

A stylized, light-colored illustration of a plant with several leaves and a cluster of small, round buds or flowers, positioned on the left side of the slide against a dark brown background.

ДИСЦИПЛИНА: ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Кравец Анна Анатольевна

**старший преподаватель кафедры
государственного и муниципального
управления**

каб. 433

раб. тел. 3731208

a.a.kravets@bk.ru

**4 ч. лекций, 6 ч. практических занятий
зачет**

Основная литература

- **Фахрутдинова А.З.** Коммуникации в управлении: учеб. пособие для студентов всех формы обучения по специальности 080504.65 - Гос. и муницип. упр. / А. З. Фахрутдинова; Федер. агентство по образованию, Сиб. акад. гос. службы. - Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2009. - 183 с.
- **Коммуникации в организации:** Хрестоматия для дистанц. обучения / СибАГС; Сост.: А.З. Фахрутдинова, А.А.Кравченко. - Новосибирск, 2004. - 98 с.
- **Коммуникационный менеджмент :** учеб. пособие / под ред. В.М.Шепеля. - М.: Гардарики, 2004. - 352 с.
- **Соколов А.В.** Общая теория социальной коммуникации: учеб. пособие / А. В. Соколов. - СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2002. - 461 с.
- **Глазунова Н.И.** Государственное и муниципальное (административное) управление: учебник / Н. И. Глазунова; Гос. ун-т упр. - М.: Проспект, 2008. - 556 с.
- **Гавра Д.П.** Основы теории коммуникации: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2011. – 288с.
- **Кривоко́ра Е.И.** Деловые коммуникации: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 080200 "Менеджмент" (специальности 080502 "Экономика и упр. на предприятии сферы обслуживания) / Е. И. Кривоко́ра. - Москва: Инфра-М, 2012. - 188, [1] с.
- **Коноваленко М.Ю.** Деловые коммуникации: учеб. для бакалавров : для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / М. Ю. Коноваленко, В. А. Коноваленко; Рос. гос. торгово-экон. ун-т. - Москва: Юрайт, 2013. - 468 с.



Тема: Основы деловых коммуникаций

1. Сущность деловых коммуникаций.
2. Классификация коммуникационных потоков в деловом общении.
3. Внутриорганизационный коммуникационный процесс и его эффективность.

Коммуникации изучались людьми очень давно, и это изучение велось в различных науках, с различными целями и с использованием различных методов.



Это полифоническое и многослойное прошлое сказало и на самом понимании термина коммуникация.

Коммуникация - опосредованное и целесообразное взаимодействие двух субъектов.
А.В. Соколов

Коммуникация — акт установления контакта между отправителем и получателем с помощью сообщений.
У.Шрэм

Коммуникация — процесс передачи информационного, эмоционального и интеллектуального содержания.
В.И.Курбатов

Коммуникация — процесс, в котором идея передается от источника к получателю с целью изменить поведение этого получателя.
Э.Роджерс

Коммуникация — трансплантация идеи.
Р.Фалмер

Деловая коммуникация – это процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, сервисной и т.д.

Под **деловой коммуникацией** принято рассматривать любую коммуникацию, связанную с решением организационных задач и деловых вопросов.



Элементарная схема коммуникационного процесса показывает, что коммуникация предполагает наличие не менее трех элементов: передающий субъект (коммуникант) - передаваемый объект (сообщение) — принимающий субъект (реципиент).

Деловая коммуникация связывается, с одной стороны, **с процессом передачи информации**, с другой — с процессом человеческих взаимодействий, **с общением**.

Таким образом, в теории делового общения принято выделять 2 подхода изучения сущности коммуникации: **информационный и социально-психологический**.

Современная информационная парадигма общения базируется, прежде всего, на представлениях, разработанных в теории технических систем, математике и кибернетике. Так в рамках этой парадигмы возникает модель коммуникации ШЕННОНА-УИВЕРА. («Математическая теория коммуникаций»).

В ней выделено **пять** составляющих **процесса коммуникации**:

- **ИСТОЧНИК,**
- **послание,**
- **кодирование**
- **декодирование,**
- **получатель сигнала.**



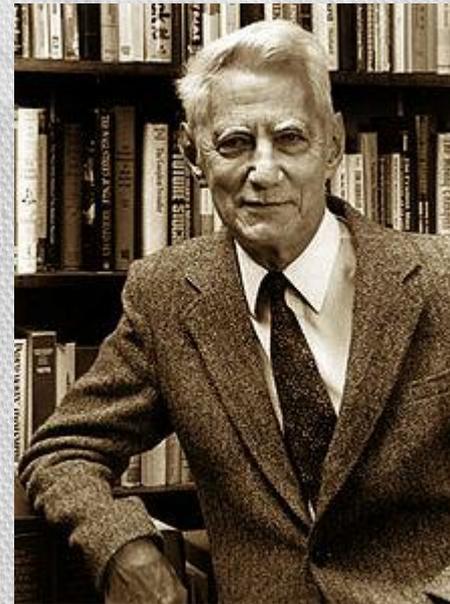
(Shanon C.E., Weaver W. The mathematical theory of communication — Urbana, 1949).

Помимо 5 основных элементов, Шеннон ввел понятие **шума** (в дальнейшем шум стали связывать с термином *энтропии* и, наоборот, *негэнтропии*).

Энтропия (шум) в теории коммуникации связана с теми внешними факторами, которые искажают сообщение, нарушают его целостность и возможность восприятия приемником.

Всякий зашумленный канал связи характеризуется своей предельной скоростью передачи информации (называемой **пределом Шеннона**). При скоростях передачи выше этого предела неизбежны ошибки в передаваемой информации.

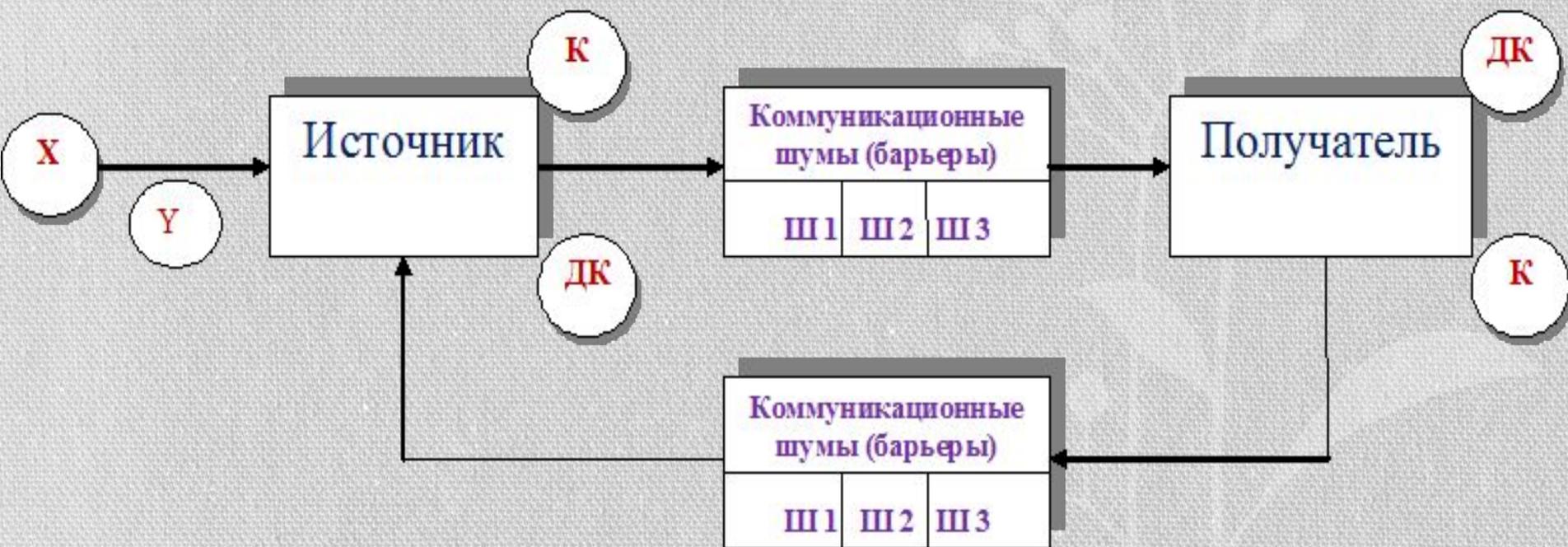
Негэнтропия (отрицательная энтропия) связана с теми случаями, когда неполное или искаженное сообщение все же получено приемником благодаря его способности распознать сообщение, несмотря на искажения и недостающую информацию.



Для справки: **Клод Элвуд Шеннон** (англ. *Claude Elwood Shannon*; 30 апреля 1916 — 24 февраля 2001) — американский инженер и математик, его работы являются синтезом математических идей с конкретным анализом чрезвычайно сложных проблем их технической реализации.

Является основателем теории информации, нашедшей применение в современных высокотехнологических системах связи. Шеннон внес огромный вклад в теорию вероятностных схем, теорию автоматов, теорию систем управления — области наук, входящие в понятие **«кибернетика»**. В 1948 году предложил использовать слово «бит» для обозначения наименьшей единицы информации.

Информационно-коммуникационная модель управления (схема делового взаимодействия)



→ - Каналы передачи информации

Модель управленческой коммуникации включает
элементы:

1. X – объект внешней среды.
2. Y – канал передачи информации.
3. И – источник передачи информации.
4. К – кодирование информации.
5. Ш₁ – механический (технический) шум (барьер).
6. Ш₂ – семантический шум (барьер).
7. Ш₃ – прагматический шум (барьер).

Механический (технический) барьер -

- барьер коммуникации, связанный с техническими особенностями канала передачи информации.



Семантический барьер – барьер коммуникации, связанный с неправильным декодированием информации, с неправильным ее пониманием, с разным значением одних и тех же слов, с использованием узкоспециализированных терминов.

Межъязыковой барьер – самая распространенная разновидность семантического барьера.

Прагматический барьер -
барьер коммуникации, связанный с
различными интересами источника и
получателя информации.



8. П – получатель информации

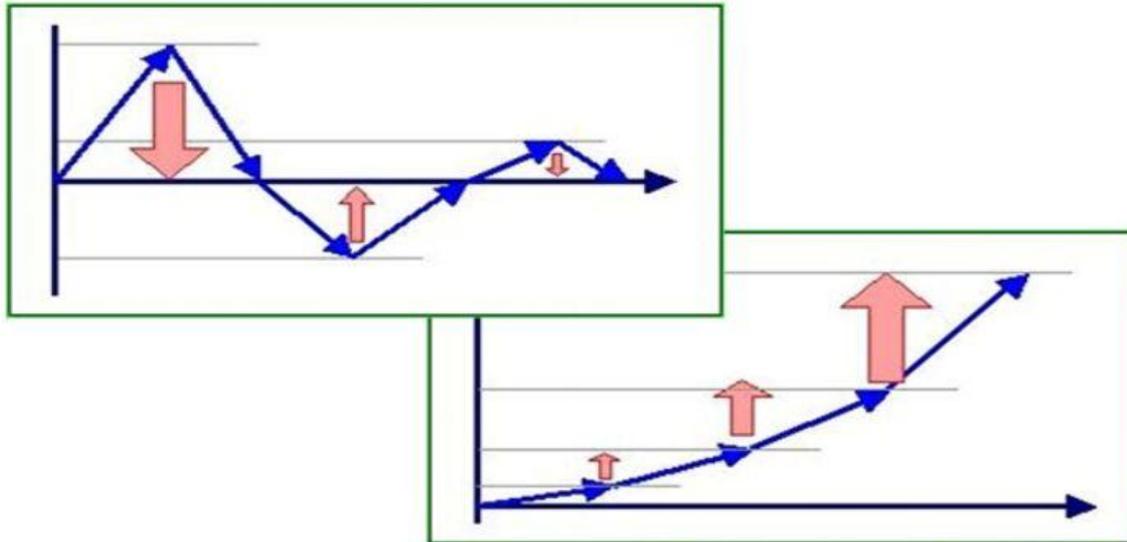
9. ДК – декодирование информации

10. ОС – обратная связь

Механизм обратной связи – реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой реакции отправителем.

Выделяют **положительную** и **отрицательную** обратную связь.

Положительная и отрицательная обратная связь



Классификация коммуникационных потоков

1. По масштабу:

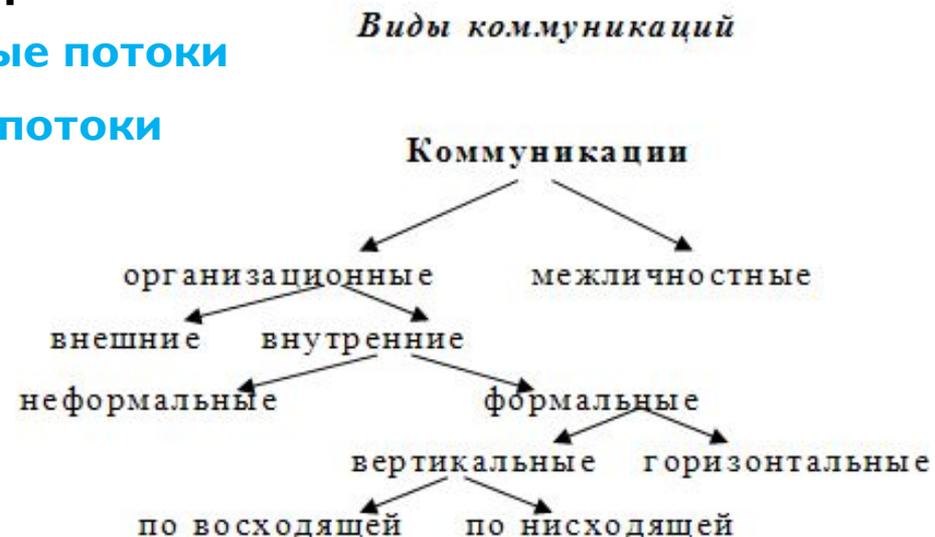
Межличностные коммуникации – это коммуникации, протекающие между людьми. Межличностные коммуникации могут быть как между сотрудниками одной организации, так и между сотрудниками различных организаций.

Организационные (деловые) коммуникации затрагивают только одну конкретную организацию или социальную систему и включают в себя часть межличностных коммуникаций, которые возникают между сотрудниками.

2. По отношению к системе управления:

Внутренние коммуникационные потоки

Внешние коммуникационные потоки



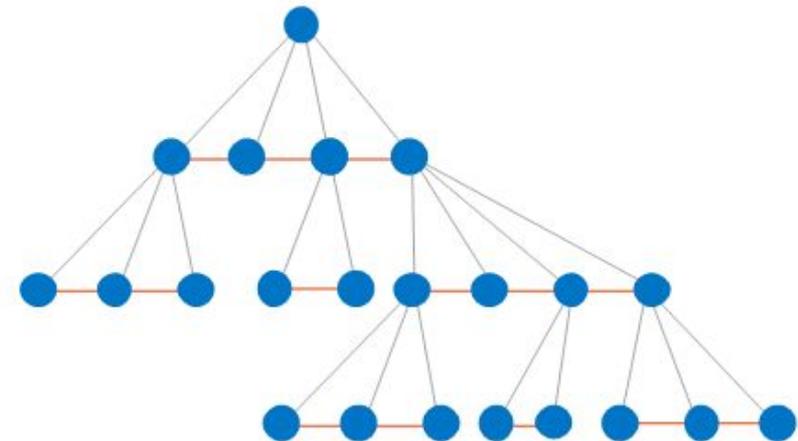
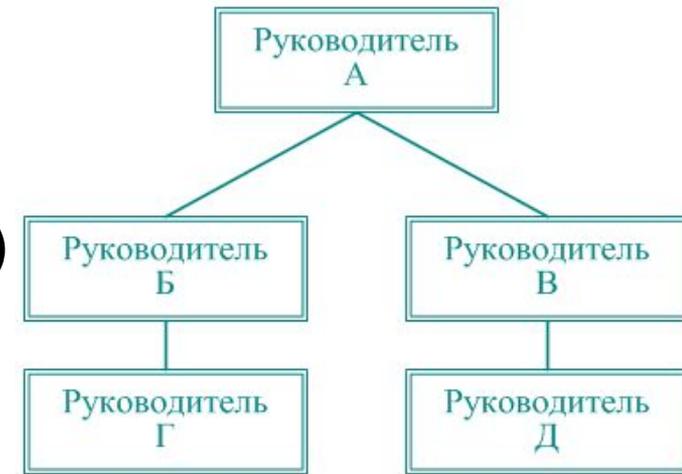
3. По направлению:

Вертикальные:

- Нисходящие (сверху вниз)
- Восходящие (снизу вверх)

Горизонтальные:

- Между подразделениями и должностными позициями, находящимися на одном уровне управленческой иерархии
- В рамках одного структурного подразделения



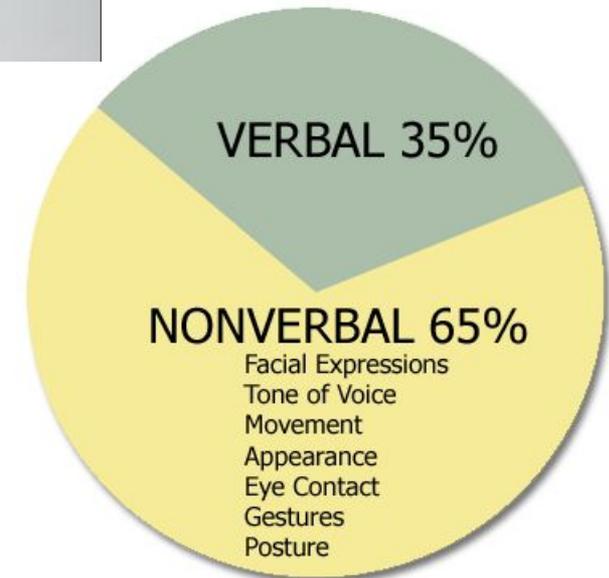
4. По механизму трансляции:

- Формальные
- Неформальные



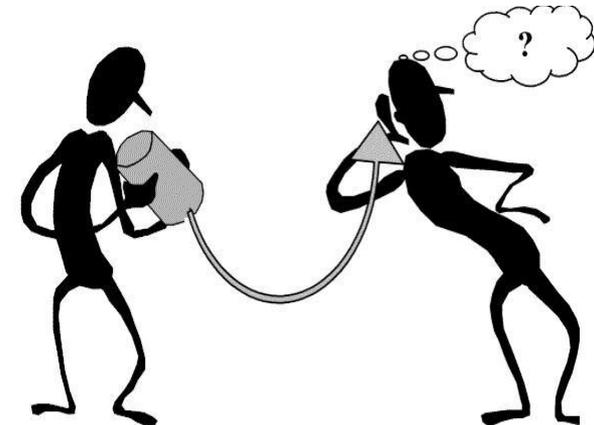
5. По типу знаковой системы:

- Вербальные
- Невербальные



6. По направленности информационного сигнала:

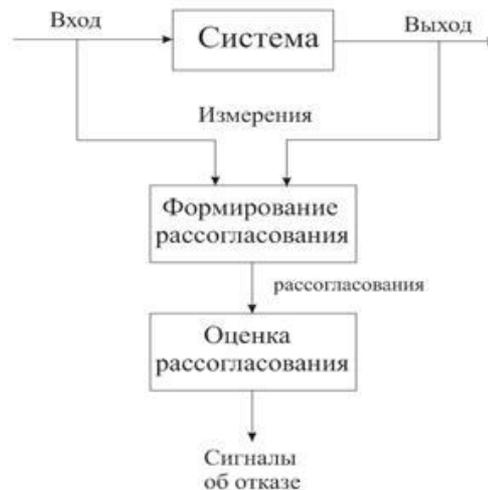
- **Ретиальные коммуникационные потоки** (от лат. rete – сеть) – потоки информации, при которых информационные сигналы направлены множеству вероятных адресатов, коммуникационные процессы.
- **Аксиальные коммуникационные потоки** (от лат. axis – ось) - потоки информации, при которых информационные сигналы направлены одному получателю информации.



7. По цели инициатора сообщения:

А. Побудительная коммуникация:

- Активизация
- Интердикция
- Дестабилизация



Б. Констатирующая коммуникация



8. По специфике субъектов коммуникации:

- Межличностные
- Личностно-групповые
- Межгрупповые
- Организационно-групповые

9. По количеству участников:

- Монолог
- Диалог
- Полилог

10. По способу установления и поддержке контакта:

- Прямая (непосредственная) – коммуникация, предполагающая наличие активной обратной связи (диалог);
- Опосредованная (дистантная) (выступление на телевидении).

11. По эффективности:

- Эффективные
- Неэффективные



Под **эффективной коммуникацией** понимается коммуникация, при которой достигается адекватное смысловое восприятие и адекватная интерпретация передаваемого сообщения.

$$Эк = \frac{Ип}{Ио}$$

Эк – эффективность коммуникации °

Ип – информация, принятая без искажений

Ио – информация, посланная отправителем

Ключевые проблемы внутриорганизационного коммуникационного процесса:

1. Большие временные затраты на поиск и обработку нужной информации руководителям структурных подразделений и рядовым сотрудникам.
2. Поступление в структурные подразделения дублирующей информации.
3. Неравномерное поступление информации, одинаково нужной всем структурным подразделениям.

Коммуникационный барьер – любая помеха или преграда, снижающая эффективность коммуникационного процесса.

В межличностной коммуникации эффективность возможна лишь при достижении полного взаимопонимания между участниками общения. Это зависит от того, как поняли собеседники друг друга, как отреагировали на слова и поведение, какими действиями подтвердили адекватность восприятия информации и обратной связи.

Факторы эффективности межличностной коммуникации:

- коммуникативная совместимость,
- степень адекватности смыслового восприятия,
- коммуникативные черты личности (общительность, контактность и т.д.).

Эффективность предполагает, что предварительно поставленная цель достигает определенного результата. К примеру, общепризнанной характеристикой эффективности массовой коммуникации считается **численность аудитории**, которую данное средство охватывает своим информационным воздействием. (Для печатных изданий показателем эффективности является тираж, для радио и телевидения – число жителей, охватываемых на территории вещания).

Условия эффективности деловых коммуникаций:

1. Обязательность контактов всех участников коммуникации, независимо от симпатий и антипатий.
2. Предметно-целевое содержание коммуникации.
3. Соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия с учетом должностных позиций, прав и функциональных обязанностей.
4. Заинтересованность всех участников деловой коммуникации в достижении конечного результата и реализации личных намерений.
5. Наличие формальных ограничений:
 - Конвенциальных,
 - Ситуативных,
 - Эмоциональных,
 - Насильственных.

Источники коммуникационных барьеров:

- Функциональная обособленность структурных подразделений,
- Большое количество уровней управления,
- Отсутствие устойчивых горизонтальных связей между подразделениями,
- Культурно-социальные различия служащих,
- Личностно-психологические особенности служащих,
- Физические условия взаимодействия.

Внутриорганизационные коммуникационные барьеры:

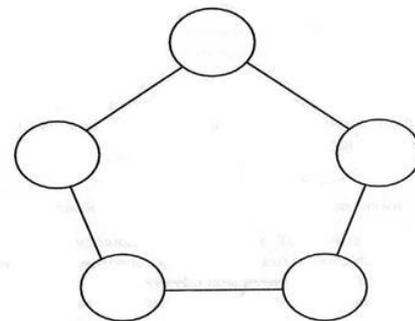
- языковой барьер,
- барьер предвзятого отношения,
- барьер стереотипов,
- барьер специализации,
- барьер несовпадения сфер компетенции,
- барьер различия статусов,
- барьер культурных различий,
- барьер невербальных преград,
- **Информационный барьер:**
 - - барьер, связанный с избыточностью информации,
 - - барьер «дезинформации»,
 - - барьер «преднамеренного ограничения информации».

Коммуникационная сеть — это *соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков*. В коммуникационной сети каждый участник рассматривается одновременно и как отправитель и как получатель сообщений.

Коммуникационные сети в малых группах могут иметь различные конфигурации, что оказывает значительное влияние на процессы коммуникации и поведение служащих.

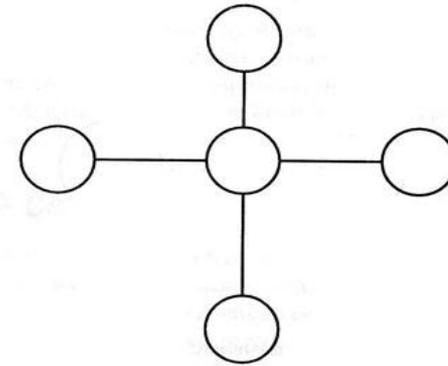
Рассмотрим некоторые конфигурации сетей.

● Круг



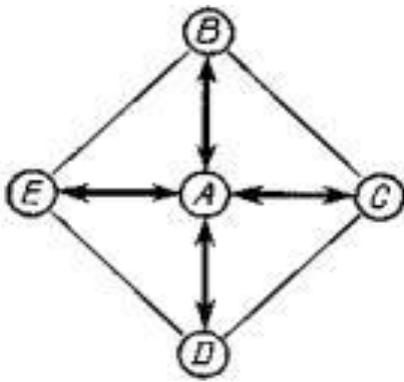
Круг — *децентрализованная сеть, что выражается в положении лидера, занимающего одинаковое положение со всеми членами группы*. При такой форме сети информация циркулирует по кругу, постоянно обновляясь, и каждый член группы способен повлиять на общий ход коммуникационного процесса, а роль лидера заключается в регулировании циркулирующих потоков информации и соблюдении направления ее движения строго по кругу, исключении хаотичности. Сети такого типа наиболее эффективны **при выполнении групповых задач, требующих творческого подхода**, в них соблюдаются формальное равенство в отношении принятия решений и демократизм в отношениях между членами группы и лидером. Многочисленные исследования, проведенные в малых группах, показали, что в коммуникационной сети типа «круг» резко снижается возможность возникновения деструктивных конфликтов.

● Штурвал



«Штурвал» — **сильно централизованная сеть**, в которой руководитель занимает центральное положение, является информационным лидером группы, к которому сходятся все коммуникационные потоки. Данная сеть не предусматривает общения членов группы между собой. Эта сеть идеально подходит для выполнения группой достаточно простых задач с высокой скоростью, когда каждый член группы получает четкое задание и предоставляет информацию о его выполнении только руководителю, не получая никакой дополнительной информации со стороны. Как правило, при такой конфигурации возникает большое количество ошибок вследствие слабости обратных связей и невозможности взаимных коррекций ошибок между членами группы. При усложнении заданий или увеличении численности членов группы, постоянно связанных с лидером, у последнего наступает информационная перегрузка, что приводит к еще большему количеству ошибок и некачественному выполнению заданий.

Коммуникационная сеть «штурвал» эффективна при жесткой централизации власти в руках руководителя или лидера и слабой включенности рядовых членов группы в процесс принятия управленческих решений. Также применяется в чрезвычайных ситуациях.

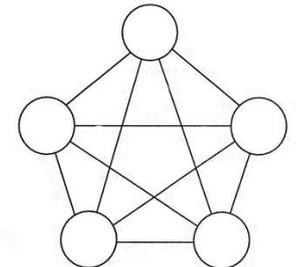


- **Сильно связанный граф**

«Сильно связанный граф» - универсальный тип взаимодействия, при котором руководитель занимает центральное положение и взаимодействует со всеми членами коллектива, которые, в свою очередь, взаимодействуют между собой.

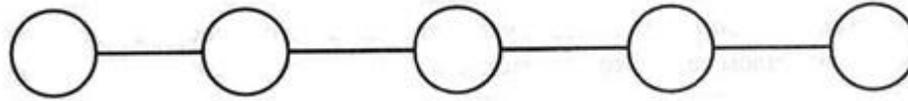
Эффективен для решения как простых, так и сложных задач в небольших коллективах, сочетает в себе принципы централизации и децентрализации.

- **Паутина**



«Паутина» — сеть, характеризуемая большим количеством беспорядочных коммуникационных связей, хаотичным контролем и сложностями при передаче достоверной информации.

Такая сеть однозначно признается исследователями неэффективной для организации, но это не значит, что она будет неэффективной в условиях неформальной коалиции или в дружеской компании.



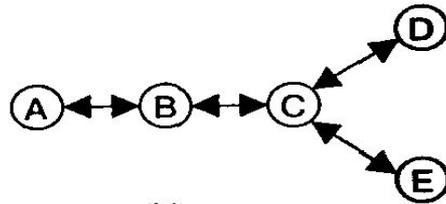
● Цепь

«Цепь» - коммуникация по этой сети происходит очень медленно, по принципу «испорченного телефона», в сети **затруднена обратная связь**.
Сеть применяется либо в ситуациях невозможности иного пространственного размещения членов команды, либо при необходимости согласования точек зрения.

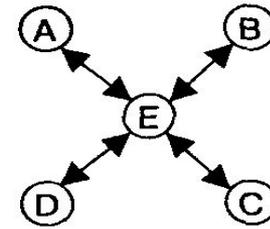
Поскольку «цепь» содержит большое количество звеньев, происходит сильное искажение информации (обратная связь осуществляется последовательно через все звенья цепи к лидеру), когда, например, исполнитель (последнее звено цепи) вносит какое-либо предложение и оно проходит «по инстанциям» к высшему руководству, причем каждый следующий член сети может внести коррективы в это предложение. Такая сеть, в которой лидер фактически не может осуществлять эффективный контроль на всех участках, применима только в случае, когда члены группы сами заинтересованы в выполнении порученных заданий и контролируют действия своих ближайших «соседей».



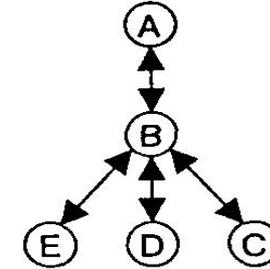
«Цепочка»



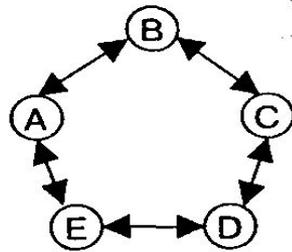
«Игрек(Y)»



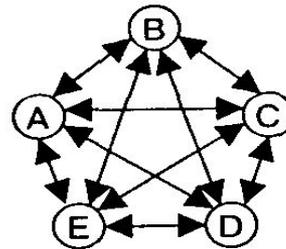
«Звезда»



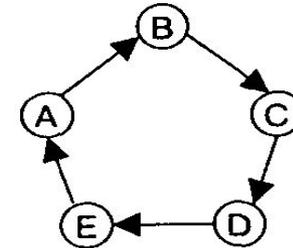
«Шпора»



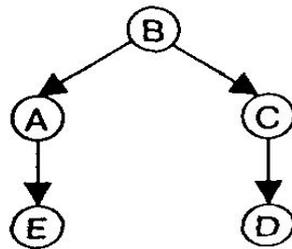
«Круг»



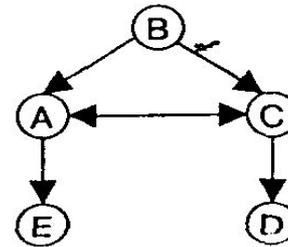
«Всеканальная»



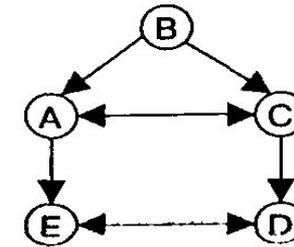
«Вертушка»



«Тент»



«Палатка»



«Дом»

7.6.1. Образцы межличностных коммуникаций в группе

Организационные формы деловых коммуникаций

Форма деловой коммуникации	Характеристика сущности
1. Деловая беседа	Передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам
2. Деловое совещание	Способ открытого коллективного обсуждения деловых вопросов группой специалистов
Спор	Столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения
Деловые переговоры	Основное средство согласованного принятия решений в общении заинтересованных сторон

Форма деловой коммуникации	Характеристика сущности
Дискуссия	Обсуждение какого-либо спорного вопроса, исследование проблемы, в котором каждая сторона, оппонируя мнение собеседника, аргументирует свою позицию и претендует на достижение цели
Деловая переписка	Дистанционное общение между личностями при помощи документов
Публичное выступление	Передача одним выступающим информации различного уровня широкой аудитории
Телефонный разговор	Дистанционное общение между личностями при помощи использования технических средств



Спасибо за внимание!