# Содержание:

Содержание: 2

Введение 3

Функции коммуникативных структур……………………………………5

Виды коммуникаций 6

Коммуникационный процесс 8

Структура коммуникаций 10

Коммуникационные барьеры………………………………………………13

Заключение………………………………………………………………………15

Литература: 17

## 

## 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 без обмена информацией сегодня не обходится ни одна организация, коммуникации можно назвать 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.

Коммуникация - это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до сотрудников организации(**1**). 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.

Коммуникация» и «информация» хотя и различные, но взаимосвязанные понятия. Коммуникация включает и то, что передается, и то, как передается. Для того чтобы акт ком­муникации состоялся, необходимо как минимум наличие двух людей. Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников этого акта. Так, каждый из участников должен обладать способностью видеть, слышать, ощущать или трогать, определять запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также определенной степени взаимного понимания.

Власть и информационное общение в организациях занимают различное положение, а в определен­ном смысле даже противостоят друг другу. Потребность в уве­личении объема и содержания такого общения вызывает к жиз­ни соответствующие структурные образования, которые в своей совокупности образуют коммуникативную структуру организа­ции(**2**). Такая структура может включать в себя: комитеты, ко­миссии, оперативные рабочие группы, структуры, концентрирую­щиеся вокруг менеджеров-интеграторов, матричные формы и, наконец, штабы. Взаимоотношение штаба и линии является показателем состыкованности властной и коммуникативной струк­тур организации.

В данной работе рассмотрены вопросы, касающиеся функций коммуникативных структур, самого понятия коммуникаций, их видов, видов коммуникационных сетей и коммуникационных барьеров. Вся эта информация необходима для понятия сущности коммуникативных структур организации.

**Основная часть.**

***Функции и состав коммуникативных структур.***

Как и любые другие организационные структуры, комму­никативные представляют собой множество отношений субъек­тов организации. Они определяются своими специфическими функциями, элементным составом и конфигурацией.

Главные функции коммуникативных структур заключаются в следующем:

- обеспечивать органы прямого управления организации необходимой деловой и специальной информацией, например, расчетами различных вариантов для принятия тех или иных решений; такая информация представляется в виде предложе­ний, рекомендаций и советов;

- осуществлять сбор и анализ необходимой информации и

обеспечивать бесперебойную работу технических средств связи и обработки информации;

- планировать работу различных подразделений организации, составлять графики работы, определять плановые показатели, разрабатывать всевозможные стандарты;

- заниматься снабжением и материальным обеспечением

повседневной жизни организации;

- решать социальные задачи, стоящие перед организацией.

Элементный состав коммуникативных структур включает в себя субъектов организации (индивидов, занимающих опре­деленные должности, или руководимые ими отделы - организа­ционные единицы), которые непосредственно участвуют в ин­формационных процессах: генерируют, накапливают, распреде­ляют и получают информацию, необходимую для эффективной работы. Субъекта­ми коммуникационных отношений можно считать специалистов различного профиля: экспертов по внешним связям, ученых-исследователей, аналитиков-прогнозистов, маркетологов, пла­новиков, бухгалтеров, ревизоров, технологов и т.д.

## Виды коммуникаций

##### Коммуникации

организационные межличностные

внешние внутренние

неформальные формальные

вертикальные горизонтальные

по восходящей по нисходящей

**Организационные коммуникации** - это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах.

**Межличностные коммуникации -** устное общение людей в одном из перечисленных видов. Эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха в управлении, так как, с одной стороны, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей - начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом - в рамках различных событий, а с другой, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

**Внешние коммуникации** - это коммуникации между организацией и средой. Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации.

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространные письменные отчеты. Обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, видеоленты, отчеты и т. п., циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

**Внутренние коммуникации** - это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

**Формальные коммуникации** - это коммуникации, которые определяются организационной структу­рой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управ­ления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректиро­вать и отфильтровывать сообщения.

**Неформальные коммуникации**. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа "только между нами".

**Вертикальные коммуникации.** 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 подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях ***по восходящей***. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Коммуникации по восходящей, 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.

Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; обсуждением проблем эффективности работы; достижением признания и вознаграждением 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 сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы.

**Горизонтальные коммуникации** - это коммуникации между различными отделами организации. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы, в которых формируются равноправные отношения, являющиеся важной составляющей удовлетворенности работников организации.

## Коммуникационный процесс

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. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

*Источник*. В организациях источником коммуникации обычно являются сотрудники со своими идеями, намерениями, информаци­ей и целью коммуникации.

*Кодирование.* Это перевод идей источника коммуникации в систе­матический набор символов, на язык, выражающий его цели. функ­ция кодирования — обеспечение формы, в которой идеи и цели могут быть выражены как передача сигналов.

*Передача сигнала.* Цель источника коммуникации выражена в виде сигнала, форма которого зависит в значительной мере от используе­мого канала.

*Канал.* Каналы относятся к передаточным механизмам от источ­ника коммуникации к получателю информации. В организациях это может быть устное обращение друг к другу, телефонные разговоры, неформальные связи, групповые собрания и др.

*Расшифровка-прием.* Чтобы процесс коммуникации был завершен, необходимо, чтобы сигнал был расшифрован. Каждый получатель информации интерпретирует (расшифровывает) сигнал, используя опыт и предлагаемые рекомендации. Чем ближе закодированный сиг­нал к цели, поставленной источником, тем более эффективна комму­никация.

*Обратная связь.* Источник коммуникации надеется, что его сиг­нал будет иметь высокую степень точности. Поскольку точность сиг­нала редко совершенна, желательно обеспечение обратной связи в коммуникационном процессе. Односторонняя связь является более оперативной, чем двусторонняя. Однако двусторонняя связь гораздо более точная. С помощью обратной связи ру­ководитель может оценить, насколько эффективно он осуществляет коммуникацию, а также повысить точность сигналов в будущих ком­муникациях.

*Шум.* В деятельности организации к ним относятся: I) отвлечения; 2) неправильная интер­претация со стороны получателя или источника; 3) раз­личные значения, придаваемые одним и тем же словам различными людьми; 4) статусное различие между ру­ководителями и подчиненными в восприятии организационной дис­танции, вследствие чего расширяется коммуникационный разрыв между ними; 5) получатель информации слышит только то, что хочет услышать.

## Структура коммуникаций

Коммуникационная сеть включает потоки посланий, или сигналов, между двумя или более индивидами. Она соединяет определенным образом участников коммуника­ционного процесса с помощью информационных потоков.

Коммуникационная сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи осуществляются сверху вниз от руководителя к под­чиненному. Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням работниками или частями организа­ции. Диагональные связи - это связи с другими начальни­ками и подчиненными. Взаимосвязь этих сетей создает коммуникативную структуру организации.

Возможности развития коммуникационной сети ог­раничивают, как правило, размеры подразделений в орга­низации. Увеличение размера группы приводит к возрас­танию количества возможных коммуникационных отношений. Поэтому от того, как построена коммуникаци­онная сеть, зависит ее влияние как на сокращение, так и на увеличение разрыва между посланным и полученным значением. и соответственно деятельность персонала может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Особенно важно знание типов коммуникационных сетей или структур коммуникаций в группе. Среди суще­ствующих коммуникационных сетей для групп разной численности можно выделить четыре основных типов: коле­со, цепь, круг, сложный круг (или всеканальная)

Централизованность информационных контактов связана со степенью свободы субъектов - участников коммуникации. Как это и следовало ожидать, свобода субъектов существенно вы­ше в конфигурациях без центра.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты или измеря­емые характеристики | Тип коммуникационной сети | | |
| «круг» | «цепь» | «колесо» |
| Скорость | Медленно | Быстро | Быстро |
| Точность | Плохая | Хорошая | Хорошая |
| Организованность | Слабая | Средняя | Сильная |
| Лидерство | Отсутствует | Проявляется | Четко выражено |
| Мораль | Очень высокая | Низкая | Очень низкая |

Характеристика коммуникационных сетей

Формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные общаются друг с другом только че­рез своего начальника, представлена в сетях типа «колесо». Одно лицо занимает центральное место в кол­лективе и большинство членов этой группы при опреде­лении своей позиции сориентированы на центр. Это связа­но с лидерскими функциями лица находящего в центре «колеса», его возможностями оказывать больше социаль­ного влияния на других членов группы. Оно также связано с ответственностью за передачу информации и принятие окончательных решений.

Если члены группы соединены между собой, как звенья одной цепи, в которой каждый поддерживает контакт с кем-то одним, то мы имеем сеть типа «цепочка». Последняя отражает последовательно сеть горизонтальных связей.

В сетях типа «круг» члены группы могут коммуницировать только с тем, кто расположен рядом с ними.

Примером полностью децентрализованных групп являются «всеканальные» сети. которые используются, как правило, тогда, когда необходимо участие всех членов в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

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

## Коммуникационные барьеры

Рассмотрим преграды в ***организационных коммуникациях***.

*Искажение сообщений* - одна из проблем организационных коммуникаций, состоящая в изменении смысла сообщения. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин:

1. *Сознательное искажение информации* может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением.
2. 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.
3. 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.

**Заключение.**

Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. 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.

Согласно исследованиям, руководитель от 50 до 90% всего 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 процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем 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 индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации.

Неэффективные коммуникации — одна из главных сфер возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, надо стараться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становиться лучшими, более эффективными менеджерами. 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.

Коммуникативная структура в той степени, в какой она развита, повышает гибкость и саморегуляционные возможнос­ти организации. Она является основным средством обучения и совершенствования менеджеров среднего звена управления. Развитие коммуникативных структур в организациях стимули­руется техническим прогрессом и использованием передовых технологий.

# Литература:

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.:Дело,1999.
2. Алиев В.Г., Дохолян С.В. Организационное поведение. - Махачкала: Ипц Даггосуниверситета, 1998.
3. Доблаев В.Л. Теория организации. - М.: Институт молодежи,1995.
4. Зингер В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. - М.: «Экономика», 1990.
5. San Francisco Chronicle, Februare,1983, page 49.
6. Gerald Tavernier, Management Review, November, 1980, pages 8-13.
7. Leslie Brennan, Sales and Marketing Management, January 13, 1980, pages 28-29.