САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ

## МУРМАНСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

## Заочная форма обучения

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

СПЕЦИАЛЬНОСТЬ «Финансы и кредит»

### КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине Менеджмент

На тему:

Управление процессом коммуникаций на предприятии

## Мурманск

2010

Содержание

Введение

1.Общее понятие коммуникации

2.Коммуникация в системе управления

2.1 Классификация коммуникации

2.2 Коммуникационный процесс

2.3 Коммуникационная сеть

Заключение

Список используемых источников

Введение

Одним из самых важных факторов интеграции управления является коммуникация. Коммуникация - это общение людей в процессе их совместной деятельности, это обмен идеями, мыслями, чувствами, обмен информацией. Без коммуникации невозможно существование никакой организованной группы людей.

Коммуникация - это средство, с помощью которого в единое целое объединяется организованная деятельность. Ее также можно рассматривать как средство, с помощью которого социальные и энергетические вклады вводятся в социальные системы. Коммуникация является средством, с помощью которого модифицируется поведение, осуществляются изменения, информация приобретает эффективность, реализуются цели. Коммуникация стала темой исследований сравнительно недавно не потому, что древние народы были в неведении о ее важной роли, а потому что все «знали» о ее необходимости и принимали участие в распространении информации. Бернанд был одним из первых и, по крайней мере, одним из наиболее известных авторов, кто серьезным образом рассматривал коммуникацию на крупных предприятиях. Он рассматривал ее как средство, с помощью которого люди объединены в организацию для достижения общей цели. Это до сих пор остается основной функцией коммуникации. Без коммуникации невозможно и управление, потому что оно, с одной стороны опирается на существующие и сложившиеся формы коммуникации, с другой - формирует те формы коммуникации, которые облегчают как совместную деятельность, так и само управление.

Хотя коммуникация имеет широкое применение во всех областях управления, она особенно важна для осуществления функции руководства и лидерства. Согласно исследованиям руководитель от 50 до 90% своего времени тратит на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессе принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информации встроен во все основные виды управленческой деятельности, можно назвать коммуникации связующим процессом.

Поскольку руководитель исполняет три свои роли и осуществляет четыре основные функции с тем, чтобы сформулировать цели организации и достичь их, качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей. Это означает, что для успеха индивида и организаций необходимы эффективные коммуникации. Неэффективные коммуникации - одна из сфер возникновения проблем менеджера. Эффективно работающие руководители - это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

1.Общее понятие коммуникации

Управление в организации осуществляется через людей. Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена. Многие менеджеры понимают важность этой проблемы и уделяют этому большое внимание.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно, жесты, поза, тон голоса, время передачи, недосказанность и т.п.) с целью получения в ответ желаемой реакции. Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, что передается, и то, как это «что» передается. Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей. Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Так, каждый из участников должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов. Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью[[1]](#footnote-1).

2.Коммуникация в системе управления

2.1 Классификация коммуникации

Коммуникации можно классифицировать по множеству различных показателей.

По отношению к организации коммуникации бывают двух типов: внешние и внутренние. Они отражают целостность управляемой системы и одновременно ее открытость, приоритетность действий работников фирмы, стиль управления менеджера, ситуации взаимодействия фирмы с другими объектами. Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися потенциальными потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношения с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организациям приходится подчинятся государственному регулированию и заполнять в этой связи пространные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т.д. Используя лоббистов и делая различные взносы в пользу разных политических групп, комитетов, организация пытается влиять на содержание различных законов и постановлений.

Основную роль в организации играют коммуникации между уровнями и подразделениями. Информация перемещается с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, рекомендуемых процедурах и т.д. Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низшего уровня на высший может существенно влиять на производительность[[2]](#footnote-2).

Коммуникации могут быть одноканальные и многоканальные. Одноканальные коммуникации часто выступают в виде явной и намеренно выделенной приоритетности проблемы в комплексе действий менеджера. Он как бы не обращает внимания на другие проблемы, все подчиняя одной из них. В этом случае и все его связи сводятся к одной, ограниченной данной проблемой. Напротив, многоканальные коммуникации свидетельствуют о широте подхода к проблематике управления, разнообразии решаемых проблем.

Коммуникации могут быть устойчивыми и неустойчивыми. И тот и другой их вид может играть различную роль в управлении. В одном случае позитивное значение имеют устойчивые коммуникации, в другом - напротив, неустойчивые. Все зависит от того как те или иные коммуникации определяют качество управленческого решения, как они влияют на процесс разработки управленческих решений. Конечно, понятие устойчивости коммуникаций имеет условный характер. Но каждый менеджер знает, какие связи ему мешают в работе и какие способствуют, какие устойчиво мешают, а какие могут быстро безболезненно исчезнуть.

Коммуникации могут быть формальными и неформальными. Формальные коммуникации отражают связи, необходимые для выполнения функций и полномочий, связи, определяемые характером и системой распределения функций. Такие коммуникации обычно бывают в виде письменного сообщения. Письменные коммуникации имеют еще одну функцию - сохранение документов в юридических целях. Неформальные коммуникации возникают в процессе человеческого общения по различным интересам: житейским, психологическим, ситуационным. Это коммуникации, не зафиксированные ни в каких организационных документах или официальных требованиях.

Формальные и неформальные коммуникации существуют во взаимодействии и соотношении. И это соотношение должно быть результатом целенаправленной деятельности менеджера.

По условиям возникновения и характеру проявления в деятельности человека коммуникации могут быть ситуационными и постоянными.

Ситуационные коммуникации нередко отражают возникновение конфликтов и тем самым требуют дополнительного внимания. Эти коммуникации могут быть разрушительными для организации. Ситуационные коммуникации возникают и как результат деятельности менеджера. Ведь конфликт - не всегда отрицательное явление, в некоторых обстоятельствах он может быть и благом.

Коммуникации могут быть мнимыми и реальными. В качестве мнимых коммуникаций выступают те связи, которые существуют по каким-то установленным организационным положениям, но не реализуются в практической деятельности, не оказывают заметного влияния на взаимоотношения служащих. В практике управления часто приходится наблюдать существование мнимых коммуникаций, которые рождаются иногда в связи с какими-то амбициями, иногда в процессе старения организационных положений, вовремя не пересмотренных и не скорректированных с реальными потребностями организации, иногда мнимые коммуникации возникают как возможность переложить ответственность при возникновении критической ситуации[[3]](#footnote-3).

2.2 Коммуникационный процесс

Коммуникации можно рассматривать как коммуникационный процесс. При этом они отражают принципы и закономерности обмена информации между людьми, как явление – представляют установленные нормы (правила, инструкции, положения) взаимодействия между людьми в рамках организаций, соответствующих организационных форм.

В процессе коммуникации информация передаётся от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и организации[[4]](#footnote-4). Коммуникация осуществляется путём передачи предложений, мнений, намёков или ощущений в устной или другой форме с целью получения желаемой реакции. При коммуникации её участники должны быть способны видеть, слышать, осязать, а также обладать определёнными навыками и определённой степенью взаимного понимания. Для управления важное значение имеет межличностная коммуникация, так как многие управленческие задачи решаются при непосредственном общении людей. Её следует рассматривать как процесс, состоящий из нескольких этапов.

На этапе отправления отправитель проектирует и кодирует информацию, предназначенную для передачи участникам процесса, т.е. определяет себя как индивида («кто я такой») и формирует смысл того, что хочет передать. Далее информация, предназначенная для передачи, кодируется. Сначала выбираются носители информации (звук, свет, температура, запах, вкус, физические действия), которые затем организуются в определённую форму (речь, текст, рисунок, поступок и т.д.) Таким образом, формируется послание. При этом отправитель рассчитывает, что оно будет воспринято адекватно закодированному в нём значению.

Чем больше различий между тем, что передано и что получено, тем беднее коммуникация. Так, у профессионалов обычно возникают трудности в коммуникации с публикой, так как они кодируют значение в форме, понятной только людям их круга. Послание посредством передатчика (человека, технического средства, химического или физического состояния) поступает в передающий канал, доводящий его до адресата. Как только передача послания или сигнала началась, в этот момент заканчивается этап отправления и начинается этап получения передаваемой информации. Канал выводит послание на приемник, который фиксирует получение данного послания. Тот, кому было адресовано послание, называется получателем. Он осуществляет фиксацию полученного послания и раскодирование его в понятное значение. Под раскодированием подразумевается восприятие послания, его интерпретация и оценка[[5]](#footnote-5).

В основном послания бывают искажёнными. Это связано с наличием в процессе коммуникации шума. Его основными источниками могут быть:

- технические средства коммуникационного процесса;

- организационные составляющие (многоуровневость, масштаб управляемости и т.д.). Так, искажение информации имеет место при её передаче между функциональными подразделениями (закон информационной энтропии). При передаче информации через четыре уровня управления имеется высокая вероятность получения около 100% искажений от исходного сообщения.

Следует также заметить, что управленческая информация передается в основном с помощью естественного языка, который обладает информационной избыточностью. Кстати, информационная избыточность русского языка оценивается в 32%, что значительно больше таковой для многих других европейских языков. Информационная избыточность – источник искажения сути сообщения[[6]](#footnote-6).

2.3 Коммуникационная сеть

Коммуникационная сеть — это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков (рис. 1). В данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако коммуникационная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненным. Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчиненными. Диагональные связи — это связи с другими начальниками и с другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Если размер группы увеличивается в арифметической прогрессии, то количество возможных коммуникационных отношений возрастает по экспоненте. Отсюда коммуникационная сеть в группе из 12 человек более разнообразная и сложная, чем в группе из трех человек. В зависимости от того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью[[7]](#footnote-7).

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения.

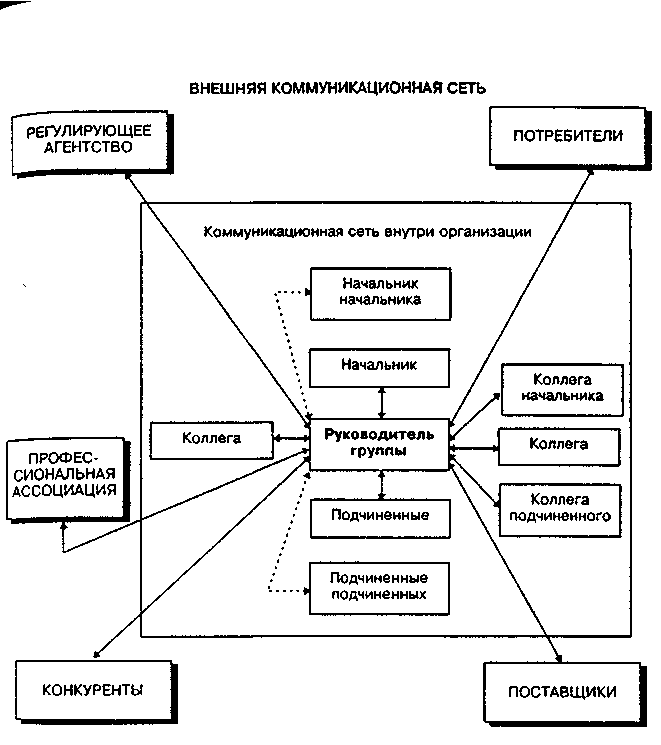


Рисунок 1

Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации будет определять тип более эффективной коммуникационной сети. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей. Сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей. Однако сложная сеть может и не решить простую задачу.

Заключение

Итак, объем данной работы не позволяет в полной мере раскрыть всю тему, но можно проанализировать весь собранный материал и сделать выводы: Осуществление коммуникаций это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия. Коммуникация это обмен информацией между людьми, между организацией и ее окружением, между выше и ниже расположенными уровнями, между подразделениями организации необходим обмен информацией. Руководители связываются напрямую с подчиненными, будь то индивиды или группы. Существуют также слухи как неформальная информационная система. Основными элементами коммуникационного процесса являются отправитель, сообщение, канал и получатель.

Этапы процесса разработки идеи, кодирование и выбор канала, передача и расшифровка. Обратная связь, т.е. реакция получателя, показывающая, понята или не понята переданная информация, помогает преодолеть шум. Шум в информационной системе это то, что искажает смысл вследствие языковых различий, различий в восприятии, а также физических взаимодействий. Плохая обратная связь и неумение слушать мешают эффективному обмену информацией.

Распространенными препятствиями на путях обмена информацией в организациях служат фильтрация плохих новостей подчиненными, перегрузка информационной сети и неудовлетворительная структура организации. Обмен информацией в организации можно улучшить, создав системы обратной связи, регулируя информационные потоки, предпринимая управленческие действия, способствующие формированию восходящих и боковых ветвей информационного обмена, развертывая системы сбора предложений, печатая материалы информативного характера для использования внутри организации и применяя достижения современной информационной технологии.

Список использованных источников

1. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2006. – 672 с.
2. Семёнов А.К. Основы менеджмента: Учебник / А.К. Семёнов, В.И. Набоков. – 5-е изд. перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2008. – 556 с.
3. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2009. – 464 с.
4. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента / Д.Д. Вачугов. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2005. – 376 с.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2008. – 320с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. – 4-е изд. перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2007. – 512 с.

1. Веснин, В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2008. – С.214 [↑](#footnote-ref-1)
2. Герчикова, И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. – 4-е изд. перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2007. – С.352 [↑](#footnote-ref-2)
3. Герчикова, И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. – 4-е изд. перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2007. – С.354 [↑](#footnote-ref-3)
4. Семёнов, А.К. Основы менеджмента: Учебник / А.К. Семёнов, В.И. Набоков. – 5-е изд. Перераб. И доп. – М.: Дашков и К, 2008. – С.132 [↑](#footnote-ref-4)
5. Семёнов, А.К. Основы менеджмента: Учебник / А.К.Семёнов, В.И.Набоков. – 5-е изд. Перераб. И доп. – М.: Дашков и К, 2008. – С.133 [↑](#footnote-ref-5)
6. Семёнов, А.К. Основы менеджмента: Учебник / А.К.Семёнов, В.И.Набоков. – 5-е изд. Перераб. И доп. – М.: Дашков и К, 2008. – С.135 [↑](#footnote-ref-6)
7. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2006. – С.313-314 [↑](#footnote-ref-7)