Коммуникационный процесс - это обмен информацией между отдельными людьми или группой лиц. Основная цель коммуникационного процесса - это обеспечение понимания посланного сообщения. В процессе обмена информацией есть четыре основных обязательных элемента:

 \* отправитель, лицо, собирающее информацию и передающее ее;

 \* сообщение, сама информация, представленная в той или иной форме;

 \* канал, или средства передачи информации;

 \* получатель, или лицо, которому предназначена информация и который интерпретирует ее.

Однако сам процесс коммуникации состоит из большего числа элементов и этапов.

У отправителя изначально должна зародиться идея, или это можно сформулировать как "сначала думай, а потом говори". Должно быть продумано, какую мысль собираются донести до получателя, почему и каким образом это должно быть воспринято. Например, если передается информация о представлении нового товара потребителю, то определяется, что ему надо знать о товаре, почему ему нужен этот товар и каким образом этот товар принесет наибольшую пользу.

Таким образом, обрабатывая идею "под получателя", рождается информация, которую необходимо представить в каком-либо виде или, иначе говоря, произвести кодирование. Кодировка - это перевод информации в слова, символы, интонацию, жесты (язык тела). Кодирование во многом зависит от того, какой канал или средство передачи будет выбрано: устная речь, письменное обращение, знак, плакат, канал электронной коммуникации (компьютерная связь) и т. д. Если канал не соответствует идее, появившейся на начальном этапе, обмен информацией будет неэффективен. Например, если нужно объяснить, как работает новое оборудование, можно сделать это либо устно, либо написав определенную инструкцию. Если процесс работы сложный, то второй канал коммуникации будет более эффективным, особенно если он подкреплен наглядной информацией (рисунками и графиками).

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или более средств коммуникации в сочетании. Это может усилить эффект восприятия и исправить недостатки какого-то одного канала.

Важным фактором, влияющим на коммуникационный процесс, является организационный аспект, а именно конфигурация коммуникационных сетей.

Сети - это соединение определенным образом участвующих в коммуникационных процессах индивидов или элементов с помощью информационных потоков.

Централизованные информационные потоки (тип "колесо", радиальная). Характеризуется тем, что один из членов группы всегда находится на пересечении всех направлений общения.

Понимание этих типов коммуникационных сетей важно при определении властных полномочий и социальных позиций в группе.

Выбор на практике той или иной сети коммуникаций определяется целями и задачами, стоящими перед группой. Если необходимо совершенствование системы коммуникаций, то целесообразно начать с анализа коммуникационных сетей.

Передача информации получателю - это физическое доведение информации до получателя, которую часто принимают за весь процесс коммуникации. Фактически это процесс организации доступности информации или информационного сообщения. В организации этот процесс обеспечивается секретарями, посыльными или электронными средствами. Получатель (например, исполнитель или начальник) должен увидеть, услышать и понять то, что ему сообщают.

Понимание зависит от того, как происходит декодирование информационного сообщения. Декодирование - это перевод символов отправителя в мысли получателя. Чем точнее символы выбраны, тем точнее они будут декодированы. Каждый руководитель должен подбирать такие выражения своих мыслей, которые соответствуют уровню восприятия подчиненного.

Весь процесс передачи информации был бы неполным без получения (контроля) и интерпретации обратной связи. После получения сообщения у получателя возникает реакция, которая характеризует то, как было понято сообщение. Получатель производит действие, которое также должно быть декодировано, но уже самим отправителем. Возникает обратная связь, которая позволяет контролировать и корректировать процесс передачи информации. Обратная связь повышает эффективность всего коммуникационного процесса и позволяет компенсировать шум в канале. Шумом называют то, что искажает смысл передаваемой информации. Это может быть чисто механическая неисправность (например, плохое качество печати), разница в образовании участников процесса (люди не понимают терминологию или понимают ее по-своему), разница в восприятии и т. д. Шум присутствует, практически, всегда. Поэтому руководителю нужно знать возможные источники шумов и способы их устранения.

Роль коммуникаций в менеджменте. Виды коммуникаций

Для осуществления своей деятельности руководитель должен постоянно производить обмен информацией. Обмен информацией встроен во все виды управленческой деятельности и является связующим процессом или коммуникацией.

Коммуникация - это процесс передачи информации кому-либо. Такая передача может осуществляться в явной форме (посредством языка или графических иллюстраций) или неявно, например, в невербальной форме (жесты, выражение лица и т. д.).

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 коммуникации 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.

Рассмотрим коммуникационные процессы, имеющие место в организациях.

1. Коммуникации между организацией и ее средой

Организация функционирует во внешней среде, которая является изменчивой и неопределенной. Для успешной работы в таких условиях должны использоваться различные средства коммуникации с составляющими своего внешнего окружения. Одной из основных задач является установление взаимосвязи с потребителями, существующими и потенциальными. Такая взаимосвязь происходит через маркетинговые средства: реклама, PR (связь с общественностью), отчеты о деятельности компании в прессе, имидж организации, участие в выставках, а также через торговые организации. В последнее время многие организации создают специальные подразделения по сбору и переработке информации, исходящей из внешней среды. Это помогает создавать прочные связи с потребителями, учитывать их потребности, что является основой долговременного существования современных организаций. Организация также поддерживает связи с представителями государственных и политических структур, используя лобби, поддерживая различные политические акции. Существует большое разнообразие и других форм коммуникации между организацией и ее внешней средой.

2. Коммуникации между уровнями управления и подразделениями

Такая коммуникация получила название межуровневой. К ней относятся:

 \* вертикальная коммуникация, или коммуникация по нисходящей и коммуникация по восходящей. Ее подвидами являются: коммуникация руководитель-подчиненный и коммуникация между руководителем и группой;

 \* горизонтальная коммуникация, или коммуникация между различными подразделениями.

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень и это - вертикальная коммуникация. Она может идти сверху вниз и являться нисходящей. Примеры такой коммуникации - распоряжения вышестоящего руководства, цели для подразделений, информация об изменениях в деятельности (например, будет производиться выход на новый рынок). При рассмотрении вертикальной коммуникации отдельно выделяют коммуникацию руководитель-подчиненный, так как эти личностные взаимоотношения во многом являются ядром коммуникации. Она зависит не только от формально закрепленных правил, он и от неформального стиля отношений в организации. Решение многих задач будет зависеть от того, сколько подчиненных смогут и захотят понять руководителя. В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненными имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Коммуникация в этом случае будет зависеть не только от личностных характеристик, но и от лидерства в группе.

Кроме этого организация не может эффективно существовать без информации, идущей снизу, или восходящей коммуникации. В основном это оперативная информации о работе, ее сложностях, а также слухи. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений, объяснительных и служебных записок. Передача такой информации заметно влияет на производительность и всю атмосферу в целом.

Организация состоит из множества подразделений, между которыми необходима координация действий, поэтому должна существовать горизонтальная коммуникация, или коммуникация между различными подразделениями.

В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специалисты, например, совещание по производству нового товара или проблемам качества, в которых принимают участие не только начальники и специалисты производства, но и сбытовики, маркетологи, экономисты.

3. Неформальные коммуникации

Вся организация состоит из формальных и неформальных компонентов. Каналом неформальной коммуникации являются слухи, один из самых быстрых способов распространения информации. Руководители зачастую используют этот канал передачи информации для изучения мнений сотрудников, их готовности к переменам и принятию нового, определения "узких" мест в руководстве организацией. Типичная информация, передаваемая по неформальным каналам:

 \* изменения в структуре организации;

 \* предполагаемые меры по ужесточению контроля;

 \* грядущие повышения или понижения;

 \* информация о личных пристрастиях руководителей и т. д.

Принято считать, что слухи - это менее точная информация, однако от них во многом зависит весь коммуникационный процесс.

Барьеры коммуникаций

В руководстве людьми большая часть времени руководителя расходуется на межличностные коммуникации. Существует ряд факторов, снижающих эффективность общения, которые получили название "барьеры межличностных коммуникаций". К ним относятся:

 \* барьеры восприятия;

 \* семантические барьеры;

 \* невербальные барьеры;

 \* барьеры, возникающие при плохом слушании;

 \* барьеры, возникающие при некачественной обратной связи.

1. Барьер восприятия.

Люди реагируют не на события, которые действительно происходят, а на то, что воспринимается как происходящее. Это связано с тем, что имеет место избирательность источников информации, избирательное внимание, искажение, запоминание. Возникают так называемые барьеры восприятия. Это:

 \* первое впечатление (внешность, речь, манера поведения и т. п.);

 \* предубеждение в отношении себя и других (недооценка или переоценка);

 \* стереотипы;

 \* эффект проекций. Человек склонен приписывать собеседнику те положительные или отрицательные черты, которые имеет сам, но которыми вряд ли обладает собеседник;

 \* эффект порядка. При общении с незнакомыми людьми больше доверяют и запоминают информацию, поступающую первой (вначале беседы), при общении с друзьями - информацию, поступающую последней.

2. Семантический барьер.

Семантический барьер возникает при вербальной форме общения (устной и письменной речи). Этот язык выработан человеком при общественно-социальном развитии.

Семантика - наука, изучающая способ использования слов и значений, передаваемых словами.

Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания. Значение используемых при общении символов выявляется через опыт и варьируется в зависимости от контекста. Это касается как отдельных слов (особенно иностранного происхождения или характеризующих личность, например порядочность), так и словосочетаний ("как можно скорее", "как только представится возможность").

3. Невербальные барьеры.

Невербальная форма общения - это общение с помощью языка, предоставленного человеку природой и запечатленного в жестах, интонации, мимике, позах, экспрессии движений и т. п. Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу и свидетельствуют о действительных эмоциях участников коммуникаций. Ею трудно манипулировать и трудно скрывать в любой межличностной коммуникации.

Некоторые источники утверждают, что вербальные коммуникации составляют 7% информации, звуки и интонация - 38%, жесты, пантомима - 55%.

К невербальным барьерам коммуникаций относят:

 \* визуальные барьеры (особенности телосложения, походка, движение рук, ног и т. д., поза и смена поз, визуальный контакт, кожные реакции, психологическая дистанция);

 \* акустические барьеры (интонация, тембр, темп, громкость, высота звука, речевые паузы и др.);

 \* тактильная чувствительность (рукопожатия, похлопывания, поцелуи и др.);

 \* ольфакторные барьеры (запахи).

4. Плохое слушание (неумение слушать).

Эффективная коммуникация возможна, когда человек

одинаково точен, отправляя и принимая информацию. Эффективное слушание является важнейшим качеством хорошо работающего менеджера. Мало воспринимать факты, нужно прислушиваться к чувствам подчиненного. Правила эффективного слушания:

 \* перестаньте говорить, невозможно слушать разговаривая;

 \* помогите говорящему раскрепоститься;

 \* покажите готовность слушать;

 \* устраните раздражающие моменты;

 \* сопереживайте говорящему;

 \* сдерживайте свой характер, рассерженный человек придает неверный смысл словам;

 \* не допускайте спора или критики;

 \* не перебивайте;

 \* задавайте вопросы.

5. Некачественная обратная связь.

Это реакция на ту или иную информацию.

Ограничителем эффективности межличностного общения может быть отсутствие обратной связи. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить адекватность (правильность) восприятия вашего сообщения.

В дополнение к межличностным контактам руководитель должен пользоваться информацией, циркулирующей на предприятии и вне ее.

Организационные коммуникации также оказывают сильное влияние на эффективность управления. Им присущи такие барьеры, как

 \* искажение сообщений при движении нисходящей и восходящей информации; чем больше иерархических уровней, тем больше искажающих "фильтров", роль которых играют как менеджеры разных уровней, так и подчиненные (например, детская игра в испорченный телефон);

 \* информационные перегрузки, которые не позволяют руководителям своевременно и адекватно реагировать на поступающую информацию;

 \* отсутствие связей между подразделениями, которые либо формально, либо фактически не предусмотрены конкретной схемой организационной структуры.