



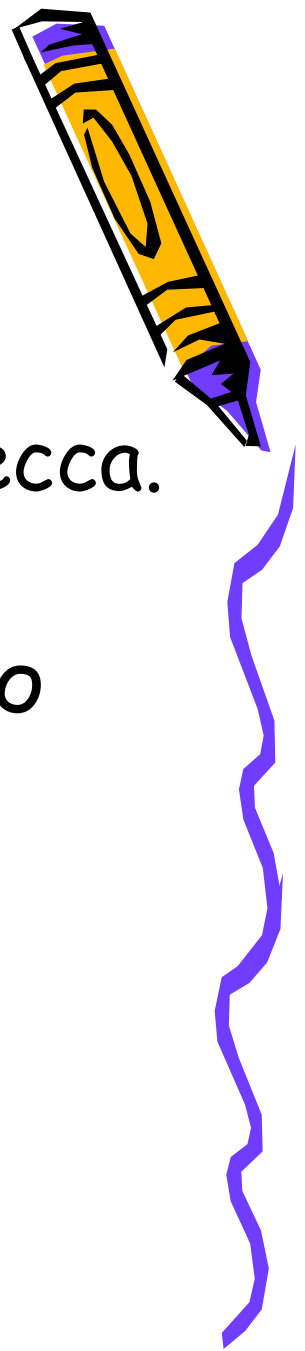
# Тема

Коммуникация как процесс. Принципы  
организации эффективного  
коммуникационного процесса.



# План

1. Коммуникация как процесс.
2. Этапы коммуникационного процесса.
3. Принципы организации эффективного коммуникационного процесса на предприятии.



# 1. Коммуникация как процесс

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

Его цель - обеспечить передачу и понимание информации, являющейся предметом обмена. Если взаимное понимание не достигается, то коммуникация не состоялась, из чего следует, что обе стороны играют в ней активную роль.

**Коммуникационный процесс** — это взаимодействие совокупности элементов.

**КОММУНИКАТОР** — лицо, группа лиц или организация, от которых непосредственно исходит информация в коммуникативном процессе.



Обычно коммуникацию представляется в таком соотношении компонентов:

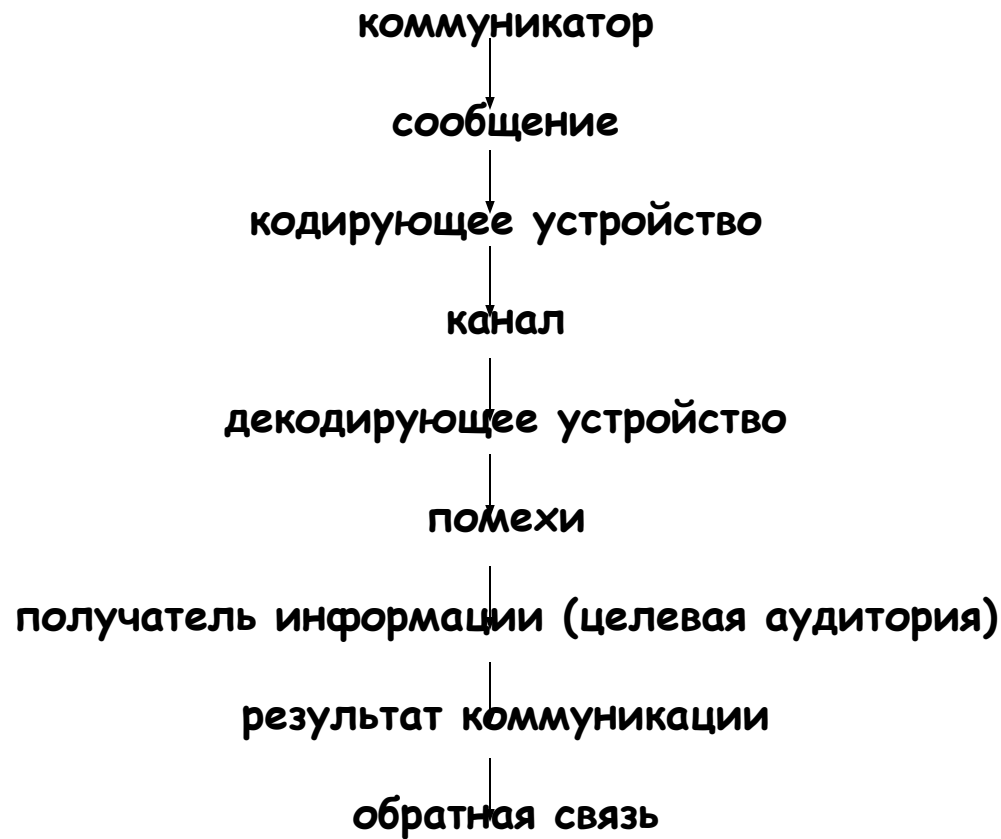
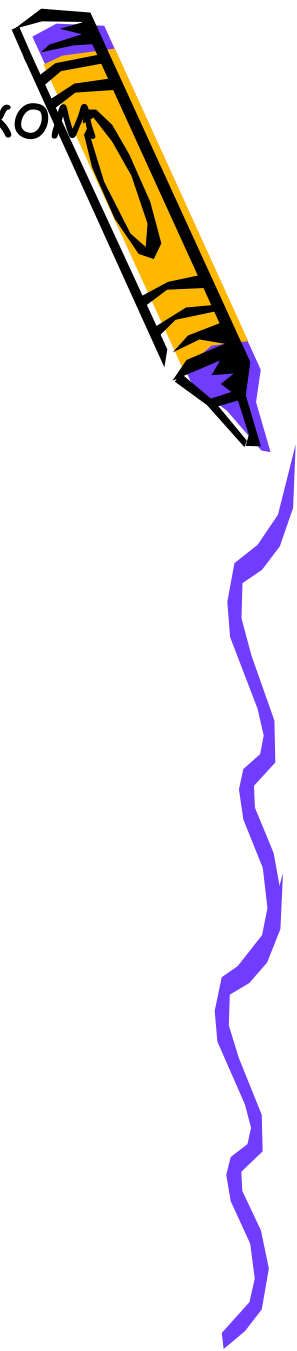
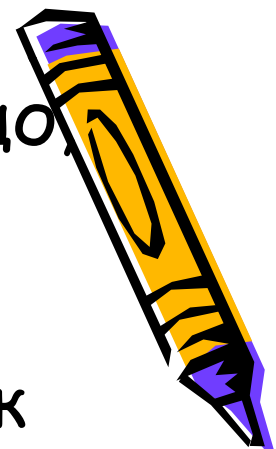


Рис. 1. Базовые элементы коммуникационного процесса



1. Отправитель или коммуникатор — лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее.

Коммуникатор — это не только источник информации, но и кодировщик для посылаемых сообщений и декодировщик получаемой по каналам обратной связи информации. Он же является ответственным лицом по определению состава целевой аудитории и отбору или созданию ключевого сообщения.

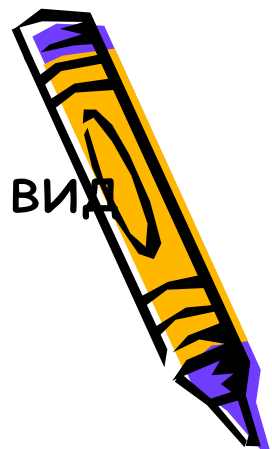


2. Сообщение - непосредственно информация;

3. Кодировка или кодирующее устройство - это вид преобразования информации отправителем. Бывает устная или письменная кодировка.

Устная кодировка заключается в передаче информации с помощью вербальных и невербальных методов (очень часто гораздо большее значение приобретают тон, жесты, мимика, чем обычные слова). Пример устной кодировки - перевод для глухих людей, т.е. обычные слова закодированы с помощью специальных знаков, которые передаются невербальным способом общения.

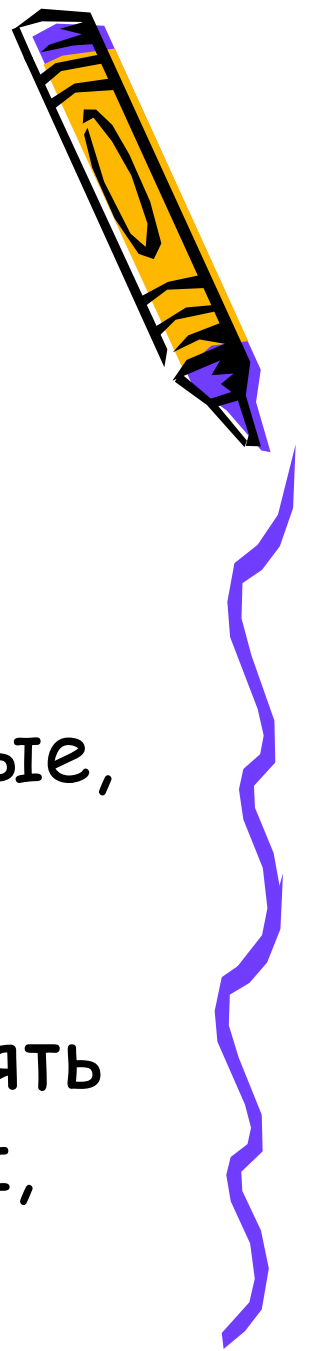
Письменная кодировка:- электронная письменная кодировка: преобразование букв в символы (1 и 0);- обычная письменная кодировка: преобразование звуков в буквы;- специальная письменная кодировка: преобразование букв в звуки (например буква Морзе).



4. Канал - средство передачи информации (устная передача, совещания, телефонные переговоры, письменная передача, служебные записки, отчеты, электронная почта, компьютерные сети);

5. Декодировка или декодирующее устройство - это вид преобразования информации получателем. Все те же методы и средства, что и при кодировке, только в обратном направлении.





6. Помехи и барьеры - все что мешает передаче информации. Помехи и барьеры могут быть: социальные, возрастные, языковые, расовые, терминологические, политические, экономические, способности аудитории воспринять информацию, стереотипы, шумы, свои техники и т.д.





## Факторы получателя, которые мешают протеканию эффективного коммуникационного процесса



- неспособность адекватно оценить степень важности сообщения (слабое знание темы, низкий культурный уровень);
- некорректный набор установок сознания (подверженность стереотипам, предвзятость, конфликтность, отсутствие внимания);
- неадекватный интерес к теме коммуникации;
- низкие индивидуальные физиологические особенности (зрение, слух, память и др.).

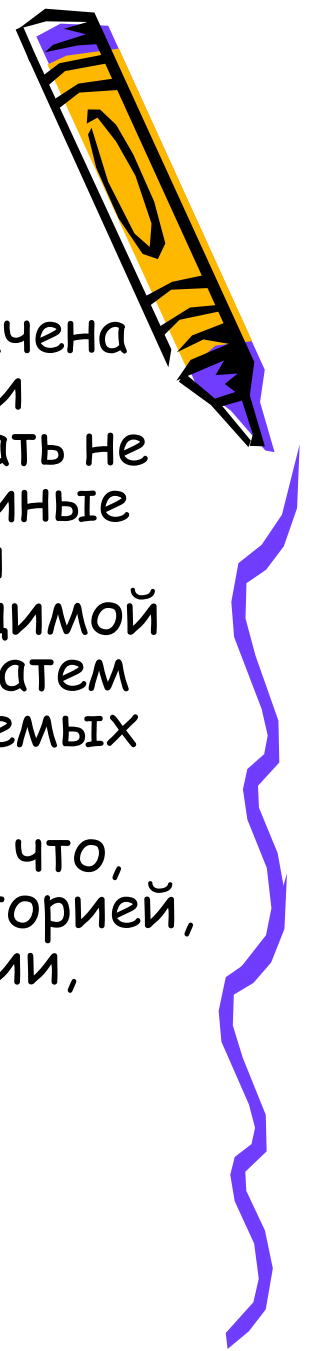


Факторы внешней среды:

- - шумы;
- - сбои техники и т.д.

7. **Получатель (адресат)** - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует её. Цели и задачи коммуникационного менеджмента - работать не просто с населением вообще, а выделять те или иные его сегменты, для которых разрабатываются свои собственные сообщения в соответствии с необходимой именно для них техникой воздействия, которые затем размещаются в каналах коммуникации, используемых этими сегментами аудитории.

Выделять целевую аудиторию необходимо потому, что, общаясь с самой широкой, неопределенной аудиторией, коммуникатор, оплачивая размещение информации, практически выбрасывает деньги «на ветер».



8. *Результат коммуникации* - получение и интерпретация сообщения.

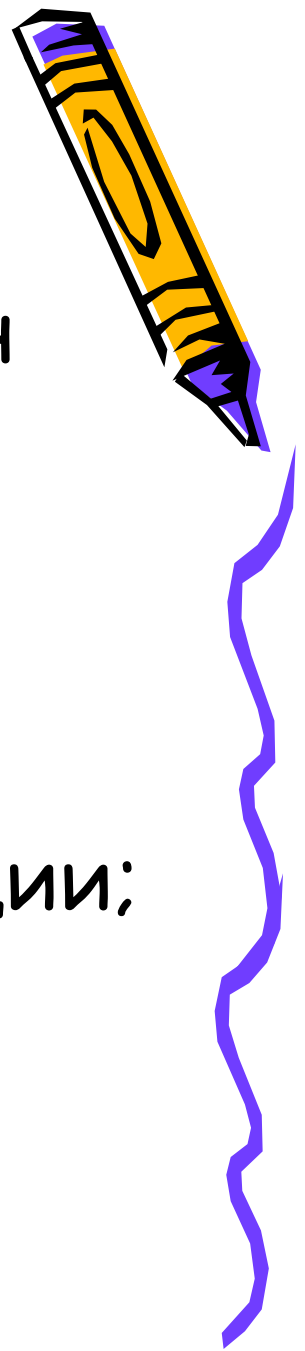
9. *Обратная связь* - ответные действия получателя на сообщение.



## 2. Этапы коммуникационного процесса

Коммуникационный процесс (обмен информацией) включает взаимосвязанные этапы:

1. Зарождение идеи или отбор информации;
2. Выбор канала передачи информации;
3. Передача сообщения;
4. Интерпретация сообщения.

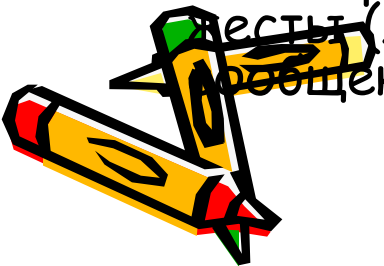
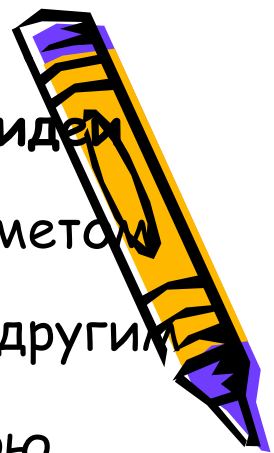


1. **Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации.** Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Его роль заключается в проектировании и кодировании информации с последующей передачей другим участникам процесса.

Очень важно правильно и тщательно сформулировать свою идею, сделать ее конкретнее, с тем, чтобы она стала интересной и притягательной для получателя.

К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи.

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



## **Факторы источника, которые мешают протеканию эффективного коммуникационного процесса**



- некачественное построение общения и информационного обмена (неудачный лексический состав, недостаточная убедительность);
- недостатки «обратной связи» (отсутствие мотивации);
- неумение вести диалог и переговоры (неумение слушать и ставить вопросы);
- погрешности логики сообщения (недооценка позиции и способности получателя);
- низкие индивидуальные особенности (дикция, слух, зрение, невнимательность, память и др.).

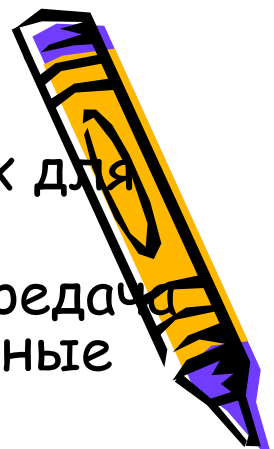


2. Отправитель должен также **выбрать канал**, совместимый с типом символов, использованных для кодирования.

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 слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен. Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании.

Тем не менее исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией.



3. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций.

Передача информации осуществляется с использованием знаковых систем. Существует несколько знаковых систем, используемых в коммуникационном процессе. При классификации коммуникативных процессов условно можно выделить вербальную коммуникацию, где в качестве знаковой системы используется речь, и невербальную коммуникацию, когда используются различные неречевые знаковые системы.



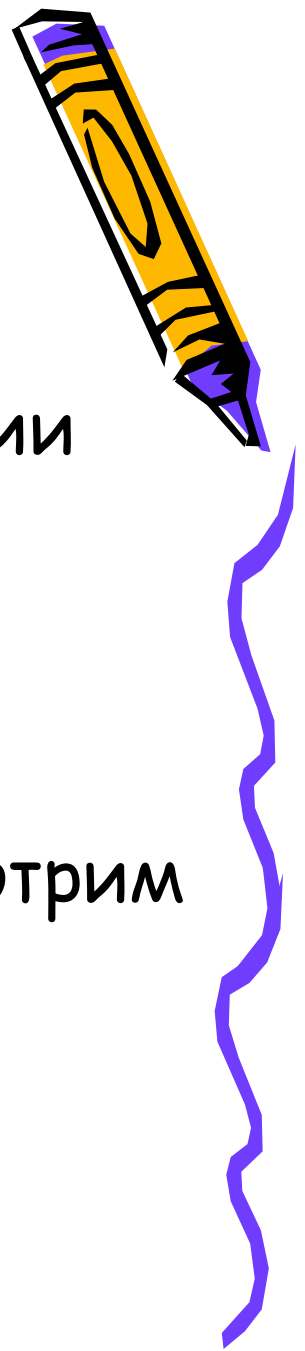


4. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование — это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.



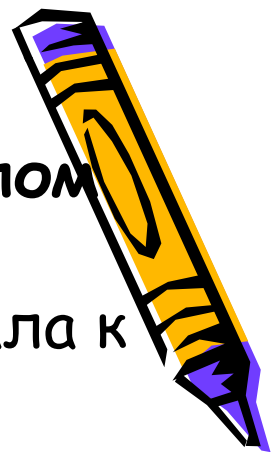
### 3. Принципы организации эффективного коммуникационного процесса на предприятии.

Как известно, коммуникация в организации подразделяется на **формальную и неформальную**. В соответствии с этим принципы управления формальной и неформальной коммуникацией в организации также отличаются. Рассмотрим каждую из этих групп принципов.



## Принципы организации эффективного коммуникационного процесса с персоналом (формальная коммуникация)

1. Регулярное исследование отношения персонала к организации и менеджменту. Это позволяет выявить проблемы до того, как они станут кризисом.
2. Последовательность и регулярность коммуникаций, сообщение как хороших, так и плохих новостей.
3. Персонификация и искренность коммуникаций, их личный характер.
4. В сообщениях для персонала нужно говорить о перспективах развития организации.
5. Инновационность и креативность в выборе коммуникационных решений.
6. Полицентризм и мультинаправленность коммуникаций.

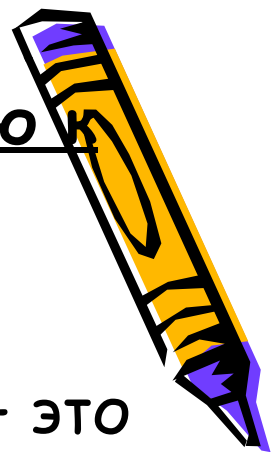


## Коммуникационная политика по отношению к неформальной коммуникации.

Важную роль в коммуникационных сетях организации играет информация, распространяемая в форме слухов. **Слухи** — это совокупность оценочно-нейтральных сведений (истинных или ложных), которые возникают из анонимных источников и распространяются по неформальным каналам.

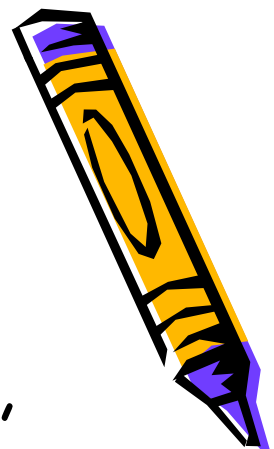
В отличие от официальной информации они не обладают достаточной надежностью и возникают при дефиците или недоверии к информации, идущей от руководства.

Типичные темы слухов — это предстоящие сокращения, способы наказания за опоздание, возможные изменения в структуре организации, предполагаемые перемещения по службе и др.



Топ-менеджмент организации может использовать канал слухов, чтобы подготовить сотрудников к возможным изменениям, восприятию информации, носящей стрессовой или лично-значимый характер и т.п.

Информация, распространяемая по такому каналу, как правило, встречает меньшую критическую защиту. Слухи, наносящие вред общей атмосфере компании, должны немедленно пресекаться, публично или путем запуска контр-слуха по тем же каналам. Наоборот, слухи, которые благоприятно воздействуют на сотрудников, должны умело подогреваться.



**В целом, менеджеру по коммуникациям в организации необходимо иметь инструменты и технологии, позволяющие:**

- изучать уровень и степень информированности персонала и неформальных групп, структурных подразделений по ключевым вопросам жизнедеятельности организации;
- определять информированность административно-управленческого аппарата об оценках его деятельности со стороны управляемых;
- выявлять помехи, искажения, слухи, наполняющие информационное поле;
- выявлять неформальные коммуникационные сети и носителей определенных коммуникационных ролей для оказания им соответственной поддержки (подавления);
- иметь систему внутрифирменного информирования работников, обеспечивающую «прозрачность» и «гласность» деятельности всех структурных подразделений организации и укрепляющую организационные связи;
- организовывать неформальное (неофициальное) общение руководства с рядовыми работниками организации.

Организовать эффективную систему обратной связи, позволяющей, во-первых, контролировать своевременность и адекватность усвоения информации, и, во-вторых, ускорить реакцию руководства на инициативы, исходящие снизу.



**Спасибо за внимание!**

