**РЕФЕРАТ**

**по теме: «Коммуникации в менеджменте»**

**1. Сущность коммуникации**

В процессе управленческой деятельности менеджеры хозяйственной организации находятся в постоянной взаимосвязи, при этом общение происходит как по вертикали, так и по горизонтали. В результате с целью нахождения резервов роста эффективности управления такое общение (взаимосвязь) было выделено в самостоятельный предмет исследования.

Существуют широкий и узкий смысл понятия «коммуникация».

В широком, смысле коммуникация – это процесс обмена информацией.

В узком смысле коммуникация – это общение людей в процессе их совместной деятельности, обмен идеями, мыслями, чувствами, информацией.

Основу коммуникации составляет коммуникационный процесс.

Под коммуникационным процессом понимают обмен информацией между двумя и более людьми.

Цель коммуникационного процесса состоит в обеспечении понимания информации, являющейся предметом обмена.

Элементы коммуникационного процесса:

отправитель – это лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;

сообщение – это собственно информация, закодированная с помощью набора символов;

канал – это средство передачи различной информации;

получатель – это лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Известны следующие этапы коммуникации:

зарождение идеи. Любой обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Сначала отправитель решает, какую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Важным условием эффективности коммуникации является то, что идея не может заключаться в смутных общих похвалах или критике поведения подчиненных. Важно, чтобы руководитель, генерирующий идею, понимал, что он не может не принимать во внимание, кому она адресована, как будет воспринята, будет ли понята;

кодирование и выбор канала. Передача информации отправителем должна начинаться с ее кодирования с помощью специальных средств (слов, интонаций, жестов, мимики и т.п.). Таким образом, кодирование превращает идею в сообщение. На данном этапе отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. В том случае, если канал непригоден для физического воплощения символов, передача становится невозможной;

передача. На данном этапе отправитель использует выбранный канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Здесь имеется в виду физическая передача сообщения, которую многие члены коллектива по ошибке принимают за сам процесс коммуникаций;

декодирование. Этот этап предполагает расшифровку сообщения. Декодирование представляет собой перевод символов отправителя получателем сообщения. Если символы, выбранные отправителем, приобретают точно такое же значение для получателя, последний будет точно понимать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Смысл сообщения будет понят однозначно в соответствии с идеей отправителя;

обратная связь. Данный этап особенно важен для коммуникации. Его наличие или качественное исполнение способствует повышению эффективности коммуникации. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями в данном процессе;

шум. На всем пути следования информации возникают помехи, источники которых различны: использованный язык и различия в восприятии (например, различный статус руководителя и подчиненного). В результате смысл передаваемой информации может существенно изменяться. Искажение информации происходит на каждом этапе ее передачи. Чтобы исключить эти негативные потери, используется обратная связь.

**2. Виды коммуникации**

Существующие в хозяйственной организации коммуникации группируются по следующим видам: внешние и внутренние; одноканальные и многоканальные; устойчивые и неустойчивые; формальные и неформальные; ситуационные и постоянные; мнимые и реальные; организационные и социально-психологические; экономические.

В организации принята следующая типология коммуникации:

между организацией и внешней средой. В данном случае реализуются потребности хозяйственной организации в информации, обеспечиваются связи с государственными органами, общественностью, поставщиками, клиентами, формируется и поддерживается имидж организации, решаются определенные маркетинговые задачи;

внутриорганизационные коммуникации – это коммуникации между подразделениями организации; внутри подразделений по уровням производства и управления; межличностные коммуникации, неформальные коммуникации.

Внутриорганизационные коммуникации включают:

нисходящий уровень вертикальных коммуникаций. В данном виде коммуникаций происходит передача информации с высшего уровня на низший по поводу текущих задач, рекомендуемых процедур, технологий, изменений приоритета, уточнения конкретных заданий и т.п.;

восходящий уровень вертикальных коммуникаций. Данный вид коммуникаций представляет собой передачу информации с низшего уровня на высший о возникших идеях по поводу рационализации работы организации. В том случае, если руководитель посчитает, что идея заслуживает поддержки, он сообщает о ее сути на следующий, более высокий уровень. В данном случае инициатива, возникшая на низшем уровне, поднимается на самый верх, последовательно проходя все промежуточные уровни иерархии управления. Такого рода коммуникации выполняют функцию оповещения высших органов о том, что происходит на низших уровнях управления. Коммуникация такого вида происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок;

коммуникации по горизонтали. Подобные коммуникации осуществляются между различными функциональными подразделениями. Они дополняют информацию, проходящую по нисходящей и восходящей вертикалям, и необходимы для координации их деятельности. Руководство любой хозяйственной организации стремится к тому, чтобы все специализированные подразделения эффективно работали, реализуя общую цель и конкретные подцели организации;

коммуникации между руководителем и подчиненным. Такие коммуникации непосредственно связаны с обменом информацией главным образом по вертикали. Основными участниками коммуникационного процесса в данном случае выступают два вида субъекта: управляющий и управляемый. Коммуникации между руководителем и его командой являются разновидностью данной группы коммуникаций. В силу большого количества участников процесса коммуникаций каждый имеет возможность внести свой вклад в повышение эффективности действий команды. Коммуникационные процессы такого характера позволяют более четко, а главное оперативно и с меньшими ошибками поставить стратегические и текущие цели и определить задачи организации;

коммуникации между неформальными группами и сообществами, имеющимися в организации. Данный вид коммуникаций может охватывать целый комплекс связей – от бытовых до затрагивающих производственные процессы, кадровые перестановки и т.п. Данные коммуникации основаны на информации, которая циркулирует по каналам неформального общения, т.е. на «слухах», которые носят непроверенный характер. Такого рода слухи могут инициироваться руководителем, чтобы проверить реакцию персонала на интересующие руководство вопросы.

**3. Ступени противоречий при коммуникациях**

В процессе коммуникации в организационных системах могут возникать противоречия.

В связи с этим в теории организации и управления выделяются следующие ступени противоречий.

Различие. Данная ступень самая спокойная по степени напряженности. При этом руководитель и подчиненные, как правило, достигают взаимопонимания в целях, основных средствах и методах выполнения задания. Однако возможен различный подход к отдельным сторонам реализации поставленной цели (задачи) со стороны руководителя и подчиненных. В целом данное противоречие не мешает успешному выполнению задания по схеме, предложенной руководителем. В большинстве случаев предлагаемые подчиненными идеи остаются нереализованными. Данная ступень противоречий может возникать при нововведениях в отлаженном механизме взаимодействия. Отрицательные эмоции в данном виде противоречий, как правило, не накапливаются. Руководитель может длительное время поддерживать в компании противоречия на ступени «различие». Со стороны коллектив и руководитель будут представляться одной сильной командой, которая может добиться больших успехов. Данная ступень противоречий может встречаться в основном в коллективах, применяющих мало меняющуюся, давно отработанную технологию производства, а также при высоком профессионализме и авторитете руководителя или специалиста.

Поляризация. Данная ступень противоречий в коммуникациях выявляется тогда, когда между руководителем и исполнителями наблюдается взаимопонимание в целях (задачах), но различны подходы к средствам и методам их реализации. При этом подчиненные предлагают не отдельные новшества, а целый комплекс новых средств и методов. В целом это не мешает достигать поставленной руководителем цели заданным им путем. В условиях поляризации у руководителя и подчиненного отрицательные эмоции носят кратковременный характер и не накапливаются.

Столкновение. Это вид ступени противоречий, при котором наблюдается сильное нервное напряжение в отношениях между руководителем и подчиненными при выполнении заданий. В условиях столкновения только часть цели получает поддержку. Руководитель и подчиненные формируют для себя частные цели, задачи и предлагают различные способы их реализации. Столкновение положительно проявляет себя в проектных и опытных организациях, где важно не авторство, а конкретный результат (новый товар, услуга, информация или знания).

Антагонизм. Данная ступень противоречий характеризуется сравнительно сильным нервным напряжением в отношениях между руководителем и подчиненными при выполнении заданий. Антагонизм отличается принципиально разным подходом руководителя и подчиненного ко всем элементам задания: по-разному понимаются общие и частные цели, средства и методы их реализации. Антагонизм в основном возникает при попытке решения новых задач специалистами, имеющими примерно одинаковый уровень профессиональной подготовки. Руководители организаций или их функциональных подразделений могут спровоцировать антагонизм случайно или целенаправленно. В каждом случае последствия могут быть непредсказуемы. При этом коммуникационный процесс будет характеризоваться большим «шумом». В результате сообщения от руководителя подчиненному или от одного подчиненного другому будут передаваться с помехами. В итоге смысл передаваемых сообщений будет искажен. Антагонизм может как способствовать, несмотря на свой явно негативный характер, появлению наиболее оптимального решения по всем параметрам, так и привести к разрушительным последствиям (ссорам, угрозам и т.д.).

**4. Взаимосвязь коммуникации и информации**

Управление в организационных системах может рассматриваться как процесс обмена информацией. В таком понимании процесс управления близок к коммуникации. Использование данного аспекта анализа предполагает исследование основных характеристик коммуникации в организации и основных принципов взаимосвязи коммуникации и информации. Коммуникация выступает связующим процессом в ходе реализации управленческих функций.

Коммуникация представляет собой деятельность по созданию условий для сбора, анализа и обмена различной информацией между организацией и ее внешним окружением, между различными уровнями управления, между различными подразделениями, организацией и людьми, направленную на достижение поставленной цели. Осуществление коммуникации – это связующий процесс, необходимый для реализации всех управленческих функций.

От способности руководителя к работе с информацией зависит своевременность реализации управленческих функций. Менеджер постоянно должен решать, какая информация ему необходима и когда. Он обязан предвидеть потребность в информации до возникновения проблемы. В его полномочия входит принятие решения по поводу того, какую информацию он будет использовать, чтобы выявить существование проблемы, и какие виды информации будут для него наиболее надежными. Для решения данных задач менеджер должен оценить потенциальную ценность различных видов информации. Точность определения потребностей в информации во многом определяет эффективность принимаемых управленческих решений.

В связи с этим актуальна задача планирования информации, в ходе которого должны определяться:

цели использования информации;

методы сбора информации;

методы обработки информации;

система приоритетных источников информации;

размер ресурсов для получения требуемой информации;

основные исполнители сбора, обработки и предоставления информации;

значения основных параметров информации для достижения требуемой эффективности управленческих решений: достоверность, оперативность и т.д.

Часто понятие, «коммуникация» отождествляется с понятием «информация». Иногда рассматривают коммуникацию в качестве результата информационного обеспечения управления. На самом деле коммуникация – это социально-экономическое явление, выражающееся во взаимодействии человека с другими людьми, функционировании сознания и осуществлении деятельности. Коммуникация характеризует такие понятия «неинформационного» содержания, как долг, ответственность, ценности, интересы, интуиция и др. Такие параметры составляют основу коммуникации и определяют ее характер, особенности, тип, роль в совместной деятельности. Информация представляет собой внешнее проявление коммуникации, это ее результат. В то же время информация возникает, существует и передается благодаря коммуникации. В свою очередь коммуникация опосредуется информацией, но не тождественна ей.

Коммуникация не является исключительно информацией. Но это не значит, что коммуникацию можно противопоставить информации или рассматривать в отрыве от нее. Понятно, что информация играет центральную роль в процессе коммуникационного существования человека и группы людей. Важность информации обусловлена тем, что без нее невозможно было бы установить связи. Для того чтобы деятельность была эффективной, необходимы систематический и обоснованный отбор и поиск информации, а для их успешного осуществления необходимо понимать, что всех людей соединяют интересы, а не информация.

**Список литературы**

1. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении М., 2007.

2. Кнорринг В.И. Искусство управления М., 2006.

3. Коротков Э.М. Менеджмент М.: Инфра-М, 2006.

4. Кравченко А.И. История менеджмента М., 2008.

5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Менеджмент. М., 2007.

6. Орлов А.И. Менеджмент: Учебник. М., 2005.

7. Рябцев И.М. Менеджмент: Учебное пособие. Ростов-на-Дону, 2006.

8. Филонович С.Р. Основы менеджмента. М., 2005.

9. Чуйкин А.М. Основы менеджмента. М., 2005.

10. Ямпoльcкaя Д.О., Зонис М.М. Менеджмент: Учебное пособие СПб: Нева, 2004.