

Александр Голлай

КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

Согласно исследованиям руководитель от
50 до 90% всего времени тратит на
коммуникации.

Коммуникация

КОММУНИКАЦИЯ

Коммуникация — это процесс обмена информацией, её смысловым значением между двумя или более людьми.

ЦЕЛИ КОММУНИКАЦИИ

- ❑ Организовывать информационный обмен между субъектом и объектом управления.
- ❑ Наладить процесс эмоционального и интеллектуального обмена управленческой информацией.
- ❑ Установить взаимосвязь между людьми в организации.
- ❑ Сформулировать общие взгляды на внутреннюю среду организации.
- ❑ Организовать совместную работу коллективов с целью выполнения задач организации

ФУНКЦИЙ КОММУНИКАЦИИ

- **информативная** — передача сведений необходимых для принятия управленческих решений;
- **мотивационная** — побуждение работников к исполнению и улучшению работы;
- **контрольная** — отслеживание поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;
- **экспрессивная** — способствование эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему .

КЛАССИФИКАЦИЯ КОММУНИКАЦИЙ

Организационные коммуникации:

- ❑ **внешние** (коммуникации организации с внешней средой),
- ❑ **внутренние** (между подразделениями и уровнями управления),

Межличностные коммуникации:

- ❑ **формальные,**
- ❑ **неформальные.**

КОММУНИКАЦИИ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ:

- ❑ **Межуровневые коммуникации.** Могут происходить по нисходящей (сообщение подчинённым уровням о принятом управленческом решении) и восходящей (отчёты, предложения, объяснительные записки).
- ❑ **Горизонтальные коммуникации.** Обмен информацией между подразделениями для координации задач и действий для того , чтобы подразделения работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.
- ❑ **Коммуникации «руководитель – подчиненный».** Связаны обеспечением вовлеченности отдела в решение задач; обсуждением проблем ; получением сведений об идеях, предложениях подчинённых.
- ❑ **Коммуникации между руководителем и рабочей группой.** Позволяют руководителю повысить эффективность действий группы.
- ❑ **Неформальные коммуникации.** Канал неформальных коммуникаций – это канал распространения слухов, которые передаётся намного быстрее, чем по каналам формального сообщения.

ФОРМЫ МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

- **Вербальная коммуникация** – знаковая форма. Информация передаётся в знаковой форме системы общепринятых знаков (текст, голос как озвучивание потенциальной знаковой формы).
- **Невербальные коммуникации** – незнаковые формы коммуникаций, без использования слов как системы кодирования

Слова (которым мы придаём такое большое значение) раскрывают лишь 7% смысла, 38% значения несут звуки и интонации, 55% – позы и жесты.

Коммуникационный процесс

ЭЛЕМЕНТЫ И ЭТАПЫ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИЙ

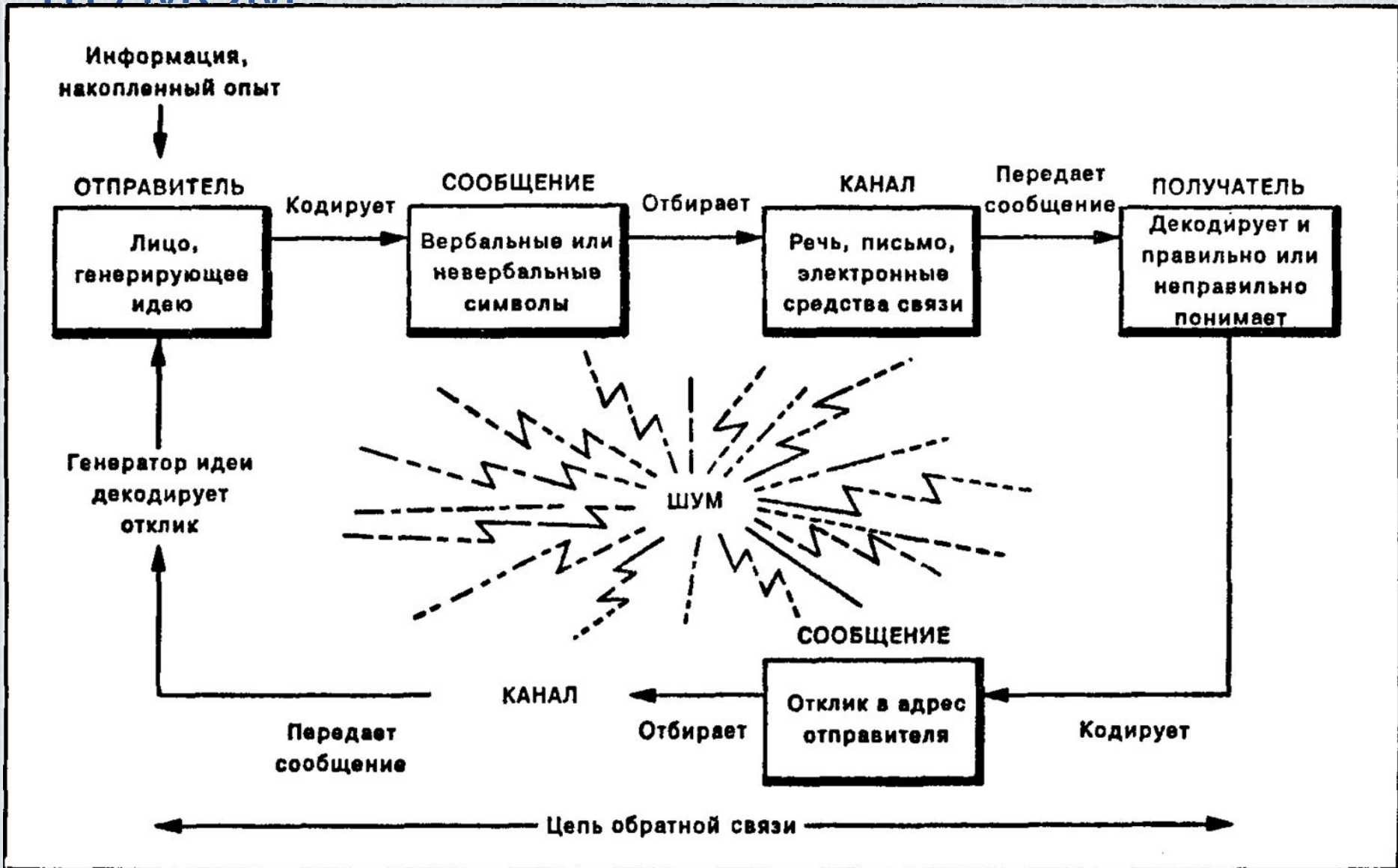
В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента.

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

ПРОСТАЯ МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ



ПРОЦЕСС ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ КАК СИСТЕМА С ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ И ШУМОМ



Коммуникационные сети

КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ

В организациях, где занято более двух человек, коммуникационные каналы объединяются в коммуникационные сети. Коммуникационные сети связывают элементы управленческой структуры в единое целое, объединяют в себе формальные и неформальные коммуникационные каналы как дублирующие, так и дополняющие друг друга.

ВИДЫ КОММУНИКАЦИОННЫХ СЕТЕЙ

открытые

В открытых сетях движение информации может быть остановлено, потому что оно попадает к элементу структуры управления, находящемуся в конце канала, оно может также наткнуться на «посредника» или «контролера» (промежуточное звено в сети коммуникации), который по каким-то причинам этому движению препятствует и которого нельзя минуть (Сеть типа «Змея», «Звезда», «Шпора», «Тент», «Палатка»).

замкнутые

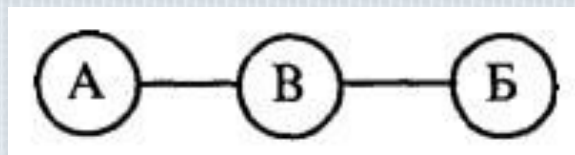
В замкнутых сетях тупики и контролеры либо отсутствуют, либо могут быть обойдены. (Сеть типа «Дом», «Круг», «Колесо»).

комбинированные

Комбинированные сети сочетают в себе оба принципа построения и присущи больше крупным многоуровневым организациям.

ТИПЫ СЕТИ

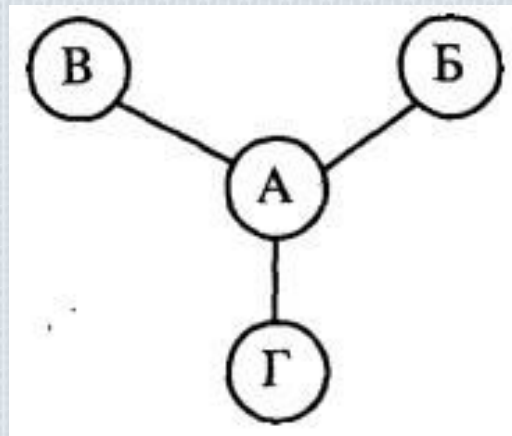
Сеть типа "Змея"



Наиболее простой вид открытой коммуникационной сети — сеть типа «Змея». Элементы структуры управления А и Б, которые она соединяет, находятся в тупиках, а В выполняет роль не только посредника коммуникаций, но может контролировать их. Такая сеть соединяет работников одного уровня управления, имея чаще всего неформальный характер, или является элементом более сложной сети.

ТИПЫ СЕТИ

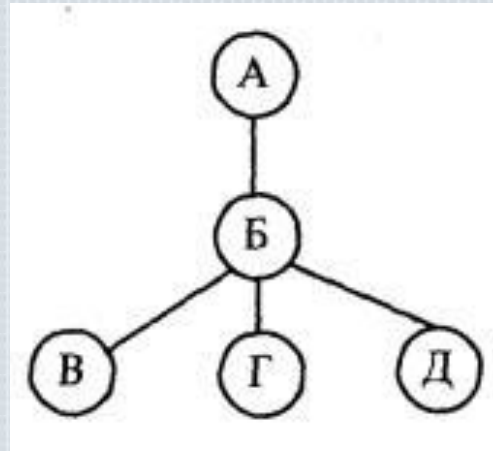
Сеть типа "Звезда"



Сети, состоящие из двух и более уровней, имеют центральное звено, служащее исходным пунктом вертикальных коммуникационных каналов. Если число звеньев, принадлежащих к нижнему уровню иерархии управленческой структуры, не выходит за пределы диапазона контроля, наиболее подходящей для нее является коммуникационная сеть, которая носит название звезда. Она позволяет оперативно получать информацию, концентрировать ее в центральном звене А и в кратчайшие сроки направлять исполнителям Б, В, Г.

ТИПЫ СЕТИ

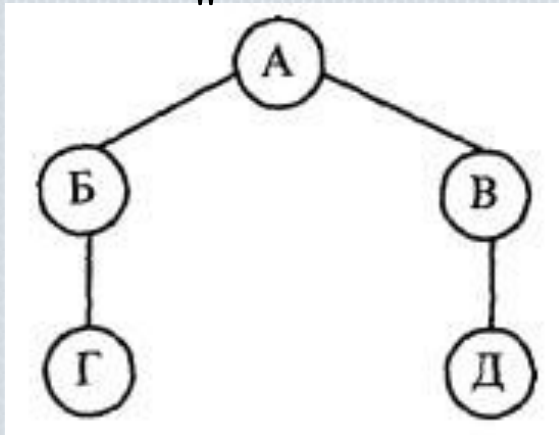
Сеть типа "Шпора"



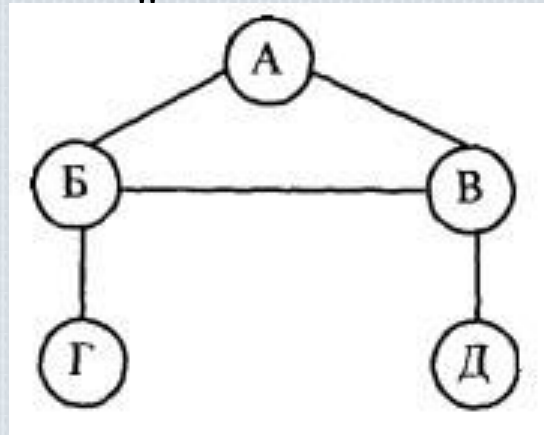
Однако для крупных управленческих структур такая коммуникационная сеть («звезда») непригодна. Центральное звено А уже не в состоянии вырабатывать самостоятельно все решения и доводить их до исполнителей. У него появляется помощник (посредник) Б, конкретизирующий команды и распределяющий информацию между исполнителями В, Г, Д. Такая сеть получила название «Шпора».

ТИПЫ СЕТИ

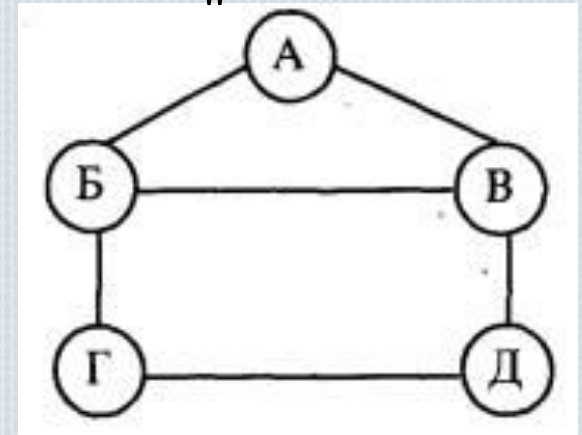
"Тент"
"



"Палатка"
"



"Дом"
"



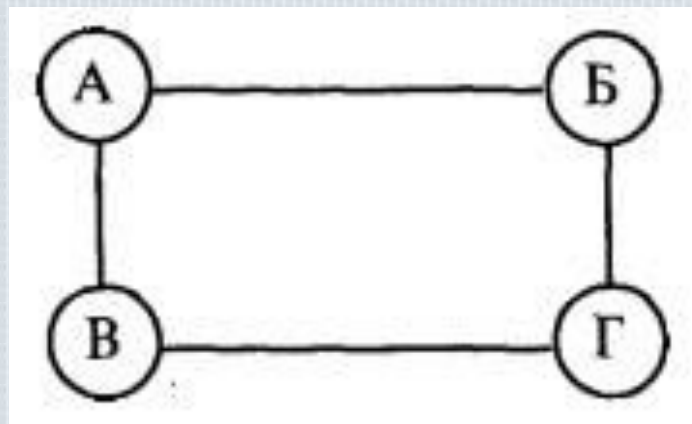
В сетях типа «Звезда» и «Шпора» число коммуникационных каналов, сходящихся к центральному элементу, на практике может бесконечно расти и в конце концов превысит возможности отдельного человека их контролировать. Для крупных многопрофильных функциональных структур свойственны иные коммуникационные сети «Тент», «Палатка», «Дом». В «Палатке» допускается один уровень горизонтальной коммуникации — между вторыми лицами; в «Доме» же такие каналы возможны на всех уровнях управленческой структуры, что придает ему характер замкнутой сети.

ЗАМКНУТЫЕ VS ОТКРЫТЫЕ СТРУКТУРЫ

Открытые коммуникационные структуры присущи бюрократическим организациям, где имеет место жесткое подчинение одних звеньев другим и преобладают формальные связи. Однако в рамках таких организаций могут существовать и гибкие структуры — консультационные и совещательные, которые основаны преимущественно на неформальных или полупформальных внутренних связях и принципах самоуправления. Коммуникации здесь осуществляются посредством замкнутых сетей, в которых посредники играют роль не контролеров, а связников, облегчающих взаимодействие между участниками этих структур.

ТИПЫ СЕТИ

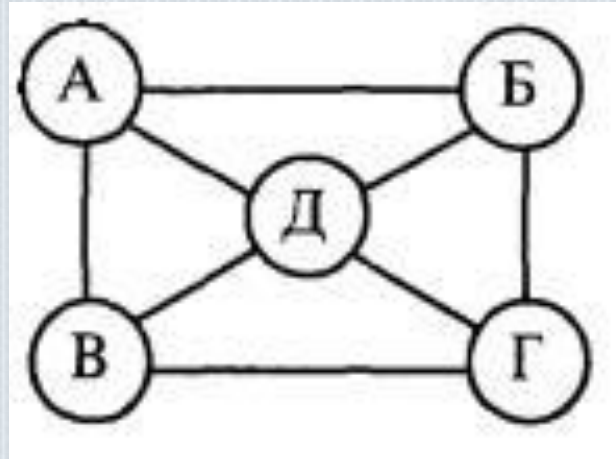
Сеть типа "Круг"



Основой замкнутых сетей является сеть типа «Круг».
«Круг» характерен для структур с благоприятным морально-психологическим климатом. Он помогает объединять людей, облегчать обмен информацией и идеями.

ТИПЫ СЕТИ

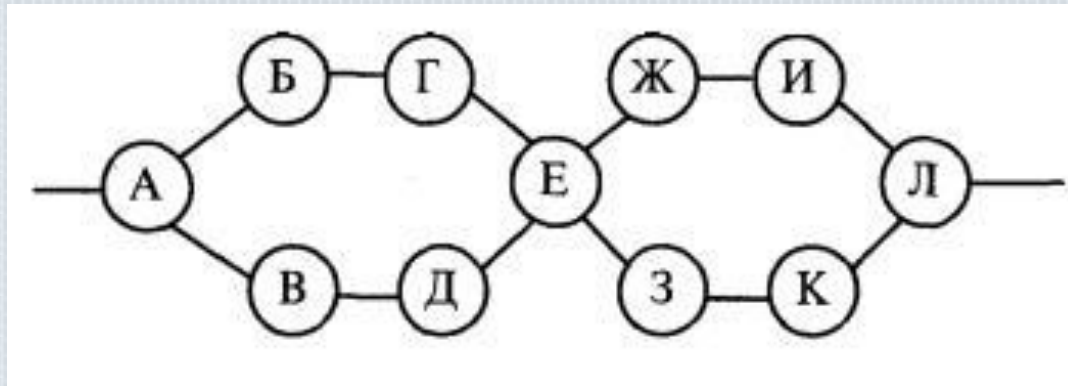
Сеть типа "Колесо"



Часто возникает необходимость в координации деятельности, такая координация обеспечивается с помощью коммуникационной сети типа «Колесо», в которой имеется центральный субъект, облегчающий и ускоряющий процесс коммуникаций. Однако это не отдающий распоряжения администратор, а общепризнанный лидер, ведущий за собой остальных.

ТИПЫ СЕТИ

Сеть типа "Соты"



В крупных организациях творческие группы могут быть связаны друг с другом, и тогда коммуникационная структура принимает вид сот. Это — сеть комбинированная, в сущности представляющая собой единство открытой «Змеи» и замкнутого «Колеса» или «Круга». Процесс коммуникаций имеет уже здесь свои тупики, а связники легко превращаются в контролеров. Эти тупики при необходимости можно преодолеть замыканием самой «Змеи» с использованием соединительного звена.