

### 3. Связующие процессы в управлении

3.1. Коммуникационный процесс

3.2. Процесс принятия решений

### ***3.1. Коммуникационный процесс***

**Формирование коммуникационных сетей и создание условий для успешного функционирования коммуникаций в организации составляют одну из важнейших задач управления.**

**Коммуникация** – обмен информацией и ее смысловым значением между двумя и более людьми.

Сам термин «**коммуникация**» (от лат. – communicatio – делать общим, сообщать, беседовать, связывать)

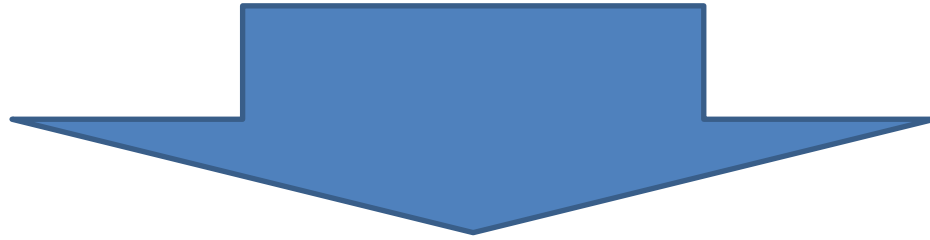
появился

в научной литературе в начале XX века. При этом первая модель коммуникации была предложена Аристотелем, выделившим такие компоненты процесса коммуникации, как оратор, речь и аудитория.

# В процессе коммуникации происходит передача информации

- **1. Своевременность** – отражает степень соответствия состояния объекта управления или внешней среды тому положению, которое отражено в поступившей информации. Значение этого показателя зависит, во-первых, от времени прохождения информации по информационным каналам и, во-вторых, от динамичности объекта, состояние которого этой информацией регистрируется.
- Чем дольше находится информация в информационных каналах, прежде чем попасть к ее потребителю (руководителю), тем больше она теряет признак своевременности. Информация это не вино, которое чем старше, тем лучше.

- **2. Достоверность** – характеризует уровень объективности фактического положения источника информации (объекта управления или внешней среды), фактическому содержанию информации, ушедшей из этого источника.



- **3. Полнота.**  
*Информация считается полной, если лицу, принимающему на ее основе решение, не придется для этого собирать дополнительные сведения.*
- **4. Уровень реферированности и информации** – оценивает уровень обработки (фильтрации) информации при ее прохождении через иерархические уровни организационной структуры управления.

**Можно выделить следующие виды коммуникаций в организации:**



- ***Вертикальные и горизонтальные.***

***Вертикальные коммуникации*** – связывают иерархические уровни организации. При этом коммуникационные потоки могут быть нисходящими, где информация передается с высших уровней руководства на более низкие и восходящими, которые представляют собой каналы обратной связи процесса управления. Многие сообщения проходят через несколько иерархических слоев. При прохождении через каждый слой происходят две вещи: содержание сообщения становится более специфическим и оно может быть искажено.

***Горизонтальные коммуникации*** – осуществляются в пределах одного иерархического уровня организации.

## ***Внутриорганизационные коммуникации и коммуникации организации с внешней средой.***

*Последние ориентированы на различные целевые аудитории (потребителей, поставщиков, конкурентов, органы власти и т.д.) и решают проблемы создания имиджа, обеспечения обеспечения связи с потребителями.*

## ***Формальные и неформальные.***

***Формальные коммуникации*** строго регламентируются организационными нормами, правилами, основными ценностями и направлены на достижение организационных целей.

***Неформальные*** возникают для удовлетворения социальных потребностей членов организации. Исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, чаще оказывается точной, а не искаженной.

**Вербальная коммуникация** – это информация, передаваемая при помощи слов. К вербальным средствам коммуникации относятся: письменная и устная речь, слушание и чтение. Устная и письменная речь участвуют в производстве текста (процесс передачи информации), а слушание и чтение – в восприятии текста, заложенной в нем информации

**Невербальная коммуникация** – передача информации посредством невербальных средств общения (жестов, мимики, телодвижений, интонаций и т.д.).

*Виды невербальных сигналов*

Положительные сигналы	Отрицательные сигналы
Человек, выступая с докладом:	
Использует пространство	Не использует пространство
Демонстрирует спокойствие	Демонстрирует нервозность
Удобно стоит	Крутит какие-то предметы
Имеет контакт глазами с аудиторией	Дотрагивается до лица
Держит ладони открытыми	Сжимает кулаки

Существует ряд способов, которые можно использовать для улучшения межличностных коммуникаций:

1. Проясняйте свои идеи перед началом их передачи.
2. Учитесь эффективно слушать.

Профессор Кит Дэвис приводит 10 правил эффективного слушания:

- 1) Перестаньте говорить. Невозможно слушать, разговаривая.
- 2) Помогите говорящему раскрепоститься.
- 3) Покажите говорящему, что вы готовы слушать. Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно.
- 4) Устраните раздражающие моменты. Не рисуйте, не постукивайте по столу, не переключайте бумаги.
- 5) Сопереживайте говорящему. Постарайтесь поставить себя на его место.
- 6) Будьте терпеливым. Не экономьте время. Не прерывайте говорящего. Не порывайтесь выйти, не делайте шагов в направлении двери.
- 7) Сдерживайте свой характер. Рассерженный человек придает словам неверный смысл.
- 8) Не допускайте споров или критики. Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться.
- 9) Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете.
- 10) Перестаньте говорить! Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальные зависят от него. Вы не сможете эффективно слушать, если будете разговаривать.<sup>42</sup>

3. Будьте восприимчивы к потенциальным семантическим проблемам. Избегайте двусмысленностей, употребляйте точные формулировки.

4. Следите за языком собственных жестов и интонациями, чтобы не посылать противоречивых сигналов.

5. Излучайте эмпатию и открытость. Эмпатия — это внимание к чувствам других людей, готовность поставить себя на их место.

6. Добивайтесь установления обратной связи. Существует ряд способов установления обратной связи. Например: задавать вопросы, оценивать язык поз, жестов и интонаций человека, указывающих на замешательство или непонимание.<sup>43</sup>



### ***3.2. Процесс принятия решений***

***Управленческое решение*** – это обдуманый вывод о необходимости осуществления каких-либо действий для достижения целей организации, либо, наоборот, отказа от этих действий. Принятие решений составляет сущность управленческой деятельности.

## **Можно дать следующую классификацию управленческих решений:**

### ***1. По степени влияния на будущее организации:***

- стратегические – определяют цели и пути развития (принимаются на высшем уровне управления организацией);
- тактические – определяют конкретные способы достижения целей (принимаются на низовых уровнях управления).

### ***2. По масштабам:***

- глобальные – затрагивают организацию в целом;
- локальные – касаются одной стороны ее деятельности.

### ***3. В соответствии с временным горизонтом:***

- перспективные решения – последствия которых ощущаются длительное время (например, об инвестировании средств);
- текущие – ориентированные на нужды сегодняшнего дня (например, о премировании рабочего за конкретное достижение).

### ***4. В зависимости от продолжительности периода реализации:***

- долгосрочные решения – свыше 5 лет – имеют прогнозный характер;
- среднесрочные решения – от 1 до 5 лет – отражаются в целевых программах;
- краткосрочные решения – до 1 года – отражаются в оперативных распоряжениях.

**5. По направленности воздействия решения могут быть внешние и внутренние.**

**6. По степени обязательности исполнения:**

- директивные решения – принимаются высшими органами управления по поводу наиболее важных проблем и предназначены для неукоснительного исполнения;

- рекомендательные решения – готовятся совещательными органами (комитетами и комиссиями) и их исполнение желательно, но не обязательно, т.к., те, к кому эти решения относятся, формально не подчиняются тем, кто их принимает.

**7. По количеству лиц, вовлеченных в процесс принятия решения:**

- единоличные – принимаются одним человеком, без совета с окружающими;

- консультативные решения - принимаются после совета с подчиненными или экспертами;

- совместные – разрабатываются в результате взаимного согласия всех участников на основе консенсуса;

### **8. По широте охвата:**

- общие решения – касаются одинаковых для всех проблем (например, о времени начала и окончания рабочего дня);
- специальные – относятся к узким вопросам.

### **9. С точки зрения предопределенности:**

- запрограммированные – имеют определенный механизм реализации;
- незапрограммированные решения – принимаются в новых, неординарных обстоятельствах, когда требуемые шаги трудно заранее предугадать.

### **10. По сфере реализации (производство, сбыт, научные исследования, кадровая работа и т.д.)**

### **11. По содержанию (технические, экономические и т.п.)**

## ***12. По методологии принятия:***

- интуитивное решение – имеет в своей основе предположение, что его выбор правилен;
- адаптационное решение – предполагает осуществление тех шагов, которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными;
- рациональное решение – основывается на строгом научном анализе.

## ***13. По степени и уровню информационной обеспеченности:***

- детерминированные - принимаются в условиях определенности, при наличии полной информации о проблемной ситуации;
- вероятностные - принимаются в условиях риска, т.е. при отсутствии полной и достоверной информации о проблеме;
- неопределенные - принимаемые в условиях неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой информации по проблеме.

*Процедуры разработки и принятия решения*

Название этапа	Содержание этапа
I. Формулировка задачи	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Установление причин возникновения ситуации</li><li>2. Выявление средств реализации решения</li><li>3. Установление цели решения (ликвидировать недостаток, выбрать рациональную форму организации труда и т.п.)</li><li>4. Установление ограничений при выборе решения</li><li>5. Определение критериев при выборе решения</li></ol>
II. Разработка вариантов решения (поиск решения)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Формулировка вариантов и их конкретизация</li><li>2. Поиск неординарных прогрессивных решений</li><li>3. Отбор наиболее реальных решений для конкретных условий и установленных ограничений</li></ol>
III. Оценка вариантов решения и выбор оптимального	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Выбор методов оценки эффективности решения</li><li>2. Оценка различных вариантов по ранее установленным критериям</li></ol>
IV. Принятие решений	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Привлечение к принятию решения коллективного мнения (если есть необходимость)</li><li>2. Обсуждение решения</li><li>3. Утверждение решения</li></ol>
V. Реализация и контроль исполнения решений	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Организация выполнения решения (задание, ответственные, исполнители, сроки и способы выполнения, формы, приказы, распоряжения, планы организационно-технических мероприятий и т.п.)</li><li>2. Контроль за выполнением</li></ol>
VI. Оценка принятого решения	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Проверка действия решения — позволяет руководителю выявить ошибки, допущенные при принятии решения и тем самым предотвратить их повторение</li><li>2. Корректировка решения (при необходимости)</li></ol>

**Для того чтобы быть *эффективным*, решение должно удовлетворять ряду *требований*:**

- **Реалистичность.** Решение должно исходить из достижимых целей, реально располагаемых ресурсов и времени. Это достигается путем основательной проработки и анализа факторов внутренней и внешней сред организации;
- **Своевременность.** Нельзя спешить или опаздывать с принятием решения. Соблюдение данного требования в основном базируется на интуиции руководителя;
- **Правомочность.** Требует соответствия принимаемого решения действующему законодательству и нормативно-управленческим документам организации, а **также не противоречить общей концепции развития компании;**
- **Рентабельность.** Предполагает соотнесения затрат на разработку и реализацию решения с ожидаемыми или полученными результатами. В условиях рыночной экономики соблюдение данного требования обеспечит выживание организации;
- **Реализуемость.** Решение не должно содержать положений, которые сорвут исполнение в результате порождаемых им конфликтов:



## ***Некоторые методы принятия решений.***

### ***Метод «мозгового штурма»***



- информацию о проблеме лучше предоставлять участникам за несколько дней до ее обсуждения;
- четко сформулировать цель, которая должна быть достигнута;
- оптимальное число участников 10 – 15 человек;
- каждый может выступать несколько раз, но не подряд;
- оценка предложений производится позднее;
- исследоваться должна любая идея, высказанная участниками

### ***Метод «Дельфи»***



Главное в этом методе разработать программу последовательных опросов, которые должны чередоваться обратной связью в виде выдачи экспертам сведений, полученных путем обработки предыдущего цикла опроса.

«Дерево

целей



Главная цель

метода состоит в том, чтобы увязать действия, которые необходимо предпринять сегодня, с целями, поставленными в перспективе. Сущность метода заключается в возможности разделять процесс решения проблемы на отдельные очень четко структурированные уровни, по принципу от макро- к микро, т.е. от решения более общих проблем к более частным.



Рис.31 Фрагмент «дерева целей» на примере осуществления программы «Аполлон»