

Тема № 6.

Коммуникации



Основные понятия и принципы коммуникации

Понятие коммуникации (лат. communicatio - сообщение, связь, передача) рассматривается на двух уровнях познания – обыденном и научном.

На уровне обыденной практики под коммуникацией понимается способность к установлению контактов любого рода.

Научное определение коммуникации в менеджменте звучит следующим образом: Это специфическая функция управления, представляющая собой процесс взаимодействия общественных субъектов (социальных групп, общностей или личностей), с помощью которого происходит обмен информацией, опытом, знаниями, эмоциями, способностями и результатами деятельности на основе общей системы символов

Этапы коммуникативного процесса

Цель коммуникативного процесса – обеспечение понимания информации, являющееся предметом анализа. Выделяют четыре базовых элемента коммуникационного процесса:

- 1) отправитель – лицо, генерирующее идеи, объем информации, собирающее и передающее ее;
- 2) сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов;
- 3) канал связи – средство передачи информации;
- 4) получатель – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Процесс обмена информацией реализуется следующими этапами:

отбор информации	кодирование информации	передача
информации	получение, расшифровка, осмысление	информации

Средства коммуникации

Основными средствами коммуникации, как и многие века назад, остается письменная и устная речь. Однако в последние годы в практике менеджмента стали популярными образы, звуки, запахи, жесты и цвет.

Под средствами коммуникации подразумеваются способы кодирования (зашифровки наших мыслей, чувств, эмоций в форму, узнаваемую другими) сообщений или носители специфической знаковой системы, совместимой с другими знаковыми системами.

В современном менеджменте кроме традиционных каналов (телевидение, газета, журнал, личная встреча, телефон, уличный щит, публичное выступление, выставки, слухи и т.д.) используют относительно новые (мобильная и факсимильная связь, телеконференции, Интернет, электронная почта, телемосты)

Типы коммуникаций

Внутриличностная	Коммуникация, возникающая внутри самого индивида. Индивид является посылающей и принимающей стороной
Межличностная	^{одновременно} Коммуникация с другим человеком. Посланием является предоставляемая информация, обратной связью – ответ
В малой группе	^{каждого участника} Коммуникация возникает, когда небольшое количество людей собирается вместе с какой-то целью
Общественная коммуникация	Выступающий передает послание аудитории. Возможности обратной связи
Внутренняя оперативная коммуникация	^{ограничены} Состоит из структурированной коммуникации в пределах организации, непосредственно направленной на
Внешняя оперативная коммуникация	^{достижение целей} Осуществляется между организацией и теми образованиями, которые существуют вне ее (госорганами, общественностью, конкурентами и т.д.)

Функции коммуникации

В отдельных актах коммуникации реализуются такие функции, как информативная (связанная с сообщением идей, понятий, мыслей и т.п.), эмотивная (связанная с экспрессивной стороной общения, эмоциями), фатическая (связанная с установлением контактов), магическая, этническая, биологическая и др.

С точки зрения коммуникативного подхода в управлении существуют следующие особые зоны реализации коммуникативной функции менеджмента: управление персоналом; маркетинг; антикризисный менеджмент; корпоративная культура; менеджмент знаний.

Коммуникация как одна из специфических функций управления также зарекомендовала себя в политическом и социальном менеджменте, лидерстве, международных отношениях

Принципы эффективной коммуникации

- 📧 Принцип единства рационального и эмоционального в поведении человека;
- 📧 Принцип ситуативности;
- 📧 Принцип объективности;
- 📧 Принцип гуманизма в построении коммуникации;
- 📧 Принцип ориентации на сотрудничество;
- 📧 Принцип развития субъектов общения и динамики психических процессов и состояний;
- 📧 Принцип системности субъектов коммуникации;
- 📧 Принцип наличия недиагностируемых скрытых факторов поведения;
- 📧 Принцип бесконечности процесса познания;
- 📧 Принцип научности;
- 📧 Принцип законности.

Коммуникативная компетентность организации

На практике коммуникативная компетентность проявляется в способности организации: - фокусировать энергию работников организации на достижении поставленной цели;

- 🗨️ слушать и слышать людей, устанавливать с ними доверительные отношения;
- 🗨️ создавать условия для принятия эффективных управленческих решений;
- 🗨️ сотрудничать с различными целевыми аудиториями;
- 🗨️ своевременно устранять возникающие конфликты;
- 🗨️ капитализировать коллективные знания и индивидуальные идеи.

Коммуникативная компетентность организации

На структуру коммуникативной компетентности оказывают влияние следующие факторы: содержание и характер труда, вид и размеры предприятия, особенности предметов и средств труда; статус и роль работника и др.

Работники организаций, особенно интеллектуальных, инновационных, обучающихся, должны постоянно повышать уровень собственной коммуникативной компетентности.

Коммуникативная компетентность организации предполагает владение технологией построения эффективной коммуникации, т.е. рационального и ответственного обмена информацией, знаниями, продуктами интеллектуальной деятельности для достижения максимальной эффективности по всем направлениям развития организации в условиях изменяющейся внешней среды.

Поддерживающая и инновационная коммуникация

При существующих многочисленных типологиях коммуникация в современном менеджменте подразделяется на поддерживающую и инновационную.

Внутренняя поддерживающая коммуникация организации обусловлена: - регулированием внутри организации входящих потоков информации;

- ✉️ горизонтальным обменом информации внутри организации;
- ✉️ внутренним деловым документооборотом, учетом и контролем;
- ✉️ накоплением и хранением знаний (технологий), необходимых для рабочего процесса;
- ✉️ межличностной, в том числе неформальной коммуникацией – как вертикальной, так и горизонтальной.

Внутренняя поддерживающая коммуникация является источником создания значимых конкурентных преимуществ.

Внешняя поддерживающая коммуникация

Обеспечивает:

- ✉ Внешний документооборот;
 - ✉ Партнерские контакты и контракты;
 - ✉ Участие организации в глобальных научных и коммерческих информационных потоках, обмене знаниями;
 - ✉ Имидж, репутацию и позиционирование организации в профессиональной среде, обществе, СМИ.
- ✉ Сверхзадача внешней поддерживающей коммуникации – не просто обеспечить жизнедеятельность фирмы в контактах с внешним миром, но и подготовить внешние целевые аудитории к восприятию всякого рода новшеств, внедрение которых планирует организация в будущем.

Поддерживающая и инновационная коммуникация

Поддерживающая коммуникация сосредоточена на сохранении позитивных отношений между ее участниками, направлена на решение текущих и будущих задач путем эффективного обмена информацией, точками зрения, отношением к проблеме.

Инновационная коммуникация – это такая коммуникация организации, которая направлена на поиск и разработку инновационных решений, их презентацию (продажу) и внедрение.

Сущность инновационной коммуникации можно рассматривать в трех смысловых пространствах: деятельность, технология, культура.

Внутренняя инновационная коммуникация

отвечает за следующие направления:

- 📧 Постановка инновационных задач, формирование инновационного портфеля;
- 📧 Создание творческого коллектива, распределение задач, мотивация участников;
- 📧 Поиск, обработка и накопление научной и технологической информации, необходимой для инновационного прорыва;
- 📧 Собственно творческий процесс – разработка инноваций.

Внешняя инновационная коммуникация

обеспечивает:

- 📌 привлечение внешних источников знаний, информации, а также стороннего опыта и технологий;
- 📌 апробацию найденных инновационных решений в профессиональной, научной среде, в экспериментальном практическом применении;
- 📌 патентование, защиту авторских и коммерческих прав на изобретения;
- 📌 презентацию, продвижение и продажу инновационных решений
- 📌 Внедрение и поддержку инноваций.

Информация в системе управления

Коммуникация – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя и более людьми.

Информация в самом широком смысле означает сообщение. То есть любой сигнал о каком либо событии, об изменении значения некоторой переменной состояния системы.

При передаче данные проходят ряд фильтров, вследствие чего часть из них теряется. На первом этапе сообщение поступает в канал связи. Канал связи – это часть материальной среды, по которой передается сообщение.

Физический фильтр (синтаксический фильтр) обладает заданной пропускной способностью. Семантический фильтр обеспечивает понимание сообщения. Посредством прагматического фильтра оценивается полезность данных.

Информация в системе управления

Информация – это новые сведения, которые переданы, восприняты, поняты и оценены как полезные для решения тех или иных задач.

Процесс управления рассматривается как процесс восприятия, преобразования и передачи информации. Основой управления является принятие решений, которые основаны на использовании информации.

Степень обоснованности решений зависит от полноты, достоверности и своевременности информации. Само решение является новой информацией, которая доводится до исполнителей в виде приказов, планов, нормативов и т.д.

Критерии результативности информации

К критериям результативности относятся следующие:

- 📧 Количество (полнота) информации;
- 📧 Релевантность (содержательная значимость, отсутствие факторов прагматического характера);
- 📧 Точность (недвусмысленность) информации;
- 📧 Надежность (гарантия правильности, отсутствие синтаксических и технических ошибок);
- 📧 Понятность (кодирование в одной системе, отсутствие семантических ошибок);
- 📧 Актуальность (своевременность предоставления, скорость передачи);
- 📧 Гибкость (приспособленность к различным способам передачи).

Классификация информации

Классификационный признак	Виды информации
По характеру	Непрерывная, например о параметрах физических величин, и дискретная в виде последовательности отдельных сигналов, отдаленных друг от друга во времени
По типу передаваемой информации	Документальная и недokumentальная, то есть не зафиксированная на материальном носителе
По способу распространения информации	Опубликованная и неопубликованная
По источнику происхождения	Первичная и вторичная
По источнику	Внешняя: на входе и выходе и внутренняя

Деловое общение

Общение – это межличностный или групповой процесс, в основе которого лежит обмен между людьми усвоенной информацией, мыслями, слухами, оценками, установками.

Общение может быть: официальным и неформальным; дружеским и враждебным; доступным для понимания и сложным для восприятия; четко организованным и беспорядочным; эффективным и неэффективным.

Процесс общения включает ряд элементов:

- намерения;
- восприятие;
- участие.
- внимание;
- запоминание;

Деловое общение

Совершенствование искусства общения включает:

- ✉ Четкую формулировку идей и сообщений перед началом их передачи;
- ✉ Внимательную работу над смыслом текста сообщения;
- ✉ Обеспечение соответствия языка, поз, жестов, выражений содержанию передаваемых сообщений;
- ✉ Проявление сочувствия, сопереживания, умение поставить себя на место человека, с которым происходит общение;
- ✉ Установление обратной связи

Невербальная коммуникация

Информация, посланная без использования слов как системы кодирования, образует невербальное послание. Эффект большинства посланий создается невербальной информацией.

Типы невербальной коммуникации:

- движения тела (жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, позы);
- личные качества (строения тела, рост, запах тела, манера одеваться и т.д.);
- манера помещения себя в пространстве (дистанционная близость в общении и т.д.);
- организация физической среды (дизайн помещения, освещенность, шум и т.д.);
- использование времени (опоздания, ранний приход и т.д.).

Невербальные коммуникации имеют бессознательную основу.

Препятствия обмену информацией

Помехи – это все, что искажает смысл сообщения, включая язык, различия в восприятии и физическое вмешательство.

Различия в восприятии - барьер, препятствующий эффективным коммуникациям, обусловлен тем, что люди реагируют только на то, что воспринимают. Если у людей разные системы ценностей и установки, они, вернее всего, воспримут и интерпретируют одну и ту же информацию по-разному.

Семантические вариации, т.е. расхождения в использовании слов и их значений – один из основных барьеров в коммуникациях с использованием в качестве символов слов.

Препятствия обмену информацией

Невербальные символы, противоречащие символам-словам, могут препятствовать успеху коммуникации.

Неэффективная обратная связь и отсутствие навыков слушания – барьеры на пути к эффективным коммуникациям

Серьезными барьерами на пути успешных коммуникаций в организациях являются фильтрация плохих новостей, коммуникационная перегрузка и плохая организационная структура.

Коммуникации в организации можно улучшить благодаря обратной связи, регулированию коммуникационного потока, управленческим действиям, способствующим восходящим и горизонтальным коммуникациям, системам сбора предложений, а также благодаря использованию внутренних печатных материалов и новейших информационных технологий.

Управление коммуникациями в организациях

Для совершенствования коммуникаций рекомендуется:

- ✉️ Обеспечить управление информационными потоками в организации;
- ✉️ Использовать при передаче сообщений параллельно несколько каналов связи;
- ✉️ Проявлять постоянное внимание к процессам обмена информации;
- ✉️ Организовать системы обратных связей;
- ✉️ Практиковать выпуск информационных бюллетеней;
- ✉️ Обеспечить повышение квалификации работников управления;
- ✉️ Использовать современные информационные технологии

Управление коммуникациями в организациях

Для успешного осуществления коммуникации менеджеры должны руководствоваться следующими правилами:

1. Перед коммуникацией четко определить идеи, вкладываемые в послания
2. Проанализировать истинную цель каждой коммуникации
3. Проанализировать все физическое и человеческое окружение при любой коммуникации
4. При планировании коммуникации необходимо консультироваться с другими сотрудниками, часто важно добиваться участия других сотрудников
5. Следует обращать самое пристальное внимание на интонацию
6. Необходимо устанавливать коммуникацию не только на сегодняшний день. Но и на будущее.

Информационные технологии

Информационная технология – это представленное в проектной фирме концентрированное выражение научных знаний и практического опыта, позволяющих рациональным образом организовать тот или иной достаточно часто повторяющийся процесс.

Информационные технологии управления организацией – это системно организованная совокупность методов и средств поиска, сбора, обработки, хранения, передачи и защиты информации и знаний для решения задач управления на базе развитого программного обеспечения и средств вычислительной и телекоммуникационной техники.

Информационные технологии

Основные функции современных информационных технологий управления предприятиями – поиск, сбор, обработка, хранение необходимых данных, выработка новой информации, решение тех или иных оптимизационных задач.

Основными принципами использования информационных технологий являются: - принцип оперативного управления;

- 📌 принцип сквозного управления (информационная поддержка полного цикла управления);
- 📌 принцип адаптивного управления;
- 📌 принцип сетевого управления, позволяющий реализовать взаимодействие «вертикальных» и «горизонтальных» линий коммуникации.

Информационные технологии

Наиболее часто встречающиеся системы:

Системы планирования ресурсов ERP (Enterprise Resource

Planning). Это класс интегрированных систем управления

представляющий собой унифицированную централизованную базу данных, единое приложение и общий пользовательский интерфейс для управления финансово-хозяйственной деятельностью.

Они охватывают такие области деятельности предприятия, как

планирование и прогнозирование, управление продажами, управление запасами, управление производством, закупками, финансами и пр.

Использование данной системы позволяет улучшить качество обслуживания клиентов и заказчиков, повысить эффективность всего производственного процесса, сократить сроки выпуска продукции, снизить издержки, связанные с управлением производством, оптимизировать управление оборотными средствами





Информационные технологии

Системы управления взаимоотношениями с клиентами **CRM (Customer Relation Management)**.

Это класс систем управления внешними отношениями предприятия, включающих в себя методы управления, позволяющие повысить эффективность продаж.

Система **CRM** - это своеобразный инструмент управления знаниями. Речь идет о знаниях компании о клиентах и об их взаимодействиях с компанией. Эти знания используются для лучшего обслуживания, в том числе в целях индивидуализации сервиса.

Системы **CRM** могут включать следующий набор функций:

-  Управление контрактами;
-  Управление деятельностью;
-  Управление возможностями;
-  Прогнозирование.

Информационные технологии

Системы информационной поддержки аналитической деятельности BI (Business Intelligence). Это набор средств обработки информации.

Основные функции систем: - визуальное представление бизнес-стратегии и преобразование ее в план конкретных действий;

- 📌 быстрая корректировка стратегии в соответствии с изменениями рынка;
- 📌 Отслеживание ключевых факторов успеха с использованием внешних и внутренних программ оценки эффективности;
- 📌 Анализ эффективности предприятия.

Системы **BI** есть полный интегрированный набор средств стратегического управления предприятием, основанный на данных обработки информации другими корпоративными системами управления предприятием и методах обработки этих данных

Информационные технологии

Системы управления логическими цепочками SCM (Supply Chain Management). При производстве сложных изделий, в состав которых входят комплектующие от разных поставщиков, для компании важно оперативно программировать поставку необходимых деталей в требуемом объеме и к обозначенному сроку. Иными словами, система обеспечивает процессы планирования и координации снабжения, транспортировки и складирования.

Системы планирования материальных потоков MRP (Material Requirements Planning). Этот класс систем управления закупками, производством и сбытом материалов.

Информационные технологии

Системы управления человеческим фактором HRM (Human Resources Management), задачи которых – рекрутинг, управление и эффективное использование потенциала всех сотрудников предприятия. Эти системы обеспечивают информационную поддержку в процессе планирования карьеры и обучения, оценки персональных достижений и сводит данные о персонале.

К системам внутрифирменной коммуникации относят **средства информационной поддержки групповой работы ICE (Integrated Collaborative Environments)**. Это базовая коммуникационная инфраструктура для коллективного взаимодействия в корпорациях и совместного использования информационных ресурсов – критически важная для достижения успеха в бизнесе.

Информационные технологии

Информационные технологии – это основной источник развития современной науки и практики управления знаниями. Однако сами по себе эти технологии не решают основных задач управления знаниями. Основными средствами развития управления знаниями остаются социальные технологии – командообразование, эффективный обмен знаниями между сотрудниками, координация инновационной активности, формирование и использование неявных знаний, становление обучающейся организации. Формирование организационной культуры. Ориентированной на использование знаний, и т.д.

Современные информационные технологии позволяют не только автоматизировать бизнес-процессы на предприятии, но и передавать и адаптировать передовой опыт по построению эффективных бизнес-процессов.