МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Липецкий ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет экономический

Кафедра экономики и экономического анализа

Курсовая работа на тему:

«Коммуникационные процессы в менеджменте»

Выполнил:

Студент

Научный руководитель:

к.п.н., доцент

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(оценка) (дата) (подпись руководителя)

Липецк 2010

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты коммуникационных процессов в менеджменте

1.1. Сущность и виды коммуникаций

1.2. Процесс коммуникаций

1.3. Коммуникационные сети и стили

1.4. Невербальные коммуникации

Глава 2.Современные методы управления коммуникациями

2.1. Автоматизация рабочих мест

2.2. Технические средства вычислительной техники для оснащения рабочих мест

2.3. Программные средства вычислительной техники

Глава 3. Пути совершенствования коммуникационных процессов в организации

3.1. Восприятие человеком окружения

3.2. Межуровневые коммуникации в организации

3.3. Коммуникационные барьеры

3.4. Проблемы процесса коммуникаций в организации

Заключение

Библиографический список

Введение

В ходе совместной деятельности люди обмениваются различными представлениями, идеями, взглядами, предложениями, знаниями, установками.  
Все это можно рассматривать как информацию, а сам процесс коммуникации представить как процесс обмена информацией. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации связующим процессом. А 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. Поэтому многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена.

Понятие «коммуникация» у различных авторов имеет свою трактовку в каждом случае. Виханский О.С. под «коммуникацией» понимает обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до сотрудников организации. Максимцова М.М. предлагает следующую трактовку данного понятия: 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.

Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать чего же хочет от них руководство, или, наконец, от этого могут страдать межличностные отношения. Эффективностью коммуникаций часто определяется качество решений и то, как они в действительности будут реализованы.

Актуальность данной темы объясняется тем, что для современных организаций необходимо достичь поставленных целей. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их. Однако коммуникации - это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг - это пункт, в котором, если мы будем небрежны и не будем думать о том, что делаем, смысл может быть утрачен.

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 индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации.

Осуществляются коммуникации путем передачи идей, фактов, мнений, ощущений или восприятии, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме с целью получения в ответ желаемой реакции.

При рассмотрении коммуникационного процесса необходимо учитывать, что а условиях человеческого общения важно не только то, как информация передается, но и то, как формируется, уточняется, развивается. Коммуникация и информация различные, но связанные между собой вещи. Коммуникация включает в себя и то, что передается, и то, как это «что» передается.

Общение нужно рассматривать не только как отправление и прием информации, так как мы имеем дело с отношением двух индивидов, каждый из которых является активным субъектом - взаимное информирование их предполагает налаживание совместной деятельности. Поэтому в коммуникативном процессе происходит не только движение информации, но и активный обмен ею.

В специфически человеческом обмене информацией особую роль для каждого участника общения играет значимость информации, так как люди не просто обмениваются словами, а стремятся при этом выработать общий смысл. А это возможно при условии, что информация не только принята, но и понятна, осмыслена.

Основной целью написания данной работы является изучение коммуникационных процессов в менеджменте как ряда мероприятий, способствующих повышению эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

В качестве основных задач для достижения поставленной цели можно выделить следующие: определение сущности коммуникаций в менеджменте; характеристика коммуникационных сетей и стилей, а также видов коммуникаций; исследование путей совершенствования коммуникационных процессов в организации и современных методов управления коммуникациями.

Курсовая работа состоит из трех глав, введения, заключения и библиографического списка.

Глава 1. Теоретические аспекты коммуникационных процессов в менеджменте

1.1. Сущность и виды коммуникаций

Коммуникация — это в первую очередь обмен информацией между людьми. Трудно переоценить роль эффективных коммуникаций в управлении организацией. Совершенно ясно, что если люди не смогут обмениваться информацией, они просто не сумеют работать вместе.

Обмен информацией необходим при реализации любой из функций менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль). Он является важнейшим условием принятия обосно­ванных решений, играет огромную роль в межличностных отношениях и формировании имиджа организации. Короче гово­ря, обмен информацией — важнейшая составная часть практи­чески всех видов управленческой деятельности. Неудивительно поэтому, что большую часть своего рабочего времени (50 — 90%) менеджеры всех уровней тратят на коммуникации.

Можно утверждать, что эффективность работы менеджера зависит прежде всего от эффективности его коммуникаций и навыков делового общения: умения вести личную беседу и раз­говаривать по телефону, читать и составлять деловые записки, письма и отчеты, участвовать в совещаниях и т.п.

Коммуникации в организации — это сложная, многоуровне­вая система, охватывающая как саму организацию и ее элемен­ты, так и ее внешнее окружение.

Внешние коммуникации. Это обмены информацией между организацией и ее внешней средой. Любая организация существует не изолированно, а во взаимодействии со своей внешней средой. И от того, какие факторы этой среды (потребители, конкуренты, органы государственного регулирования, общественное мнение и т.д.) оказывают наибольшее влияние на работу организации и ее результаты, зависят характер и способы ее коммуникаций.

У организаций имеются разнообразные средства обмена информацией с основными элементами своего внешнего окруже­ния. Так, например, с имеющимися и потенциальными потре­бителями производимых товаров и услуг фирмы общаются прежде всего с помощью рекламы и других средств продвижения товаров на рынок (выставки-продажи, директ-мейл, личные продажи и т.п.), а также проводя различные социологические опросы.

Организация — объект государственного контроля и регули­рования, регулярно представляет соответствующим органам (статистики, налоговым, внебюджетным фондам) различные от­четы, справки, сведения и т.п. Используя лоббистов, поддержи­вая определенные политические партии, движения, группы и отдельных депутатов, делая взносы в их пользу, крупные орга­низации не только получают от них необходимую информацию, но и влияют на законодательство, содержание нормативных ак­тов, принимаемых законодательной властью всех уровней.

Большое внимание уделяется созданию в общественном мнении благоприятного образа организации, для чего в крупных фирмах создаются специальные отделы по связям с обществен­ностью («паблик рилейшнз»), специалисты которых, используя разнообразные средства, распространяют необходимую для этого информацию.

Это далеко не полный перечень примеров коммуникаций между организацией и ее внешней средой.

Внутренние коммуникации. Под ними понимаются информационные обмены, осуществляемые между элементами организации. Внутри организации обмены информацией происходят и между уровнями руководства (вертикальные коммуникации) и между подразделениями (горизонтальные коммуникации).

Вертикальные коммуникации. С их помощью информация  
передается с высших уровней руководства на низшие, или по  
нисходящей. Таким образом работникам организации сообщают;  
о новых стратегических и тактических целях, изменении приоритетов, конкретных заданиях на определенный период, изменении правил, инструкций, стандартов деятельности и т.п.

Параллельно этим информационным потокам в любой орга­низации осуществляется передача информации в противопо­ложном направлении — с низших уровней иерархии к высшим, или по восходящей. С ее помощью руководство узнает о реаль­ном положении дел в организации, о результатах принятых ре­шений, о возникающих трудностях, проблемах и предположени­ях по их разрешению.

Горизонтальные коммуникации. Так как организация со­стоит из нескольких (иногда множества) подразделений, нуж­дающихся в согласованном выполнении своих задач, это вызы­вает у них необходимость обмениваться между собой информа­цией. Таким образом, в дополнение к вертикальным организа­ции нуждаются и в горизонтальных коммуникациях. Их существенное отличие заключается не в направлении движения информации, а в том, что в отличие от вертикальных, основанных на отношениях руководства и подчинения, горизонтальные ин­формационные обмены связывают равноправные элементы ор­ганизации, формируя между ними отношения кооперации и ко­ординации.

Коммуникации между руководителем и подчиненным. Этот  
вид внутренних коммуникаций составляет абсолютное боль­шинство всех информационных обменов в организации и зани­мает особое место в сфере межличностных отношений. Поэтому хотя коммуникации типа руководитель—подчиненный фор­мально являются одной из разновидностей вертикальных ком­муникаций, их в силу особой значимости, принято рассматри­вать отдельно.

Неформальные коммуникации. Как уже отмечалось, выше, в  
любой организации наряду с формальной структурой существует и неформальная, которая основана на личных, неслужебных, нерегламентированных отношениях и соответственно кроме информации, передаваемой по официальным, формальным ка­налам (формальные коммуникации), циркулирует и неофици­альная информация, проще говоря, слухи, передаваемые при помощи неформальных коммуникаций.

Неформальными коммуникациями довольно часто пользуются руководители, чтобы выяснить реакцию сотрудников на те или иные предполагаемые изменения. Особенности неформальных коммуникаций — гораздо большая скорость передачи ин­формации, значительный объем аудитории, сравнительно мень­шая достоверность передаваемых сообщений.

Наличие в организации неформальных коммуникаций — яв­ление нормальное, однако лишь до определенной степени. Сле­дует помнить, что слухи — это всегда следствие недостатка информации, и большой объем сведений, распространяемых с помощью слухов, неформальных информационных обменов, свидетельствует о неблагополучии системы коммуникаций и ее не­эффективности.

1.2. Процесс коммуникаций

Итак, коммуникации пронизывают все элементы организа­ции. Их основная цель — обеспечить взаимопонимание людей, участвующих в информационном обмене. Однако сам факт об­мена информацией еще не гарантирует эффективности обще­ния. Довольно часто передаваемое сообщение оказывается не­правильно понятым и, следовательно, коммуникации — неэф­фективными. Для того чтобы лучше понять сущность процесса обмена информацией и условия его эффективности, рассмотрим: основные элементы и стадии коммуникационного процесса.

Процесс коммуникации возможно осуществлять при нали­чии следующих основных элементов: отправитель, сообщение, канал связи, получатель.

Отправитель — лицо, стремящееся донести определенные: идеи с помощью передаваемой им информации.

Сообщение — информация, имеющая определенную форму и закодированная с помощью соответствующих символов.

Канал связи — средство передачи информации.

Получатель — лицо, которому отправитель адресует переда­ваемое сообщение.

Процесс коммуникации можно представить в виде последо­вательности нескольких взаимосвязанных этапов: формулирование идеи – кодирование информации и формирование сообщения – выбор канала связи и передача сообщения – декодирование сообщения и восприятие информации – интерпретация сообщения и формирование ответа на него – передача ответа отправителю.

Очень часто процесс коммуникации занимает всего несколько минут или даже секунд и на практике сложно выделить и разгра­ничить его отдельные этапы. Однако можно кратко проанализировать каждый из них, чтобы лучше понять их содержание.

Формулировка идеи - обмен информацией всегда начинает­ся с формулирования идеи и отбора информации для сообще­ния. Отправитель решает, какую именно идею он хочет сооб­щить своему адресату. Это чрезвычайно важный этап, так как именно он во многом определяет эффективность процесса в целом. Очень часто можно наблюдать, как непродуманная или не­удачно сформулированная идея служит источником недоразуме­ний и препятствует достижению взаимопонимания. Поэтому главное для отправителя еще до передачи сообщения — четко определить, что именно должен понять получатель и насколько эти идеи уместны и адекватны конкретной ситуации. Итак, идея сформулирована, однако она еще не имеет определенной фор­мы, в которой может быть передана получателю. Придать ей эту форму — задача следующего этапа.

Кодирование информации и формирование сообщения - для  
того чтобы передать свою идею, отправитель должен с помощью  
символов, понятных получателю, закодировать информацию,  
придав ей определенную форму. В качестве таких символов  
могут использоваться слова (звуки, буквы), интонации, жесты,  
рисунки (графические изображения) и т.д. Такое кодирование  
превращает идею в сообщение.

Выбор канала связи и передача сообщения - одновременно с  
кодированием отправитель выбирает и канал связи, соответст­вующий типу символов, использованных для кодирования, и  
целям коммуникации. К таким общеизвестным и часто исполь­зуемым каналам относятся: почта, телефон, телефакс, электрон­ная почта, компьютерные сети и т.д. Если канал связи неприго­ден для физического воспроизведения определенных символов, передача информации невозможна или затруднена. Так, напри­мер, вряд ли можно получить адекватное представление о про­екте нового здания при передаче сообщения по телефону. Но не менее важно, чтобы выбранный канал соответствовал идее и  
цели сообщения, иначе обмен информацией теряет эффектив­ность. Например, если руководитель хочет предупредить подчи­ненного о недопустимости совершенного им нарушения правил и делает это во время непринужденной личной беседы, между прочим, а не официальным письмом или на совещании, он не должен удивляться, если работник не воспримет идею серьезно­сти своего проступка.

В ряде случаев, обмениваясь информацией, желательно не ограничиваться единственным каналом связи, а использовать определенное сочетание средств передачи информации. Хотя это и усложняет коммуникационный процесс, зато повышает его результативность. Так, исследования показывают, что одно­временное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективней, чем обмен только пись­менными сообщениями.

Выбрав канал, отправитель использует его для передачи со­общения получателю. Речь здесь идет только об одной из опе­раций — физической передаче информации, занимающей часто лишь считанные секунды, которую, однако, иногда ошибочно принимают за весь процесс коммуникации.

Декодирование и восприятие информации - чтобы воспри­нять информацию, заключенную в сообщении, получатель дол­жен декодировать его. Декодирование - это по сути перевод символов сообщения в мысли получателя. Если символы, использованные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет смысл сообщения и заложен­ную в нем идею. Однако в силу ряда причин, которые рассмот­рены ниже, в процессе передачи информации возникают раз­личного рода помехи и искажения (шум), способные изменить смысл сообщения.

Для того чтобы компенсировать негативное влияние шумов и повысить эффективность обмена информацией, в коммуника­ционных процессах используется обратная связь. Под обратной связью здесь понимается реакция получателя на принятое им сообщение. Обратная связь необходима, чтобы понять, насколь­ко правильно было воспринято и понято сообщение. Менеджер не должен считать, что смысл всего сказанного или написан­ного им будет понят в точности так, как он задумал, и ему сле­дует поэтому наладить обратную связь с получателем.

Такая обратная связь реализуется с помощью двух завер­шающих этапов коммуникационного процесса.

Интерпретация сообщения и формирование ответа. На  
этом этапе отправитель и получатель меняются местами: полу­чатель становится отправителем и формирует свой ответ, в котором содержатся его интерпретация полученного сообщения и реакция на него, а первоначальный отправитель — получателем, ожидающим сообщения—ответа.

Передача ответа. Сформированный ответ передается по­лучателю по выбранному каналу связи, замыкая тем самым цикл коммуникации.

Следует иметь в виду, что для достижения взаимопонимания может потребоваться несколько таких циклов и соответственно больше времени. Но хотя процесс коммуникации с обратной связью протекает медленнее, он гораздо более точен и эффекти­вен по сравнению с односторонней связью.

Как уже отмечалось выше, в системах передачи информации в большей или меньшей степени всегда присутствует шум. На языке теории информации шумом называют все, что искажает смысл передаваемого сообщения. Определенные шумы имеются всегда, поэтому на каждом этапе процесса коммуникации может происходить некоторое искажение смысла. Обычно эти искаже­ния несущественны, но если уровень шума высок, это приводит к существенной потере смысла и может даже полностью блоки­ровать информационный обмен. Поэтому необходимо знать ос­новные причины шумов и возможных искажений и учитывать их влияние в процессах коммуникации.

1.3. Коммуникационные сети и стили

Коммуникационная сеть — это соединение определенным обра:зом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помо­щью информационных потоков. 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 труппе 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.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп одной и той же или разной численности. В сетях типа «кружок» члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях типа «колесо» представлена фор­мальная, централизованная иерархия власти, при которой подчинен­ные коммуницируют друг с другом через своего начальника. Объективной основой такой ситуации является то, что лицо, находящееся центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Он получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального влияния на других членов группы, обычно несет большую ответственность за передачу информации, от него больше, чем от других, ожидается окончательное решение проблемы.

Аналогичная картина наблюдается в сетях типа «Y». Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы. Другой тип властной иерархии пред­ставляют сети типа «цепочка», в которых появляются горизонтальные связи — элемент децентрализации. «Всеканальные» сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

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

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.

Коммуникационный стиль — это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, так же как и много подхо­дов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить , то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем..

За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как открытость в коммуникации и аде­кватность обратной связи. Первое измерение включает степень от­крытия или раскрытия себя в коммуникации для других в целях получения ответной реакции от них, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся с другие своими мыслями и чувствами о них. Построив на этой основе матрицу, где по вертикали будет отложено первое измерение, а по горизонтали — второе, можно выделить пять стилей межличностной коммуникации: открытие себя, реализация себя, замыкание в себе, защита себя, «торговаться» за себя.

Открытие себя - характеризуется вы­сокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обрат­ной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. Откры­тие себя в этом случае измеряется в диапазоне от среднего до макси­мального. Индивид идет на это, концентрируя тем самым внимание на себе, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение. К сожалению, данный стиль страдает тем, что реакция других нередко остается без адекватного ответа или обратной связи со стороны вызывающего его индивида. Принимая реакцию других на свое поведение близко к сердцу, использующий данный стиль индивид может проявлять не обузданные эмоции, мало способствующие установлению эффективных отношений между коммуницирующими сторонами.

Реализация себя - характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факто­ры (политика организации, разница в статусе и т.п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него.

Замыкание в себе - характеризуется одновременно низким уровнем открытости и низким уровнем обратной связи. Индивид в этом случае как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют «интроверты» — люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана со скрытием своих идей, мнений, расположений и чувств к другим.

Защита себя - характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими.

«Торговля» за себя - характеризуется умеренными открытостью и обрат­ной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

Было бы неверно думать, что какой-то один из названных комму­никационных стилей является наиболее желательным. Однако практика эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль, при котором индивид реализует себя, более желателен и используется в большем количестве ситуаций. Владение таким стилем является настоящим достоинством. В отношении использования других стилей важно понять проблемы эффективной обратной связи, умение рас­крыть себя и умение слушать других.

1.4. Невербальные коммуникации

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: 37% — тональностью голоса и 55% — выражением лица. Особенно это проявляется в случаях, когда словесная часть послания отправителя противоречива. В такой ситуаций получатель больше полагается на невербальную часть, чтобы понять значение послания. Основные типы невербальной коммуникации приводятся в таблице 1.

Таблица 1. Невербальная коммуникация

|  |  |
| --- | --- |
| Основные типы невербальной коммуникации | Примеры |
| Движения тела | Жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, позы |
| Личные физические качества | Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, мускулатура |
| Речь | Качество голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, зевание и т.п. |
| Использование среды | Способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории |
| Физическая среда | Дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум |
| Время | Опоздания, ранний приход, склонность заставлять ждать себя, культура времени и статуса |

Антропологам и лингвистам уже длительное время известны такие невербальные сигналы, как позы, жесты, выражение лица и т.п. Многие из них являются образцами культуры, в которой «рос» чело­век. В той степени в которой они используются как образцы поведе­ния и имеют при этом символическое значение, они могут быть поняты так же ясно, как вербальная коммуникация, выражаемая известной двум участвующим сторонам системой словесных кодов. Определенные жесты отражают этику поведения. В каждой культуре существует тип «идеальной сферы» вокруг отдельного человека. Эта сфера является как бы «территорией» или областью вокруг индивида, которая не может быть нарушена если другой участник коммуника­ционного процесса не находится с индивидом в отношениях интим­ного характера. Замечено, что у европейцев эта «дистанция» больше, чем у людей, выросших в азиатской культуре. Относительно позы как способа невербального сигнала известно, что при входе руководите­ля в контору подчиненные стараются немедленно принять более «рабочую» осанку. Важны также позы, которые используют участни­ки заседания. Они могут свидетельствовать о внимании или безразличии к обсуждаемому вопросу.

Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бес­сознательную основу, так как свидетельствуют о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса и являются надеж­ным индикатором проявляемых чувств. Невербальной информа­цией трудно манипулировать и ее трудно скрывать в любой межличностной коммуникации. Этим во многом определяется то, как слова будут интерпретированы.

Глава 2. Современные методы управления коммуникациями

2.1. Автоматизация рабочих мест

Современные масштабы и темпы внедрения средств автоматизации управления в народном хозяйстве с особой остротой ставит задачу проведения комплексных исследований, связанных с всесторонним изучением и обобщением возникающих при этом проблем как практического, так и теоретического характера.

В последние годы возникает концепция распределенных систем управления народным хозяйством, где предусматривается локальная обработка информации. Для реализации идеи распределенного управления необходимо создание для каждого уровня управления и каждой предметной области автоматизированных рабочих мест (АРМ) на базе профессиональных персональных ЭВМ.

Анализируя сущность автоматизации рабочих мест, специалисты определяют их чаще всего как профессионально-ориентированные малые вычислительные системы, расположенные непосредственно на рабочих местах специалистов и предназначенные для автоматизации их работ.

Для каждого объекта управления нужно предусмотреть автоматизированные рабочие места, соответствующие их функциональному назначению. Однако принципы создания такой автоматизации должны быть общими: системность, гибкость, устойчивость, эффективность.

Эффективность автоматизации рабочих мест следует рассматривать как интегральный показатель уровня реализации приведенных выше принципов, отнесенного к затратам по созданию и эксплуатации системы.

Функционирование автоматизации может дать численный эффект только при условии правильного распределения функций и нагрузки между человеком и машинными средствами обработки информации, ядром которых является ЭВМ. Лишь тогда АРМ станет средством повышения не только производительности труда и эффективности управления, но и социальной комфортности специалистов.

Автоматизация рабочих мест должна отвечать следующим требованиям: своевременное удовлетворение информационной и вычислительной потребности специалиста; минимальное время ответа на запросы пользователя; адаптация к уровню подготовки пользователя и его профессиональным запросам; простота освоения приемов работы на АРМ и легкость общения, надежность и простота обслуживания; терпимость по отношению к пользователю; возможность быстрого обучения пользователя; возможность работы в составе вычислительной сети.

Если работнику для выполнения своих функций не требуется выход в сеть или связи с другими автоматизированными рабочими местами, то такое АРМ считается закрытым. Иначе АРМ считается открытым.

Уровень - ГВС. ( Глобальная вычислительная сеть) - это сеть, охватывающая территорию страны или нескольких стран с расстоянием между звеньями сети от сотен до тысяч километров. На данный момент самой популярной глобальной вычислительной сетью является Internet.

Internet - глобальная компьютерная сеть, охватывающая весь мир. Ежемесячно размер сети увеличивается на 7-10%. Internet образует как бы ядро, обеспечивающее связь различных информационных сетей, принадлежащих различным учреждениям во всем мире, одна с другой. Internet, служившая когда-то исключительно исследовательским и учебным группам, чьи интересы простирались вплоть до доступа к суперкомпьютерам, становится все более популярной в деловом мире.

Компании соблазняют быстрота, дешевая глобальная связь, удобство для проведения совместных работ, доступные программы, уникальная база данных сети Internet. Они рассматривают глобальную сеть как дополнение к своим собственным локальным сетям.

Электронная почта - самая распространенная услуга сети Internet. В настоящее время свой адрес по электронной почте имеют приблизительно 20 миллионов человек. Посылка письма по электронной почте обходится значительно дешевле посылки обычного письма. Кроме того, сообщение, посланное по электронной почте дойдет до адресата за несколько часов, в то время как обычное письмо может добираться до адресата несколько дней, а то и недель.

2.2. Технические средства вычислительной техники для оснащения рабочих мест

Виды ЭВМ с точки зрения их рабочих ресурсов:

СуперЭВМ - ЭВМ, обладающая производительностью свыше 100 млн. операций в секунду, емкость оперативной памяти 1000-10000Мб.

МиниЭВМ - ЭВМ, построенная на базе нескольких модулей. В основном используется в системах управления различного уровня. Пентиум - 150 -200.

МикроЭВМ - вычислительная машина, созданная на основе микропроцессора и предназначенная для встраивания в аппаратуру систем в качестве элементов.

Встроенная ЭВМ - ЭВМ, используемая как узел устройства для управления или обработки измерений.

Виды персональных ЭВМ по функциональному применению:

Бытовые - используются в быту для охраны квартир, управления домашними аппаратами. Профессиональные персональные компьютеры предназначены для выполнения задач, связанных с производственной деятельностью пользователей. Учебные персональные ЭВМ ориентированы на массовое применение в учебных заведениях. Игровые персональные ЭВМ - используются для игр.

Низкая стоимость, надежность, простота обслуживания и эксплуатации расширяет сферу применения ПЭВМ, прежде всего за счет тех областей человеческой деятельности, в которых раньше вычислительная техника не использовалась из-за высокой стоимости, сложности обслуживания и взаимодействия. К таким областям относится и так называемая учрежденческая деятельность, где применение персональных ЭВМ позволило реально повысить производительность труда специалистов, связанных с обработкой информации. Этот аспект особенно актуален в связи с тем, что производительность управленческого труда до сих пор росла крайне низкими темпами. Так за последние 30 лет она повысилась в 2-3 раза, в то же время в промышленности - в 14-15 раз. В настоящее время для интенсификации умственного и управленческого труда специалистов различных профессий разрабатываются и получают широкое распространение автоматизированных рабочих мест, которые функционируют на базе персональных ЭВМ.

Термин "топология сети" относится к пути, по которому данные перемещаются по сети. Существуют три основных вида топологий: "общая шина", "звезда" и "кольцо".

Топология "общая шина" предполагает использование одного кабеля, к которому подключаются все компьютеры сети. В случае "общая шина" кабель используется совместно всеми станциями по очереди. Принимаются специальные меры для того, чтобы при работе с общим кабелем компьютеры не мешали друг другу передавать и принимать данные.

В топологии "общая шина" все сообщения, посылаемые отдельными компьютерами, подключенными к сети. Надежность здесь выше, так как выход из строя отдельных компьютеров не нарушит работоспособности сети в целом. Поиск неисправностей в кабеле затруднен. Кроме того, так как используется только один кабель, в случае обрыва нарушается работа всей сети.

При необходимости можно объединять вместе несколько сетей с топологией «звезда», при этом получается разветвленная конфигурация сети. С точки зрения надежности эта топология не является оптимальной, т. к. выход из строя центрального узла приведет к остановке всей сети.

Используется также топология "кольцо". В этом случае данные передаются от одного компьютера к другому как бы по эстафете. Если компьютер получит данные, предназначенные для другого компьютера, он передает их дальше по кольцу. Если данные предназначены для получившего их компьютера, они дальше не передаются.

Локальная сеть может использовать одну из перечисленных топологий. Это зависит от количества объединяемых компьютеров, их взаимного расположения и других условий. Можно также объединить несколько локальных сетей, выполненных с использованием разных топологий, в единую локальную сеть.

2.3. Программные средства вычислительной техники

Общее программное обеспечение (ПО) обеспечивает функционирование вычислительной техники, разработку и подключение новых программ. Сюда входят операционные системы, системы программирования и обслуживающие программы.

Операционная система (ОС) - набор обслуживающих программ, осуществляющих управление вычислительными ресурсами машин, хранением программ и другой информации и координацию прохождения различных заданий.

Прикладное программное обеспечение - любая конкретная программа, способствующая выполнению задачи, возложенной на ЭВМ в пределах данной организации. Специализированные программы предназначены для решения небольшого числа задач.

Универсальные программы - предназначены для решения всех задач пользователей, которые могут использоваться в любой или почти любой области деятельности.

Профессиональная ориентация автоматизированных рабочих мест определяется функциональной частью программного обеспечения. Именно здесь закладывается ориентация на конкретного специалиста, обеспечивается решение задач определенных предметных областей.

Специалистам часто приходится работать с большими объемами данных, с тем, чтобы найти требуемые сведения для подготовки различных документов. Так, например, при работе с картотекой постоянно нужно перерывать большие архивы данных для поиска нужной информации, особенно если карточки отсортированы не по нужному признаку.

Большое число специалистов связано также с обработкой различных таблиц, так как в большинстве случаев экономическая информация представляется в виде табличных документов. Крупноформатные электронные таблицы помогают создавать подобные документы. Они очень удобны, так как сами пересчитывают все итоговые и промежуточные данные при изменении исходных. Поэтому они широко используются, например, при прогнозировании объемов сбыта и доходов.

Достаточно большой популярностью в учреждениях пользуются программные средства АРМ для контроля и координации деятельности организации, где вся управленческая деятельность описывается как совокупность процессов, каждый из которых имеет даты начала, конца и ответственных исполнителей. При этом деятельность каждого работника увязывается с остальными, таким образом, создается план-график работ. Пакет может автоматически при наступлении срока формировать задания исполнителям, напоминать о сроке завершения работы и накапливать данные об исполнительской деятельности сотрудников.

Важную роль в учрежденческой деятельности играет оперативный обмен данными, который занимает до 95% времени руководителя и до 53% времени специалистов. В связи с этим получили распространение и программные средства типа "электронная почта". Их использование позволяет осуществлять рассылку документов внутри учреждения, отправлять, получать и обрабатывать сообщения с различных рабочих мест и даже проводить совещания специалистов, находящихся на значительном расстоянии друг от друга. Проблема обмена данными тесно связана с организацией работы АРМ в составе вычислительной сети.

Оснащение специалистов такими рабочими местами позволяет повысить производительность труда учрежденческих работников, сократить их численность и при этом повесить скорость обработки экономической информации и ее достоверность, что необходимо для эффективного планирования и управления.

Глава 3. Пути совершенствования коммуникационных процессов в организации

* 1. Восприятие человеком окружения

Восприятие может быть определено в самом общем виде как процесс получения и обработки информации. Он заключается в том, что информация, добытая из внешней среды, проходит обработку, приводится в определенный порядок и систематизируется. Она содержит в себе представление человека об окружающей среде и ложится в основу его действий, выступая исходным материалом для поведения человека. Восприятие каждым человеком действительности различно и всегда носит субъективный характер.

Восприятие человеком организационного окружения включает в себя два процесса, каждый из которых протекает как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей личности: отбор информации и систематизация информации.

Важнейшей особенностью восприятия информации является избирательность. Человек, используя зрительные, звуковые, осязательные каналы получения информации воспринимает не всю поступающую к нему информацию, а только ту, которая имеет для него специальное значение. На отбор информации оказывают влияние не только физические возможности органов чувств, но и психологические составляющие личности человека, как например отношение к происходящему, предыдущий опыт, исповедуемые ценности, настроение и т.п. В результате отбор информации, с одной стороны, позволяет человеку отбросить неважную или ненужную информацию, а с другой - привести к потере важной информации, к существенному искажению реальности.

Систематизация информации предполагает ее обработку с целью приведения к определенному виду и осмыслению, что позволяет человеку определенным образом отреагировать на полученные сведения.

Систематизация информации человеком осуществляется двумя методами: логическая обработка информации; обработка информации на основе человеческих чувств, предпочтений, эмоций, убеждений.

Для первого метода, базирующегося на научном способе обработки информации, характерно систематическое и последовательное на основе логических операций преобразование информации.

При втором методе человек обрабатывает информацию, используя чувства, предпочтения, эмоции, убеждения.

Несмотря на то, что отбор и систематизация информации в целом осуществляются в соответствии с определенными принципами, для каждого человека этот процесс индивидуален. Это всегда делает восприятие индивидуальным и субъективным. Поэтому для того, чтобы эффективно взаимодействовать с человеком и управлять им, необходимо знать основные характерные черты восприятия данным человеком действительности.

Все факторы, влияющие на восприятие человека, можно подразделить на внутренние и внешние. Среди внутренних по отношению к человеку факторов можно выделить следующие: состояние человека, его потребности и ожидания, предшествующие восприятию сигнала; наличие чувств позитивного или негативного характера по отношению к воспринимаемому сигналу; степень первоначальной известности получаемых сигналов.

К внешним факторам, влияющим на восприятие человеком действительности, относятся: интенсивность передаваемого сигнала; подвижность сигнала; размер; состояние окружения, в котором находится человек.

Необходимо учитывать, что восприятие - очень сложный и неоднозначный процесс, зависящий от влияния многих факторов (предыдущего опыта, текущего состояния человека, воздействия внешней среды).

Поэтому нередко оно может быть ошибочным. Известно несколько распространенных способов восприятия; которые затрудняют, создают барьеры и приводят к ошибкам в восприятии реальности человеком:  
стереотипизация, сведение более сложного и оригинального явления к определенному стереотипу и соответственно к упрощенному представлению об этом явлении. Перенос оценок отдельных характеристик явления на другие его характеристики или же обобщение оценки отдельной характеристики до явления в целом, проекция человеком своих собственных чувств, настроений, переживаний, опасений, мотивов деятельности на других людей;  
Первое впечатление оказывает значительное влияние на долгосрочное восприятие человека окружающими.

Чтобы избежать множества проблем, трудностей ошибок в организационном поведении, и не вызвать предубеждения, которое может отрицательно сказаться на многих организационных процессах, в частности на найме продвижении по службе, вознаграждении и увольнении работников, руководителям необходимо критически расценивать свое восприятие.

Человек должен стараться избегать стереотипизации, обобщения, приписывания другим черт, желаний и настроении, им не присущих, следования первому впечатлению и должен стремиться к более объективному восприятию реальности.

* 1. Межуровневые коммуникации в организации

Коммуникации между уровнями и подразделениями. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем, подчинённым уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п. Например вице-президент по производству может сообщать управляющему заводом (руководитель среднего уровня) о предстоящих изменениях в производстве продукта. В свою очередь, управляющий заводом должен проинформировать подчиненных ему руководителей об особенностях готовящихся изменении. Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. К примеру, банковский служащий может заметить, что новая ЭВМ иногда заставляет клиента ждать на несколько минут дольше, чем прежде, поскольку машина периодически «занята» или отключается. Служащие могут сделать вывод, что ожидание раздражает некоторых клиентов. Предположим, банк эффективно проинформировал каждого служащего о том, что «обслуживание клиента - первая наша забота». В этом случае служащие готовы сообщить своему непосредственному начальнику о возникшей проблеме. Этот начальник, в свою очередь, должен проинформировать управляющего операциями, а тот - вице-президента по банковским операциям.

Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. В одном реальном примере инженер разработал более эффективный способ раскроя листового металла для крыльев самолета, и сообщает о своей идее непосредственному начальнику. Но если руководитель решил поддержать предложение инженера, он сообщит о нем на следующий, более высокий уровень управления. Изменение требует одобрения со стороны управляющего заводом или управляющего производственными операциями на более высоком уровне. Налицо ситуация, в которой нечто, возникшее на низшем уровне организации, должно подняться на самый верх, последовательно пройдя все промежуточные уровни управления. Этот пример иллюстрирует обмен информацией, происходящий ради повышения конкурентоспособности организации за счёт увеличения производительности.

На любом из перечисленных выше уровней могло быть принято решение об отклонении новой идеи. Если предположить, что идея действительно была хорошей, сообщение инженеру об отклонении его предложения фактически проинформировало бы его о том, что организация не стимулирует его к поиску новаторских предложений, обеспечивающих сокращение издержек, и к выработке подобных предложений в будущем. В результате организация может лишиться многих серьезных возможностей повышения производительности и получения экономии. Описанная конкретная идея за 5 лет принесла организации экономию в 13, 5 млн. долларов.

Коммуникации по восходящей. Эти коммуникации, т. е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях.

Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей - это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно на 1 час в неделю, собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей. Обмен информации по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Коммуникации между различными службами, отделами. В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация – это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

К примеру, в сфере розничной торговли региональные управляющие сбытом могут периодически встречаться для обсуждения общих проблем, координации стратегии сбыта и обмена информацией о продукции. В компаниях наукоемких отраслей ключевые руководители среднего звена из производственных, маркетинговых и проектно-исследовательских отделов встречаются для координации действий по обновлению продукции. На основе базовой технологии компании могут выпускать разнообразные продукты, поэтому чрезвычайно важно через проектно-исследовательский отдел получать информацию о том, чего хочет рынок. Это позволяет организации сохранять близость к потребителю и продолжать эффективно удовлетворять его запросы. Подобным образом, производственники должны дать обоснование достаточно низких затрат по реализации будущих инноваций проектно-исследовательского отдела с тем, чтобы дальнейшее производство было оправдано. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы.

Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Доказано, что такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации.

Коммуникации руководитель - подчиненный - группа. Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Хотя они служат примером обмена информацией по вертикали, о чем говорилось выше, рассматриваем этот вид обмена информацией отдельно, поскольку он составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя.

Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми. Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; с обсуждением проблем эффективности работы; достижение признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении; а также получением сведении об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Кроме того, иногда рабочая группа собирается без руководителей для обсуждения проблем, усовершенствований или надвигающихся перемен. Как указано выше, такие отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

3.3. Коммуникационные барьеры

В условиях человеческой коммуникации могут возникать специфические коммуникативные барьеры. Коммуникативные барьеры существуют как на уровне межличностных, так и на уровне организационных коммуникаций.

Рассмотрение межличностных барьеров сосредоточено на : восприятии; семантике; обмене невербальной информацией; некачественной обратной связи; плохом слушании.

Вступая в информационный контакт и используя символы, мы пытаемся обмениваться информацией и добиваться ее понимания. К используемым нами символам относятся слова, жесты и интонации. Именно этими символами обмениваются люди в процессе коммуникации. Отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов.

Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации.

Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем.

Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа выявляется через опыт и варьирует в зависимости от контекста, ситуации, в которой использован символ. Поскольку у каждого человека свой опыт и каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, никто не может быть абсолютно уверен в том, что другое лицо припишет то же значение символу, которое мы ему придали.

Семантические затруднения могут быть также обусловлены расхождением способов, которыми люди приписывают значение группам символов. Этот момент имеет огромное значение для коммуникации.

Все выше сказанное можно отнести и к невербальным символам.  
Действительно, ведь люди в силу своих различий могут интерпретировать разные невербальные символы такие, как улыбка, мимика, жесты, взгляды, позы и т.д., совершенно по разному, а следовательно, будет возникать шум в процессе коммуникаций.

Другим ограничителем эффективности межличностного обмена информацией может быть отсутствие обратной связи по поводу посланного вами сообщения.

Еще одним барьером может выступать неумение слушать. Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. Многим кажется, что слушать означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Однако это лишь незначительный фрагмент процесса внимательного, сосредоточенного слушания. Как показали исследования, управляющий, по сути дела, слушает лишь с 25%-й эффективностью. Согласно другому исследованию, эффективное слушание является важнейшим качеством эффективно функционирующего менеджера.

Важно уметь слышать конкретные излагаемые вопросы. Мало воспринимать факты — нужно прислушиваться к чувствам. Выслушивание фактов и чувств — это выслушивание сообщения полностью. Поступая так, вы расширяете свои возможности понять ситуацию и даете знать об уважительном отношении к тому, что в действительности говорящий человек старается передать вам.

Одним из видов преград и проблем в организационных коммуникациях, состоящая в изменении смысла сообщения является искажение сообщений.

Такое искажение может быть обусловлено рядом причин:  
сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщений могут возникать также вследствие фильтрации. В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем чтобы с одного уровня на другой уровень организации направлялись только те сообщения, которые его касаются. Для этого их приходится суммировать и упрощать, акцентировать одни и отсеивать другие перед направлением в разные сегменты организации. Такой отбор может и стать причиной искажения содержания. Согласно одному исследованию, лишь 63% содержания информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов, 40% —до начальников цехов и 20% — до рабочих.  
Сообщения, отправляемые наверх, могут искажаться в силу несовпадения статусов уровней организации. Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией.

Преграды на путях обмена информацией могут также быть следствием перегрузки каналов коммуникаций. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной; то же относится и к обмену информацией.

К другим аспектам, которые могут вызывать проблемы в коммуникациях, можно отнести неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач. Наконец, создавать проблемы при обмене информацией могут конфликты между различными группами или отделами организации. Ясно, что плохо проработанная информационная система может снижать эффективность обмена информацией и принятия решений в организации.

* 1. Проблемы процесса коммуникаций в организации

Такими проблемами довольно часто являются психологиче­ские различия в восприятии. Люди интерпретируют одну и ту же информацию по-разному в зависимости от образования, жиз­ненного опыта, круга интересов, потребностей, эмоционального состояния. Очень важен также характер взаимоотношений меж­ду руководителем и подчиненным. В атмосфере доверия расши­ряются информационные потоки и повышается точность информации: если руководители честны и открыты, информируя своих подчиненных, последние отвечают им тем же.

Другая часть проблем межличностных контактов связана с так называемыми семантическими барьерами. Они проявляются в том, что слова-символы, используемые для кодирования ин­формации, могут иметь разные значения для разных людей в зависимости от их профессии, социального статуса, национально-культурных различий, должности и т.д. Ситуация осложняет­ся тем, что во многих организациях, а иногда даже в их струк­турных подразделениях, вырабатывается собственный жаргон, что также может служить источником смысловых искажений.

Кроме слов (основного средства кодирования) в информа­ционных обменах используются также и невербальные символы, например, выражение лица, позы, жесты, интонации, которые, как всем хорошо известно из собственного опыта, способны существенно изменять смысл произносимых слов. Согласно исследованиям психологов, значительная часть речевой информа­ции (иногда до 90%) воспринимается не через слова, а через язык жестов, поз и интонацию. Это значит, что во многих слу­чаях то, как мы говорим, гораздо важнее слов, которые мы про­износим. Невербальные символы (точнее их противоречие или несоответствие вербальным) способны существенно исказить смысл передаваемого сообщения и создать дополнительные проблемы в общении.

Проблемы, возникающие в межличностных информацион­ных обменах, имеют психологическую природу и разрешаются прежде всего путем повышения психологической культуры ме­неджеров и, в частности, совершенствованием навыков делового общения. Однако трудности в процессах коммуникации могут быть вызваны и причинами иного — организационного характера.

Одним из видов таких трудностей является фильтрация. В организации существует необходимость отбора или фильтрации сведений, чтобы при обмене информа­цией между подразделениями или уровнями управления направ­лять получателю только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения движения информации и придания сообщению большей ясности информацию определенным образом «сжимают»: упрощают, обрабатывают, суммируют. Это может привести к отсеиванию одних и акцентированию других сведе­ний, искажающих содержание информации. Кроме того, сообщения, передаваемые на вышестоящие уровни организационной иерархии, довольно часто искажаются из-за сложившейся тенденции снабжать руководителей только положительно воспринимаемой информацией. Это приводит к тому, что подчиненные не информируют руководителя о суще­ствующей или потенциальной проблеме и сообщают ему только то, что он хочет услышать.

Перегрузка каналов связи — другая причина трудностей в  
организационных коммуникациях. Она может быть вызвана как  
элементарной нехваткой технических средств связи и обработки  
информации (или их техническим несовершенством), так и из­быточностью информационных потоков.

Нерациональная организационная структура — еще одна  
причина, способная вызывать проблемы в коммуникациях. Если  
структура организации продумана плохо, вызывает дублирова­ние функций, задач и полномочий, это неизбежно приводит и к  
параллельным потокам информации, ее искажениям и замедле­нию движения. Кроме того, чем больше уровней руководства в организационной структуре, тем больше вероятность информа­ционных искажений, так как каждый уровень фильтрует и кор­ректирует передаваемую информацию. Нерациональная струк­тура может также вызывать конфликты между различными под­разделениями и отдельными руководителями, что естественно создает серьезные проблемы при обмене информации и принятии управленческих решений.

Заключение

Отсутствие эффективных коммуникаций приводит к тому, что организация становится неуправляемой. Поэтому налаживанию и осуществлению этих процессов посвящено значительное время в работе руководителя. По некоторым данным руководитель тратит от 50 до 90% времени на коммуникации. Эффективно работающие руководители – это те, кто эффективен в коммуникациях. Они осознают суть и результат коммуникационного процесса, обладают развитыми формами письменного и устного общения, а современные руководители также хорошо владеют электронными средствами коммуникаций.

Средствами коммуникаций является все, что позволяет передавать информацию от субъекта управления к объекту и обратно. К ним относятся: совещания, личные беседы, служебные записки, отчеты о работе, телефонные разговоры, видеоролики, электронная почта, Internet и т.д.

Данная тема была рассмотрена по следующим направлениям: коммуникации с внешней средой, с целевыми группами; межуровневые коммуникации, обмен информацией между отделами и службами; коммуникационные барьеры и методы их прохождения.

Анализ функционирования коммуникационной системы и управления целевыми группами показал следующее: для достижения коммерческого успеха фирмы требуется своевременная и достоверная информация о состоянии внешнего окружения, так как на деятельность любой организации оказывают влияние разнообразные факторы внешней среды. Если деятельность организации многогранна, а проблемы обусловленные изменением рыночных условий возникают постоянно, зачастую работа с отдельными категориями целевых групп руководством предприятия упускаются. Более пристального внимания требуют такие объекты коммуникационного воздействия, как розничные покупатели, маркетинговые инфраструктуры рынка, общественные организации. Для улучшения коммуникационных процессов между уровнями, отделами и службами применяется компьютерная система. Применение компьютерной техники существенно повышает оперативность работы организации, заметно сокращается время доступа к информации.

При обмене информацией участники коммуникационного процесса сталкиваются с преградами, как в межличностных, так и в организационных коммуникациях. На основе этого можно дать следующие рекомендации по повышению эффективности коммуникационных процессов организации: связать информационное обеспечение производственных участков и отделов в единую компьютерную сеть. Это позволит более интенсивно использовать возможности цехов, получать своевременную и точную информацию о состоянии дел; обмен информацией в организации можно улучшить, создав системы обратной связи, такие, как: перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов; создать группы руководителей и рядовых работников, которые бы встречались и обсуждали вопросы, представляющие взаимный интерес, в том создать комиссии по качеству продукции, в которые ввести бригадиров, технологов и наиболее опытных работников; проводить постоянный опрос работников с целью получения информации от руководителей и рабочих; на уровне межличностных коммуникаций предприятию необходимо преодолеть некоторые преграды, такие, как неумение эффективно решать производственные вопросы определенной категории работников, некомпетентность ряда руководителей, нежелание и неумение принимать на себя ответственность за сбои в производственной программе.