнего;
* - коммуникация (коммуникационный процесс) - это обмен информацией между сторонами. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, поступающей к потребителю посредством обмена, сообщения.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений.

Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Вы, конечно, сами сталкивались со случаями малоэффективного обмена информацией с друзьями, семьей, сотрудниками на работе.



Коммуникации бывают:

организационные, к ним относятся: внешние (коммуникации организации с [внешней средой](https://allsummary.ru/841-vneshnyaya-sreda-organizacii.html)) и внутренние (между подразделениями и уровнями управления).

К внутренним в свою очередь относятся: горизонтальные (между подразделениями одного уровня управления) и вертикальные (между уровнями управления).

К вертикальным относятся: по нисходящей линии (от руководителя к исполнителю) и по восходящей линии (от исполнителя к руководителю) и межличностные, к ним относятся: формальные и неформальные.

Выделяют четыре базовых элемента в процессе обмена информацией:

* - отправитель – лицо, которое собирает или отбирает информацию и передает ее;
* - сообщение – сущность информации, передающейся устно или закодированной с помощью символов;
* - канал – средство передачи информации;
* - получатель – лицо, которому предназначена информация и которое его воспринимает.

Выделяют следующие этапы коммуникационного процесса:

* - этап посылки и кодирования информации;
* - этап передача послания через передатчик. Передатчиками могут быть технические средства, человек;
* - этап получения, заключается не только в фиксации получения, но и в значительной степени его раскодировании в понятное и приемлемое значение;
* - этап обратной связи, представляет собой обмен ролями участников процесса коммуникации, при котором весь цикл повторяется снова, но в обратном направлении.

Коммуникационный процесс, понятие, основные элементы, этапы, их характеристика

Коммуникационный процесс – это процесс обмена информацией между двумя или более людьми. Его цель – обеспечить передачу и понимание информации, являющейся предметом обмена. Если взаимное понимание не достигается, то коммуникация не состоялась, из чего следует, что обе стороны играют в ней активную роль.

Коммуникационный процесс – это взаимодействие совокупности элементов. Существует **четыре базовых элемента**коммуникационного процесса.

* 1. ***Отправитель*** – лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее.
* 2. ***Сообщение*** – непосредственно информация.
* 3. ***Канал*** – средство передачи информации (устная передача, совещания, телефонные переговоры, письменная передача, служебные записки, отчеты, электронная почта, компьютерные сети).
* 4. ***Получатель*** (***адресат***) – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Коммуникационный процесс обмена информацией включает взаимосвязанные **этапы**.

* 1. Зарождение идеи или отбор информации.
* 2. Выбор канала передачи информации.
* 3. Передача сообщения.
* 4. Интерпретация сообщения.

*Например, генеральный директор торговой фирмы решил обсудить с менеджерами магазинов вопрос о состоянии и улучшении качества торгового обслуживания населения на совещании. В данном случае генеральный директор – отправитель, у которого зародилась идея; информация о состоянии и улучшении качества торговли – сообщения; совещание – это канал информации; получатели – менеджеры магазинов, которые интерпретируют сообщение и при помощи этого же совещания дают обратную связь генеральному директору.*

При организации коммуникационных сетей на предприятии необходимо учитывать специфику различных типов и каналов коммуникаций на каждом из этапов коммуникационного процесса.

Формирование коммуникационных процессов, а также выбор средств и каналов коммуникаций осуществляются на предприятии после проектирования его организационной структуры в соответствии с выбранной сферой деятельности, принятой производственной программой и структурой менеджмента. Коммуникационные решения, содержащие регламент коммуникационных процедур, должны устанавливаться для каждого иерархического уровня менеджмента и доводиться до конкретного должностного лица.

**Процесс коммуникаций** (рис. 3.5).



***Рис. 3.5.*** **Модель процесса коммуникаций**

***Цель*** – обеспечение взаимопонимания людей, участвующих в информационном обмене.

***Формулирование идеи.*** С этого всегда начинается обмен информацией, а также с отбора информации для сообщения. Отправитель решает, какую именно идею он хочет сообщить своему адресату. Это очень важно в том случае, когда необходимо решить задачу быстро и добиться понимания всех сотрудников в технологии решения задачи.

***Кодирование информации.*** Чтобы идея была понятна, отправитель должен с помощью специальных символов закодировать информацию с тем, чтобы придать ей определенную форму.

В качестве таких символов могут использоваться различные слова, рисунки, графики, интонации в голосе или жесты.

***Выбор канала связи и передача сообщения.*** Отправитель выбирает соответствующий типу символов канал связи с тем, чтобы закодированное сообщение было доставлено получателю.

В некоторых случаях отправитель вынужден выбирать несколько каналов связи с тем, чтобы быть уверенным в доставке сообщения получателю.

***Декодирование и восприятие информации*** – это процесс перевода символов сообщения в мысли получателя.

Если символы, используемые отправителем, имеют для получателя такое же значение, то он правильно поймет смысл сообщения и заложенную в нем идею.

***Интерпретации сообщений.*** На этом этапе отправитель и получатель меняются местами: получатель становится отправителем, формируя свой ответ, в котором содержится его интерпретация полученного сообщения.

***Передача***(***отправка***)***подтверждения.*** Сформулированный ответ передается получателю по выбранному каналу связи и тем самым замыкается процесс коммуникаций.

Межличностные и организационные коммуникации

В общем случае процесс коммуникации касается взаимодействия между людьми вообще. Для характеристики процессов коммуникации между двумя и более лицами применяют термин***“межличностные коммуникации”***.

В организации работники играют определенные роли, действуют в условиях иерархии власти. Это вносит существенные изменения в характер коммуникации, усложняет их. Поэтому для обозначения процессов коммуникации в пределах организации используют понятие ***“организационные коммуникации”***.

Отличают ***3 основные метода межличностных коммуникаций***:

1. устная коммуникация;
2. письменная коммуникация;
3. невербальная коммуникация.

***Устная коммуникация*** – наиболее распространенный метод обмена информацией между людьми. К популярным формам устной коммуникации относятся: речи, групповые дискуссии, разговоры по телефону, распространение слухов и т.п..

***Преимущества устной коммуникации****:*

1. скорость обмена информацией;
2. хорошая обратная связь благодаря непосредственному контакту (возможность задать вопросы, уточнить сообщение, проявить согласие или несогласие и т.п.);
3. простота осуществления коммуникации.

***Недостатки устной коммуникации****:*

1. использование для сообщения неадекватных слов;
2. возможность пропустить в сообщенные существенные детали;
3. большая вероятность забывания услышанной слушателем информации;
4. искривление сообщения при его дальнейшей передаче.

Формами ***письменной коммуникации*** выступают: приказы; распоряжения, письма, отчеты и другие средства коммуникации, которые используют письменные символы.

***Преимущества письменной коммуникации***:

1. неизменность в течение продолжительного времени, может храниться;
2. материальность, броскость;
3. способность подвергаться проверке;
4. тщательное формулирование, обдуманность, логика и точность.

Письменные коммуникации используют, прежде всего, при необходимости наиболее точно передать содержание сложной и объемной информации.

***Невербальная коммуникация*** – это обмен информацией без использования слов (вместе с тем применяются различные символы). Функциями невербальной коммуникации есть: дополнение и замена языка; отображение эмоционального состояния партнеров по коммуникационному процессу.

Классификация невербальных средств коммуникации приведена в **табл. 10.1.**

Таблица 10.1

Классификация невербальных средств коммуникации

|  |  |
| --- | --- |
| ***Основные системы***  ***невербальных***  ***средств коммуникации*** | ***Элементы системы*** |
| 1. Движения частей тела (“язык тела”) | Жесты, мимика, выражение лица, улыбки, прикосновенье, позы |
| 2. Язык | Интонации, диапазон голоса, ускорение или замедление речи |
| 3. Пространство | Пространственные формы организации общения: приближенность к собеседнику, расстановка мебели, размеры и расположения |
| 4. Время | Заблаговременный приход, точное начало коммуникации, опоздание |
| 5. Движение глаз | Взгляды (частота, продолжительность, избегание взгляда) |

В зависимости от статуса (санкционированные или несанкционированные высшим руководством) различают формальные и неформальные коммуникации.

***Формальные коммуникации*** являются следствием иерархии власти в организации, соответствуют прямой цепи команд и являются частью коммуникаций, необходимых для выполнения определенной работы в организации.

***Неформальные коммуникации*** возникают спонтанно. Они не санкционированы менеджментом, поддерживают формальные коммуникации, заполняют разрывы в формальных коммуникациях и преследуют следующие цели:

* удовлетворение нужд работников организации в социальном взаимодействии;
* улучшение результатов деятельности организации путем создания альтернативных, более эффективных каналов обмена информацией.

По характеру направленности различают ***3 типа организационных коммуникаций***:

* межуровневые коммуникации;
* горизонтальные или боковые коммуникации;
* диагональные коммуникации.

В пределах ***межуровневых коммуникаций***различают: *нисходящие* и *восходящие*.

***Нисходящие коммуникации*** – это передача информации с высших уровней управления на низшие. Их ***цель*** - направление, координация и оценка деятельности подчиненных. С помощью нисходящих коммуникаций подчиненным передается информация о текущих задачах, рекомендованных процедурах, принятии решений и т.п..

***Восходящие коммуникации*** – это передача информации с низших уровней управления на высшие. ***Целью*** таких коммуникаций является получение руководителями информации о состоянии дел на низших уровнях управления, а именно: о текущих проблемах работников, ход выполнения задач и т.п.. Обмен информацией по восходящей осуществляется в форме отчетов, предложений, объяснительных записок и т.п.. Восходящие коммуникации имеют тенденцию к большему искривлению информации относительно нисходящих.

***Горизонтальные коммуникации*** имеют место между членами одной группы или работниками одного уровня. Их ***цель*** - ускорение и облегчение обмена информацией в организации, координация и интеграция разных функций. Горизонтальные коммуникации могут быть как формальными, так и неформальными.

***Диагональные коммуникации*** – это коммуникации, которые совмещают функции и уровни управления организации, проходят сквозь них. Они важны, если члены организации не могут осуществлять эффективный обмен информацией через другие каналы.

Все указанные типы коммуникаций могут иметь разную конфигурацию. Способы объединения отдельных элементов, из которых они состоят, конфигурацию этих элементов принято называть ***коммуникационными сетями***.

В теории управления различают ***5 базовых типов коммуникационных сетей***:

1. цепная сеть;
2. Y- сеть;
3. разложенная сеть;
4. кольцевая сеть;
5. сеть полной взаимосвязи (многоканальная).

Выбор типа коммуникационной сети зависит от целей, которые ставит перед собой менеджер. На **рис. 10.2** представленные особенности соответствующих типов коммуникационных сетей и оценка их эффективности в зависимости от необходимой скорости передачи и точности сообщения, наличия лидера и морального состояния подчиненных.

Сеть ***неформальных коммуникаций*** получила название ***“виноградной лозы”***. В такой сети распространяется неточная, неполная, не всегда проверенная информация, которая принято называть “слухами”. Слухи являются неотъемлемым элементом системы коммуникаций любой организации. Неформальные коммуникации намного более скорые, чем каналы формальной связи, и представляют для менеджера практический интерес, поскольку через них распространяется информация, которую подчиненные считают важной.

Зная содержание слухов, менеджер может своевременно исправить ситуацию как через каналы формальных коммуникаций, так и с использованием неформальных коммуникационных сетей.