# **Содержание**

# Введение

# 1. Понятие и значение организационных коммуникаций

# 2. Функции организационных коммуникаций

# 3. Основные проблемы организационных коммуникаций

# Заключение

# Литература

**Введение**

Процессы коммуникации, в которых участвуют работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между руководителем и его подчиненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой. В целом передачу *информации* от одного человека к другому принято называть *коммуникацией.* Обмен информацией между руководителем, органом управления и исполнителями – все это коммуникация.

Информация – это основное условие конкурентной способности организации. Руководителя интересует информация о физических и юридических лицах, передовой технологии, экономической и финансовой ситуации и т.д. Оперативная, надежная, достоверная и своевременная информация является основой управленческого процесса, и от того насколько она совершенна, во многом зависит качество управления предприятием.

Информация может приниматься руководителем к сведению, служить основой будущих решений, расширять знания и кругозор. Без информации невозможна совместная работа в условиях разделения труда, нехватка нужной, как и избыток ненужной информации дезориентирует любую хозяйственную деятельность.

В повседневной работе руководитель должен использовать информацию от различных доступных источников – вышестоящих руководителей, подчиненных, руководителей того же уровня, заказчиков, поставщиков и т.д. Процессы коммуникаций позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе оптимальной стратегии для достижения поставленных целей.

**1. Понятие и значение организационных коммуникаций**

Прежде чем дать определение понятия процесса коммуникаций нужно дать понятие информации. Под *информацией* понимается совокупность сведений и сигналов о процессах и явлениях, протекающих во внешнем окружении и самом организме человека, все поведение человека обусловлено определенной полученной, усвоенной и обработанной им информацией. Управленческая же информация – это совокупность сведений о состоянии и процессах, протекающих внутри и во вне организации.

Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами. ***Организационная коммуникация*** – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

Организационные коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:

1) руководители тратят большую часть времени на коммуникации. Согласно данным многих экспертов, на это уходит 75-95% времени руководителей. Поэтому они должны быть заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;

2) коммуникации необходимы для эффективности управления;

3) коммуникации необходимы также для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;

4) хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникации, она эффективна и во всех других видах деятельности.

**2. Функции организационных коммуникаций**

Принято различать четыре основные функции коммуникативности в группе или организации в целом:

*Контроль* – с помощью коммуникативности осуществляется контроль поведения членов группы. В организациях существуют иерархия и формальная соподчиненность, которой работники должны придерживаться. Когда работника, например, просят привести свои действия в соответствие со стратегией компании, коммуникативность выполняет контролирующие функции;

*Мотивация* – организационная коммуникация усиливает мотивацию, доводя до работников информацию о том, что должно быть сделано, как улучшить работу и т.д.;

*Эмоциональное выражение* – для большинства людей их работа является первичным источником социального взаимодействия. Коммуникативность, которая осуществляется в группе, является механизмом, с помощью которого члены группы выражают свое отношение к происходящему. Тем самым коммуникативность способствует эмоциональному выражению работников и позволяет реализовывать социальные потребности;

И, наконец, собственно функция *передачи информации –* эта функция связана с ролью коммуникативности в процессе принятия решений. Она позволяет предоставлять данные, которые необходимы индивидуумам и группам для принятия решений, посредством передачи информации для идентификации и оценки альтернативных решений. В настоящее время, по мнению некоторых исследователей перед руководителями стоят серьезные проблемы формирования информационного пространства, связанные, в частности, с увеличением количества информации, необходимой для принятия управленческих решений.

Передача информации или *коммуникативный поток* идет по трем направлениям:

* сверху вниз (постановка задач, инструктирование);
* снизу вверх (сообщения о результатах проверки, донесения об исполнении заданий, о личном мнении сотрудников и т.д.);
* по горизонтали (обмен мнениями, координация действий).

В коммуникационном процессе выделяются четыре основных элемента:

*Отправитель* или *источник* – лицо, передающее информацию. Источники информации могут быть внутренние и внешние. К *внутренним* относятся: бухгалтерская и статистическая отчетность, счета клиентов, текущие наблюдения, специальные исследования. *Внешние* источники более многочисленны и разнообразны. Прежде всего, здесь нужно выделить сотрудников со своими идеями, намерениями, информацией и целью коммуникации; партнеров; средства массовой информации и др.

Особо следует остановиться на *устной информации.* Психологи указывают, что человек воспринимает не всю поступающую к нему информацию. Это зависит от множества причин субъективного характера: личности передающего информацию и личности ее воспринимающего; от физических возможностей органов чувств обоих; склада и черт их характеров и ряда других причин.

Слушая человека, следует внимательно наблюдать за его поведением – жестами, мимикой, позой, взглядом, его одеждой и обувью, манерами и другими формами внешнего выражения индивидуальности;

*сообщение,* т.е. собственно информация;

*канал*, т.е. средство передачи информации. Известно, что предприятия используют несколько каналов передачи данных как во внутренней среде, так и во внешней. К наиболее часто применяемым относятся: курьеры, почтовая связь, телефон, радиосвязь, электронная почта, локальная сеть, и, наконец, устное обсуждение;

*получатель* – лицо (исполнитель, руководитель), которому предназначена информация.

В коммуникационном процессе отправитель и получатель информации постоянно меняются местами.

Кроме того, организационные коммуникации включают в себя:

*кодирование* – это перевод идей источника в систематический набор символов на язык, выражающий цели источника;

*передачу сигнала* – цель источника коммуникации выражена в виде сигнала, форма которого зависит в значительной мере от используемого канала;

*расшифровку-прием –* чтобы процесс коммуникации был завершен необходимо, чтобы сигнал был расшифрован;

*обратную связь* – источник коммуникации надеется, что его сигнал будет иметь высокую степень точности. Поскольку точность сигнала редко совершенна, желательно обеспечение обратной связи в коммуникационном процессе.

**3. Основные проблемы организационных коммуникаций**

Специалисты по коммуникациям считают, что, *во-первых*, наиболее важным фактором, нарушающим «общность» в коммуникациях между источником и получателем, являются изменения, которые происходят в ее кодировании и расшифровке. Наиболее эффективные коммуникации устанавливаются в том случае, когда процессы кодирования и расшифровки являются единообразными. Когда они становятся разнородными, коммуникации разрушаются. Норберт Винер назвал эту проблему *энтропией*, т.е. тенденцией процессов человеческого общения к распылению.

Такая тенденция возникает в том случае, когда работники организации имеют различный опыт, используемую лексику, знания, интересы и т.п. В результате этого возникают барьеры для эффективных коммуникаций, что выражается в неточном соответствии кодирования и расшифровки.

Возможные препятствия на пути коммуникаций можно представить следующим образом:

**Исходная информация**

|  |
| --- |
| Получатель слышит то, что хочет услышать  Отправитель и получатель имеют разные  индивидуальные особенности  Отправитель и получатель имеют разное восприятие  Слова имеют разный смысл  Шум |

**Информация искажена**

Рис. 1. Препятствия на пути коммуникаций

Известны многочисленные руководства и правила, направленные на обеспечение эффективного восприятия управленческой информации в процессе коммуникаций. Основной упор в них делается на то, чтобы снять всякие помехи и барьеры, относящиеся к поведению лиц, получающих деловую информацию.

Очень часто, следствием «неправильных» коммуникаций или отсутствия организационных коммуникаций является снижение эффективности работы целого предприятия. Например, люди работают над каким-либо проектом, но не знают, что иное подразделение в компании работает над таким же или подобным ему вопросом, или похожий проект выполнялся пару лет назад, и задача уже получила решение.

«Если бы компания «Хьюлетт-Паккард» знала все, что знает компания «Хьюлетт-Паккард», она была бы в три раза прибыльнее», – заметил Лью Плат, президент корпорации «Хьюлетт-Паккард». Эти слова актуальны для любой компании, организации или фирмы. Технологии управления знаниями, информацией могут и должны использоваться для увеличения эффективности деятельности организации, устраняя двойную работу. Эффективность – это возможность просто и быстро использовать свой предшествующий опыт и опыт других людей.

Можно сформулировать ряд вопросов, ответы на которые характеризуют эффективность использования организационных коммуникаций:

1) насколько легко сотрудники находят информацию, необходимую для повседневной работы?

2) занимаются ли группы или отдельные сотрудники одними же и теми проблемами повторно?

3) поощряется ли в организации совместная работа, обмен информацией, поиск новых возможностей для обмена информацией?

*Во-вторых,* коммуникационный процесс во многом зависит от наличия четко функционирующей *обратной связи*, качеством которой определяется, как сообщение было услышано и понято. Отправитель информации ждет, чтобы получатель информации каким-то образом подтвердил факт получения сообщения, степень понимания или непонимания его смысла, иными словами, установил обратную связь. В идеале это должно происходить без промедления (по возможности обусловливаться заранее), облекаться в форму, соответствующую ситуации, учитывать возможности восприятия.

Сигналами обратной связи при устной передаче информации бывают уточнение, обобщение, выражение чувства. Поскольку они могут быть достаточно слабыми, за реакцией иногда требуется специально наблюдать.

Для руководителя обмен информацией можно считать эффективным, если получатель понял идею и произвел действия, которых руководитель ждал от него.

Нужно отметить, что информационный обмен облегчают:

- краткость, ясность, недвусмысленность сведений;

- постоянный контроль над их содержанием, процессами передачи и приема;

- координация процессов обработки информации и др.

Отсутствие обратной связи приводит к тому, что руководитель не в состоянии оценить, насколько эффективно он осуществляет коммуникацию и как ему повысить точность сигналов в будущих коммуникациях.

Руководитель может использовать как прямую обратную связь, так и косвенные методы обратной связи. Например, снижение эффективности производства, увеличение количества прогулов и текучести кадров или плохая координация между подразделениями могут указывать на ухудшение коммуникаций.

*В-третьих,* как известно существуют различные виды сетей коммуникаций, например: сеть в виде круга, которая является активной, неорганизованной, неустойчивой; сеть в виде колеса – она неактивна, хорошо и устойчиво организована.

Наряду с ними, практически во всех организациях существуют и *неформальные сети коммуникаций*, иногда называемых «фольклором компании». По мнению многих ученых, было бы довольно разумно использовать решения, накопленные в этой сети, для коллективной работы, гибко и систематически распространяя фольклорный опыт между сотрудниками.

И, хотя неформальные коммуникации и способствуют более эффективному функционированию формальной передачи команд и являются весьма оперативной формой распространения информации, но в то же время они довольно часто искажают информацию и невольно становятся препятствием для успешного коммуникативного процесса. Кроме того, в неформальных сетях коммуникации нет четкой структуры распределения ответственности и отчетности.

**Заключение**

Организационные коммуникации – это процесс передачи информации от одного лица к другому. Быстрое получение всех видов информации является одной из предпосылок ускорения развития производства. Известное изречение « кто владеет информацией, тот владеет миром» приобретает все более глубокий смысл. Особенностями информации как ресурса являются ее неисчерпаемость, сохраняемость, возможность параллельного использования, легкость передачи.

Организационные коммуникации сегодня превратились в важнейший ресурс социально-экономического, технического, технологического развития любой организации, они является как бы катализатором научно-технического прогресса.

Обмен знаниями, информацией является неотъемлемой частью рабочего процесса сотрудников. Люди делятся информацией все время – в вестибюле, по телефону, через электронную почту, и как правило этот процесс не упорядочен. Поэтому повышение качества и скорости этого процесса является первейшей целью, которую должна ставить перед собой любая организация, если она хочет быть конкурентоспособной.

Ценность информации повышается, когда она является достоверной, предоставлена в нужный момент и в полном объеме. И этому немало способствует совершенствование каналов обмена информацией. Применение различных информационных технологий позволяет систематически накапливать знания и структурировать их так, чтобы люди получали нужные данные в нужный момент и не отвлекались на несвоевременную информацию или устаревшие данные.

**Литература**

1. Иванова Т.Ю. Теория организации: Учебник. – М.: КНОРУС, 2006. – 384 с.

2. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 480 с.

3. Переверзев М.П. Менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 288 с.

4. Рогожин С.В. Теория организации: Учебник. – М.: Изд-во «Экзамен», 2002. – 320 с.

5. Мазеин С.В. Оценка информационных потоков // Менеджмент в России и за рубежом. 2005

6. Родина Л.А. Проблемы структурирования научного знания в аспекте систематизации управленческой информации // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 5.

7. Драчева Е.Л. Эффективная информация и управление знаниями внутри организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 6.