МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

ИНСТИТУТ

Факультет экономики и управления

# КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему **КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Руководитель-консультант

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ**……………………………………………………………...3

**ГЛАВА I. КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

1.1Понятие и виды коммуникации в организации……………...5

1.2 Функции коммуникативных структур………………………..12

**ГЛАВА II. КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ**

2.1 Коммуникационный процесс, его элементы и этапы……...13

2.2 Факторы, препятствующие продуктивному коммуникационному процессу……………………………………..18

**ГЛАВА III. СПОСОБЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

3.1 Принципы организации эффективной коммуникации…….20

3.2 Способы совершенствования коммуникационных процессов……………………………………………………………….21

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**……………………………………………………….25

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**…………………………………………..27

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования. В ходе совместной деятельности люди обмениваются различными представлениями, идеями, взглядами, предложениями, знаниями, установками. Всё это можно рассматривать как информации, 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. 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.

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 коммуникативной структур организации.

Цель курсовой работы: изучить сущность, понятие, функции и виды коммуникационных процессов, проанализировать существующие коммуникационные барьеры, а также выделить основные условия успешной коммуникации в организации и способы совершенствования коммуникационных процессов, и их влияние на эффективность работы организации.

Цель достигается за счет рассмотрения и решения следующих задач:

* Раскрыть сущность и понятие коммуникации в организации;
* Рассмотреть функции и виды коммуникативных структур;
* Раскрыть понятие и выделить элементы и этапы коммуникационного процесса;
* Выделить факторы, которые снижают успешную коммуникацию;
* Предложить способы совершенствования коммуникационных процессов в организации.

В данной работе будет использован метод комплексного анализа и обработки информации.

Предмет. Предметом курсовой работы являются коммуникационные процессы в организации как один из факторов принятия эффективного решения.

Объект. Объектом изучения является организация.

Изученность проблемы. Данная проблема изучена многими авторами и разнообразными дисциплинами, которые раскрывают эффективность работы руководителя и организации во взаимосвязи со средствами коммуникации.

**ГЛАВА 1. КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

* 1. **Понятие и виды коммуникации в организации**

Работа менеджера любого уровня невозможна без отлаженной системы коммуникаций. Под коммуникацией понимается процесс передачи информации от одного человека к другому с помощью приборов, жестов, речи или в письменной форме. Менеджер обменивается информацией с руководителями, коллегами, подчиненными и потребителями. Он ставит резолюции на документах и записывает свои замечания, отправляет и получает сообщения по электронной почте, просматривает отчеты, готовит презентации, проводит собрания групп, произносит речи и сообщает о своих решениях другим людям. Путем коммуникаций информация передается руководителям, а решения – их исполнителям. Без коммуникаций не может быть организаций, так как без них невозможно обеспечить координацию деятельности людей. Оценки показывают, что до 80% времени руководителей всех уровней расходуется на те или иные коммуникации. Но осуществляются они далеко не эффективно.

Коммуникации являются важнейшим связующим процессом в менеджменте. Благодаря коммуникациям обеспечивается связь между организацией и средой, взаимодействие всех функций управления и согласованность принимаемых решений. В каждой организации осуществляется множество коммуникаций.

Коммуникации можно классифицировать по множеству различных показателей.

По отношению к организации коммуникации бывают двух типов: внешние и внутренние. Они отражают целостность управляемой системы и одновременно ее открытость, приоритетность действий работников фирмы, стиль управления менеджера, ситуации взаимодействия фирмы с другими объектами.

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися потенциальными потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношения 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. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т.д.

Используя лоббистов и делая различные взносы в пользу разных политических групп, комитетов, организация пытается влиять на содержание различных законов и постановлений. Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму.

Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения.

Основную роль в организации играют коммуникации между уровнями и подразделениями. Информация перемещается 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, рекомендуемых процедурах и т.д.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей.[[1]](#footnote-1) Передача информации с низшего уровня на высший может существенно 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. Если руководитель решил поддержать предложение инженера, он сообщает об этом на следующий, более высокий уровень управления. Изменение требует одобрения со стороны управляющего заводом или управляющего производственными операциями на более высоком уровне. Налицо ситуация, когда нечто, возникшее на низшем уровне организации, должно подняться на самый верх, последовательно пройдя все промежуточные уровни управления.[[2]](#footnote-2) Этот пример показывает обмен информацией, происходящий ради повышения конкурентоспособности организации за счет увеличения производительности.

Коммуникации по восходящей 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 собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

В дополнение к обмену информацией по нисходящей и 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. Например, 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.

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

Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Хотя они служат примером обмена информацией по вертикали, я считаю необходимым рассмотреть его отдельно, поскольку он составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя.

Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.[[3]](#footnote-3) 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.

Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера.

Коммуникации могут быть одноканальные и многоканальные. Каждый человек имеет разнообразные интересы, которые и определяют множественность его коммуникаций. Но в определенной деятельности человека его интересы могут сводиться к одному типу связей. Это бывает при очень узкой специализации деятельности или очень ограниченных полномочиях. Это часто отражает и определенный стиль управления: управление по ограниченному составу проблем или суженной задаче.

Одноканальные коммуникации часто выступают в виде явной и намеренно выделенной приоритетности проблемы в комплексе действий менеджера. Он как бы не обращает внимания на другие проблемы, все подчиняя одной из них. В этом случае и все его связи сводятся к одной, ограниченной данной проблемой.

Напротив, многоканальные коммуникации свидетельствуют о широте подхода к проблематике управления, разнообразии решаемых проблем.

Кроме того, характеристики одноканальности и многоканальности коммуникаций определяются и системой информационного обеспечения управления. Множество каналов поступления информации, разнообразие информации создают многоканальные коммуникации.

Коммуникации могут быть устойчивыми и неустойчивыми. И тот, и другой их вид может играть различную роль в управлении. В одном случае позитивное значение имеют устойчивые коммуникации, в другом - напротив, неустойчивые. Все зависит от того, как те или иные коммуникации определяют качество управленческого решения, как они влияют на процесс разработки управленческих решений. Конечно, понятие устойчивости коммуникаций имеет условный характер. Но каждый менеджер знает, какие связи ему мешают в работе и какие способствуют, какие устойчиво мешают, а какие могут быстро безболезненно исчезнуть.

Коммуникации могут быть формальными и неформальными. Формальные коммуникации отражают связи, необходимые для выполнения функций и полномочий, связи, определяемые характером и системой распределения функций.

Такие коммуникации обычно бывают в виде письменного сообщения. Письменные сообщения имеют определенные преимущества. Они могут быть сохранены как записи и источники ссылок, они часто более тщательно сформулированы, чем устные сообщения, и иногда могут сэкономить и время и деньги. Они используются для осуществления огромного объема бумажной работы при заключении сделок и соглашений, изложения организационных схем и правил, составления уставов корпораций и других юридических документов, для публикации бюллетеней, меморандумов, составления контрактов и рекламаций, рекламы и сообщений печати, изложения курса деятельности, делегирования полномочий, описания должностей и многих других вещей.

Письменные сообщения имеют и недостатки. Люди могут быть внимательными и точными при составлении сообщений, но они этого часто не делают. Плохо написанные сообщения, за которыми следуют многочисленные письменные и устные "разъяснения", делают конечное сообщение и дорогим и путаным.

Письменные коммуникации имеют еще одну функцию - сохранение документов в юридических целях.

Неформальные коммуникации возникают в процессе человеческого общения по различным интересам: житейским, психологическим, ситуационным. Это коммуникации, не зафиксированные ни в каких организационных документах или официальных требованиях. Такие коммуникации существуют в любой организации, они играют важную роль в деятельности человека, определяют социально-психологическую атмосферу работы. Главное достоинство таких устных коммуникаций состоит в возможности быстрого и полного обмена информацией. Можно задавать вопросы и даже получать на них ответ. Говорящие вовлечены в непосредственный контакт со слушающими и должны добиться, чтобы их поняли.

К каналу неформальных коммуникаций можно отнести канал распространения слухов. Слухи "витают возле автоматов с охлажденной водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами".[[4]](#footnote-4) 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". Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее, исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. Согласно исследованию, 80-99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой кампании.[[5]](#footnote-5) Люди склонны считать слухи менее точной информацией, поскольку реальные ее погрешности имеют более драматический характер и потому глубже впечатываются в память, чем каждодневная рутинная точность.

Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов:

* предстоящие сокращения производственных рабочих
* новые меры по наказаниям за опоздания
* изменения в структуре организации
* грядущие перемещения и повышения
* подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту
* кто кому назначает свидания после работы.

Формальные и неформальные коммуникации существуют во взаимодействии и соотношении. И это соотношение должно быть результатом целенаправленной деятельности менеджера.

По условиям возникновения и характеру проявления в деятельности человека коммуникации могут быть ситуационными и постоянными.

Ситуационные коммуникации нередко отражают возникновение конфликтов и тем самым требуют дополнительного внимания. Эти коммуникации могут быть разрушительными для организации.

Ситуационные коммуникации возникают и как результат деятельности менеджера. Ведь конфликт - не всегда отрицательное явление, в некоторых обстоятельствах он может быть и благом.

Коммуникации могут быть мнимыми и реальными. В качестве мнимых коммуникаций выступают те связи, которые существуют по каким-то установленным организационным положениям, но не реализуются в практической деятельности, не оказывают заметного влияния на взаимоотношения служащих. В практике управления часто приходится наблюдать существование мнимых коммуникаций, которые рождаются иногда в связи с какими-то амбициями, иногда в процессе старения организационных положений, вовремя не пересмотренных и не скорректированных с реальными потребностями организации, иногда мнимые коммуникации возникают, как возможность переложить ответственность при возникновении критической ситуации.

**1.2 Функции коммуникативных структур**

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

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.

В самом широком смысле цель коммуникаций на предприятии – осуществление изменений, влияние на деятельность таким образом, чтобы достичь процветания предприятия. Таким образом, существует две основные функции коммуникации: информационная и личностная. Первая осуществляет процесс движения информации, вторая – взаимодействие личностей. Эти две функции теснейшим образом связаны друг с другом. Взаимодействие личностей в значительной степени осуществляется благодаря движению информации, но полностью к информационным процессам не сводится, потому что коммуникация строится не только по факту передачи и получения информации, но и по личностным ее оценкам и индивидуальным интерпретациям.

**ГЛАВА 2. КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**2.1 Коммуникационный процесс, его элементы и этапы**

Коммуникационный процесс - это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом общения, т.е. сообщения. 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.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента.

1. Отправитель - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
2. Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов.
3. Канал, средство передачи информации.
4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

* Зарождение идеи.
* Кодирование и выбор канала.
* Передача.
* Декодирование.

Эти элементы и этапы проиллюстрированы в виде простой модели процесса коммуникаций на рисунке 1.

Рис. 1. **Элементы процесса коммуникации**

Значение, вкладываемое отправителем

Кодирование в символы

Отправитель

Получатель

Канал

Сообщение

Декодирование

Получение и

интерпретация

Обратная связь

**Шум**

Зарождение идеи.

Обмен информацией начинается с формирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи. Кит Девис подчеркивает важность данного этапа: "Неудачное сообщение не станет лучше на глянцевой бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя. Лейтмотив этапа - не начинайте говорить, не начав думать".

Нужно помнить, что идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информации. Отправитель решил только, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить процесс эффективно, он должен принять в расчет множество факторов.

К примеру, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты их работы. Идея не может заключаться в смутных общих похвалах или критике поведения подчиненных.

Этот пример показывает также связь между восприятием и коммуникацией. У руководителя, который считает подчиненных способными к развитию и совершенствованию, а значит, нуждающимися в информации с оценкой результатов их работы, скорее всего, найдутся дельные позитивные идеи обмена информацией на указанную тему по существу. Управляющий, который воспринимает подчиненных как детей, ждущих, чтобы их поправляли и направляли, скорее всего, заложит в свои идеи критицизм отрицательного свойства, свойственный такому образу мышления.

Еще один пример потенциальных проблем на этапе зарождения идеи дает нам начальник цеха, только что принявший сообщение от высшего руководства о том, что компании нужно на 6% увеличить производство видеоигр без увеличения сверхурочных выплат. Если начальник цеха не сможет сообразить, каким путем лучше всего обменяться этой информацией с подчиненными и направит им это сообщение в точности таким, каким оно было получено, возможны недоразумения, поскольку рабочие поймут лишь сам факт того, что изменения необходимы. Если же руководитель, в самом деле, продумает те идеи, которые требуют передачи, он может прийти к следующим заключениям:

* Рабочие должны понять, какие именно нужны изменения - прирост объема производства на 6% без дополнительных сверхурочных.
* Рабочие должны понять, почему нужны эти изменения, иначе они могут сделать вывод, что компания пытается выжимать из них побольше, а платить поменьше, и взбунтоваться.
* Рабочие должны понять, каким образом следует осуществить изменения - качество продукции и уровень брака не должны измениться вследствие прироста объема производства, иначе эффективность может снизиться, а не возрасти, как того требует в своем сообщении высшее руководство.

Руководители, неудовлетворительно обменивающиеся информацией, могут действовать неудачно, поскольку по отношению к ним именно так действует высшее руководство. Дело в том, что руководители высшего звена часто служат ролевой моделью для поведения подчиненных. Если наши руководители склонны к принуждению или не откровенны в обмене информации с нами, мы вполне можем повести себя подобным образом, обмениваясь информацией со своими подчиненными, однако вы находитесь в ином положении, чем ваше начальство. Поэтому вовсе необязательно действовать в том же стиле, даже если этот стиль эффективен. Что в действительности необходимо, так это осознать - какие идеи предназначены к передаче до того, как вы отправляете сообщение, и уверенность в адекватности и уместности ваших идей с учетом конкретной ситуации и цели.

Кодирование и выбор канала.

Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель также должен выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции.

Если канал не пригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Картина иногда достойна тысячи слов, но не при передаче сообщения по телефону. Подобным образом может быть неосуществимым одновременный разговор со всеми работниками сразу. Можно разослать памятные записки, предваряющие собрания небольших групп, для обеспечения понимания сообщения и приобщения к проблеме.

Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективным. Например, руководитель хочет предупредить подчиненного о недозволенности допущенных последним серьезных нарушений мер безопасности, и делает это во время легкой беседы за чашкой кофе или, послав ему записку по случаю. Однако по этим каналам, вероятно, не удастся передать идею серьезности нарушения столь же эффективно, как официальным письмом или на совещании. Подобным образом, направление подчиненной записки об исключительности ее достижения не передаст идею о том, насколько важен сделанный ею вклад в работу, и не будет в той же мере эффективным, как прямой разговор с последующим официальным письмом с выражением благодарности, а также премией.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Тем не менее, исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией.

Ориентация на оба канала заставляет тщательнее готовиться и письменно регистрировать параметры ситуации. Однако никоим образом каждый информационный обмен не должен быть письменным. В этом случае потоки бумаг становятся неуправляемыми.

Этап станет более понятным, если представить его себе как операцию упаковки. Многие действительно хорошие продукты не находят сбыта, пока не обретут такой упаковки, которую потребитель сочтет понятной и привлекательной одновременно. Подобным образом многие люди с прекрасными идеями не в состоянии упаковать их с помощью символов и вложить в каналы, значимые и притягательные для получателя. Когда такое происходит, идея, будь она даже распрекрасной, зачастую не находит сбыта.

Передача.

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которые многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время, как мы видели, передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

Декодирование.

После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его.

Декодирование - это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея.

Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информации на этом должен завершиться.

Коммуникационный процесс можно признать успешным только тогда, когда адресат получил сообщение и понял именно то, что намеревался сказать ему отправитель. Если отправитель четко закодировал сообщение и использовал соответствующее средство отправления, то его расшифровка не вызывает затруднений. Если получатель, расшифровав сообщение, понял совсем другое, то и последующие его действия будут соответствующими.

**2.2 Факторы, препятствующие продуктивному коммуникационному процессу**

На пути коммуникации возникает множество барьеров. Получатель может не получить предназначавшееся ему сообщение, может забыть прочесть его или не полностью с ним ознакомится, может быть слишком занят, чтобы обдумать его, и отложит, так и не осознав смысла послания, может понять совсем не то, что хотел сказать отправитель.

Весьма распространенной ошибкой является отождествление отправки сообщения и его передачи. Передача осуществляется только в том случае, когда индивид, которому предназначается послание, действительно получает его. Обычными примерами передачи являются вручение письма отправителю, произнесение слов таким образом, чтобы получатель услышал сообщение, или четкая, видимая адресатом жестикуляция. Кроме того, не следует забывать об опасности того, что адресат примет сообщение, но допустит ошибки в его декодировании.

Как можно видеть, для эффективного обмена информацией с работниками вашей организации, вы должны прийти к пониманию истинного значения используемых ими слов и добиться понимания ими значения, которые вы вкладываете в слова, используемые вами. Филипп Льюис пишет:

«К сожалению, руководитель часто забывает, что работнику для понимания передаваемых в его адрес слов (инструкций, указаний, распоряжений и т.п.) необходимо знать, с какой целью эти слова используются руководителем. Только тогда получатель сможет интерпретировать слова отправителе в значении говорящего, а не в своем собственном. Ситуация усложняется тем, что каждая организация, связанная с бизнесом, а также каждый отдел в соответствующих структурах вырабатывают собственный жаргон. Тем не менее организации приходится полагаться на понимание каждым подразделением каждого другого ее же подразделения. Когда какое-либо подразделение забывает или игнорирует факт существования необходимых и профессиональных вариаций значения слов, на путях взаимопонимания быстро возникают «дорожные пробки».

На восприятие сообщение оказывает влияние процесс фильтрации. Фильтр – это нечто, ограничивающее возможность индивида чувствовать или воспринимать стимулы. Часть фильтров являются физиологическими (слепота или глухота), другая – психологическими (настрой, который предрасполагает к определенному восприятию сообщения и его интерпретации). Один и тот же отчет или речь могут прямо противоположно интерпретироваться разными людьми

Обратная связь необходима для того, чтобы отправитель убедился, что сообщение получено, а его смысл понят адресатом так, как это было задумано отправителем. Обратная связь осуществляется различными способами и принимает самые разнообразные формы. Ее установлению препятствуют те же барьеры, что и самой коммуникации. Важно, чтобы отправитель стремился к подтверждению получения и восприятия переданного им сообщения, так как без обратной связи не может быть эффективной коммуникации.

Считается, что барьеры, как правило, возникают под влиянием следующих причин: информационной перегрузки сотрудников; многообразия носителей информации, резко увеличивающих ее объем; давления времени; разделения организации на отделы, препятствующее обмену информацией; отношение к информации, как к деньгам.[[6]](#footnote-6)

Наиболее типичными ошибками при установлении обратной связи являются вопросы отправителя типа: «Вам все понятно?», или «Выполняйте задание и обращайтесь ко мне по мере необходимости». В первом случае адресату действительно может быть все понятно, но не так, как бы этого хотел отправитель информации. Во втором случае адресат может оказаться в очень сложной ситуации, в которой он не будет знать, когда наступит эта самая необходимость, что можно обратиться к руководителю. Неправильно поставленные вопросы создают шум, мешающие восприятию информации.

Наличие шума показано на схеме (Рис. 1). Шум – это все то, что искажает смысл передаваемой информации по каналам прямой и обратной связи. Шум создает преграды на пути движения и восприятия информации. Он может иметь различную природу – от языка и его вербального и невербального оформления, различий в восприятии до физического шума, например, плохая слышимость во время разговора по телефону. Определенный шум в коммуникациях присутствует всегда, задача менеджмента заключается в том, чтобы не допускать такого повышения его уровня, при котором происходит заметная утрата смысла передаваемого сообщения и блокирование информационного обмена.

**ГЛАВА 3. СПОСОБЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**3.1 Принципы организации эффективной коммуникации**

Следующие принципы являются полезными для организации эффективной коммуникации, так как они концентрируют внимание на четырех решающих областях: качество сообщения, условия приема, поддержание целостности организованных усилий и использование преимуществ неформальной организации.

Принцип ясности.

Хотя о коммуникации часто думают просто как о сообщении для того, чтобы она обладала какой-то ценностью, она должна пройти испытание по принципу ясности: сообщение обладает ясностью, если оно выражено таким языком и передано таким образом, что может быть понято получателем.

Принцип целостности.

Управленческие сообщения скорее являются средствами, чем конечными целями.

Принцип целостности состоит в следующем: цель управленческих сообщений - содействовать установлению понимания между людьми в процессе их сотрудничества, направленного на достижение целей предприятия.

Принцип стратегического использования информационной

организации.

Характер этого ключевого принципа заключается в следующем: наиболее эффективной коммуникация бывает тогда, когда руководители используют неформальную организацию в дополнение к коммуникации формальной организации.

**3.2 Способы совершенствования коммуникационных процессов**

Попробуем рассмотреть способы улучшения коммуникационного процесса с точки зрения межличностных (неформальных) и организационных (формальных) коммуникаций. Эти виды коммуникаций сильно отличаются друг от друга и, следовательно, способы их улучшения тоже различны.

Целесообразно не дожидаться очередного сбоя в коммуникации, а проводить систематическую и всестороннюю оценку ее эффективности в организации. Любая незначительная коммуникативная проблема может оказаться частью более широкой задачи — неадекватного функционирования сети или неправильного обучения. Некоторые проблемы могут быть взаимосвязаны, и усилия в решении одной из них могут создавать новые трудности в решении других. Так, если в попытке уменьшить информационную перегрузку руководство усилит селекцию и фильтрацию информации на исполнительском уровне, то может быть нарушен восходящий информационный поток. Или если для улучшения надежности передачи и понимания информации начальство станет дублировать ее по нескольким каналам, то может возникнуть информационная перегрузка, которая также негативно скажется на экономичности коммуникации. Некоторый информационные сбои имеют вовсе не коммуникативную основу, а отражают, например, межличностный или межгрупповой конфликт. В этом случае решение лежит не в общении, а в устранении исходных причин. Общение — жизненно важный организационный процесс, исследование и оптимизация которого является необходимым условием эффективной деятельности организации.[[7]](#footnote-7)

В межличностных коммуникациях главным является совершенствование науки общения. Существует несколько простых принципов, соблюдение которых поможет руководителю стать более коммуникабельным.

Умение слушать. Эффективное общение невозможно без умения слушать.

Ясность идей. Прояснение идей перед их передачей означает, что вам необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы и идеи, которые вы хотите сделать объектами передачи.

Язык жестов и интонаций. Необходимо следить за языком жестов, позой и интонацией, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, вы добиваетесь большей ясности и понимания ваших слов.

Эмпатия и открытость. Эмпатия - это внимание к чувствам других людей, сопереживание. Удачное применение эмпатии может заметно уменьшить возможность неверного понимания при декодировании сообщения принимающей стороной. Эмпатия при обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре.

Установление обратной связи. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали. Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них - задавать вопросы. Еще один способ установления обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание.

Обратную связь можно установить также путем контроля первых результатов работы. Соответствующая информация позволит вам оценить, в какой мере воплощается то, что вы намеревались сообщить.

В организационных коммуникациях основным является совершенствование информационного потока. Вот некоторые конкретные способы совершенствования информационного обмена в организациях, которые должен знать любой менеджер.

Регулирование информационных потоков.

Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить, что такое "слишком много" и "слишком мало" в информационных обменах.

Управленческие действия.

Регулирование информационного потока - лишь один пример из числа действий руководителя по совершенствованию обмена информацией. Есть и другие. Например, руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.д. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Планирование, организация и контроль формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена.

Системы обратной связи.

В той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи - перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов.

Опрос работников - еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов.

Системы сбора предложений.

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем - снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх. Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения.

Систему сбора предложений можно организовать по-другому. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности.

Другой вариант системы обратной связи предусматривает создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес.

Еще один подход основан на кружках качества, а также группах неуправленческих работников, которые еженедельно собираются для обсуждения предложений по усовершенствованиям.

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации.

Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

Современная информационная технология.

Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме того в настоящее время огромную роль в распространении информации играет глобальная сеть Интернет.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной курсовой работе мной были выделены основные условия успешной коммуникации в организации и способы совершенствования коммуникационных процессов. Были изучены теоретические основы, раскрыта сущность и понятие коммуникационного процесса, его элементы и этапы, описаны факторы, препятствующие продуктивному коммуникационному процессу.

В широком смысле слова, коммуникации - это процесс информирования. А какой же менеджер может нормально работать без поступления информации? Ведь менеджер каждый день в своей работе сталкивается с кипой газет, писем, документов; встречается с огромным количеством людей, улаживая спорные вопросы, отдавая распоряжения, контролируя выполнение работы и т.д. Вся сущность работы менеджера состоит в том, чтобы осуществлять эффективные коммуникации на всех уровнях взаимодействий. Разговор с начальником - коммуникация по восходящей, разговор с подчиненными - по нисходящей, разговор с начальником параллельного отдела - коммуникация по горизонтали.

Вопрос эффективных коммуникаций также важен для менеджера, как и вопрос принятия решений. Более того, эти два аспекта управленческой деятельности взаимодополняют друг друга. И наличие одного невозможно без наличия другого.

Функция коммуникации также важна для менеджера, как и функции планирования, организации, мотивации контроля. И я считаю, что менеджер должен постоянно совершенствоваться в процессах коммуникации для успешного осуществления своей нелегкой, но интересной профессиональной деятельности.

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.

Коммуникативный процесс в той степени, в какой он развит, повышает гибкость и саморегуляционные возможнос­ти организации. Он является основным средством обучения и совершенствования менеджеров среднего звена управления. Развитие коммуникативных процессов в организациях стимули­руется техническим прогрессом и использованием передовых технологий.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента».[Эл.документ] <http://tourlib.net/books_men/meskon.htm>.
2. Дэвис Кейт, Ньюстром Джон. Основы организационного поведения. – СПб.: «Питер», 2000. - с. 80
3. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ./Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: «Питер», 1999. - С. 289 – 290
4. Занковский А. Организационная психология. - М.: «Флинта» МПСИ, 2002 - С.469

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента». [Эл. документ] http://tourlib.net/books\_men/meskon.htm [↑](#footnote-ref-1)
2. Там же [↑](#footnote-ref-2)
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента». [Эл. документ] http://tourlib.net/books\_men/meskon.htm [↑](#footnote-ref-3)
4. Цит. по: Дэвис Кейт, Ньюстром Джон. Основы организационного поведения. – СПб.: «Питер», 2000.- с. 80 [↑](#footnote-ref-4)
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента». [Эл. документ] http://tourlib.net/books\_men/meskon.htm [↑](#footnote-ref-5)
6. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ./Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: «Питер», 1999. - С. 289 - 290 [↑](#footnote-ref-6)
7. Занковский А. Организационная психология..- М.: «Флинта» МПСИ, 2002 - С.469 [↑](#footnote-ref-7)