

Коммуникации в организациях

1. Понятие организационных коммуникаций
2. Основные элементы, типы, формы и направления коммуникаций
3. Роль организационных коммуникаций в различных концепциях
4. Типы личностных коммуникационных сетей
5. Коммуникационные сети в малых группах
6. Коммуникационные роли в организации
7. Коммуникационные барьеры и пути их преодоления

Понятие, функции и значимость организационных коммуникаций

Коммуникация в организации – процесс обмена информацией внутри организации и с внешней средой

Организационные коммуникации – система и процесс передачи информации сотрудникам внутри организации и институтам за пределами организации, обеспечивающие координацию деятельности по горизонтали и вертикали управления.

Значение коммуникаций:

Хорошо отлаженная система коммуникаций необходима для эффективного управления. Подсчитано, что руководители большую часть своего времени тратят на коммуникации, поскольку именно они обеспечивают реализацию основных функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля.

Организационные коммуникации включают систему правил, норм отношений между людьми в рамках организации, связанную с выполнением ими закрепленных функций, а также систему документооборота.

Функции организационных коммуникаций:

- ♦ **Информативная** (передача сведений, необходимых для принятий управленческих решений)
- ♦ **Мотивационная** (побуждение работников к исполнению и улучшению работы с помощью различных методов управления поведением – убеждения, внушения, просьбы, приказа и т.д.)
- ♦ **Контрольная** – корректировка деятельности работников на основе иерархии и формальной подчиненности
- ♦ **Экспрессивная** – выражение переживаний и эмоций, отношения к происходящему

Процесс коммуникации и его структура

Отправитель	Создатель сообщения, тот кто создает сообщение или аккумулирует информацию для дальнейшей передачи
Сообщение	Подготовленная к передаче информация, закодированная с помощью символов – слов, рисунков, специальных знаков
Канал передачи информации	Средство передачи информации, путь физической передачи сообщения. Каналы: речевой, письменная форма, электронные средства связи. Различают официальные и неофициальные каналы (слухи)
Получатель	Лицо, группа или организация, которому передана информация, и которое декодирует и интерпретирует ее
Результат воздействия	Эффект коммуникационного воздействия, изменение знаний, установок и поведения получателя информации
Обратная связь	«Оперативная реакция» на переданную информацию, ответная информация, которая отсылается отправителю и свидетельствует о мере понимания и согласия с сообщением
Шум	Все то, что искажает смысл сообщения на каждом этапе передачи информации

Основные типы коммуникаций в организации

Внутриличностные	Размышления самого человека, обдумывание тех или иных проблем, где мысли и чувства выступают в роли посланий, а мозг как канал их обработки
Межличностные	Коммуникации с другими людьми, где участники коммуникации выступают как стороны принимающие и посылающие сообщения. Обратная связь здесь – ответы участников коммуникации.
Коммуникации в малой группе	Коммуникации «лицом к лицу» внутри подразделений, где каждый имеет равный шанс участвовать в обсуждении, быть услышан и взаимодействовать с другими
Общественные коммуникации	Послание выступающего аудитории (выступление на собрании трудового коллектива). Эти коммуникации возникают когда группа становится слишком большой.
Внутриорганизационные оперативные коммуникации	Структурированные коммуникации внутри организации, обеспечивающие достижение целей организации, определяющие порядок документооборота, передачи приказов, отчетов и т.д.
Внешние оперативные коммуникации (с внешней средой)	Коммуникации организации с внешней средой, обеспечивающие достижение организационных целей
Личностные коммуникации	Случайный обмен информацией и эмоциями между людьми, происходящий при личных встречах.

Формы и методы коммуникации

Формы коммуникации	Основные методы (средства) коммуникации
Вербальная (речевая)	Конференции, совещания, доклады, презентации, групповые обсуждения, собрания, личные встречи, неформальные беседы
Устная	
Письменная	Приказы, отчеты, письма, доклады, аналитические записки, правила и процедуры, электронная почта
Невербальная	Поведение человека, жесты, взгляд, гримасы, интонация, тембр голоса, позы

Устная коммуникация наиболее эффективна с точки зрения привлечения и сохранения внимания получателя информации и быстрой обратной связи.
Письменная – обеспечивает более высокую степень чистоты информации и позволяет сохранить ее в неизменном виде в течение неопределенного времени

Электронная коммуникация – имеет высокую скорость передачи и обратной связи, позволяет снизить издержки, увеличить интенсивность информационного обмена, позволяет решить проблему взаимодействия географически удаленных подразделений.

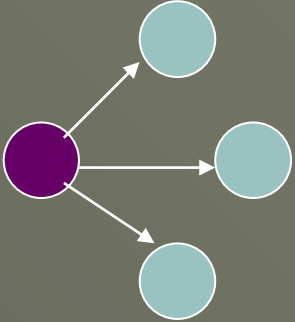
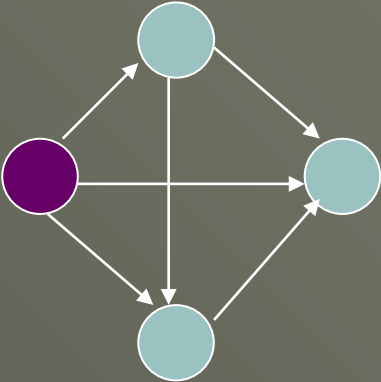
Основные направления коммуникаций

- ◆ **Коммуникации сверху вниз** – передача информации от руководителя к подчиненным. От этих коммуникаций зависит способность сотрудников выполнять свои производственные функции и обеспечивать достижение целей организации. Основные формы таких коммуникаций – приказы, инструкции, предписания, правила и процедуры. Информация проходит через несколько организационных уровней и риск ее искажения велик.
- ◆ **Коммуникация снизу вверх** – передачи информации от нижестоящих уровней к вышестоящим. Она используется для обратной связи подчиненных с руководством и целью информирования о результатах работы, текущих проблемах, доведения мнения сотрудников. Руководители полагаются на эту информацию при анализе существующего положения дел и принятии управленческих решений.
- ◆ **Горизонтальная коммуникация** – осуществляется между сотрудниками, находящимися на одном уровне организационной иерархии – заместителями директора, начальниками отделов, сотрудниками одного подразделения. Ее основная цель – обмен информацией для координации действий подразделений и сотрудников и обеспечения достижения целей организации. Значение этих коммуникаций возрастает при сокращении числа иерархических уровней организации
- ◆ **Коммуникации с внешней средой** – обмен информацией с поставщиками, вышестоящими организациями, потребителями, проверяющими организациями и т.д.

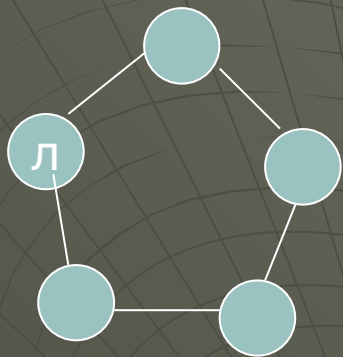
Роль организационных коммуникаций в различных концепциях

Параметры сравнения	Школа научного управления	Школа человеческих отношений	Школа социальных систем
Значимость коммуникаций	Невелика, основной акцент на вертикальной коммуникации, от руководителя к подчиненным	Основное внимание к взаимодействию работников на одном организационном уровне	Коммуникации – связующий элемент всех частей организации
Цели коммуникации	Передача и контроль за выполнением приказов	Удовлетворение потребностей работников, их вовлечение в процесс принятия решений	Координация и контроль. Адаптация к изменениям внешней среды. Помощь в принятии решений.
Направление коммуникационных потоков	Вертикальные: сверху вниз	Горизонтальные и вертикальные сверху - вниз	Горизонтальные Вертикальные сверху – вниз и снизу вверх. Связь с внешней средой
Виды каналов коммуникации	Письменные формальные	Формальные и неформальные	Формальные, Неформальные, С внешней средой

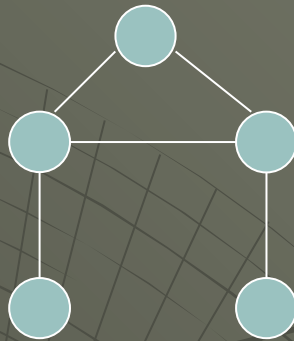
Типы личностных коммуникационных сетей

Тип	Содержание	Преимущества	Недостатки	Схема
Радиальные	Сети, в которых люди взаимодействуют с другими, не контактирующими друг с другом лицами	Увеличение степени открытости, большая информационная сила	Неустойчивость	 <pre> graph LR A(()) --> B(()) A --> C(()) A --> D(()) </pre>
Взаимосвязанные	Сети, в которых те, кто связан с данным индивидом также взаимодействуют друг с другом	Устойчивость, постоянный информационный обмен между членами сети	Закрытость, возможны барьеры для свободного перетекания информации	 <pre> graph LR A(()) --> B(()) A --> C(()) A --> D(()) B --> C B --> D C --> D </pre>

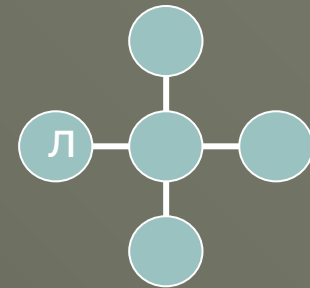
Коммуникационные сети в малых группах



«Круг»



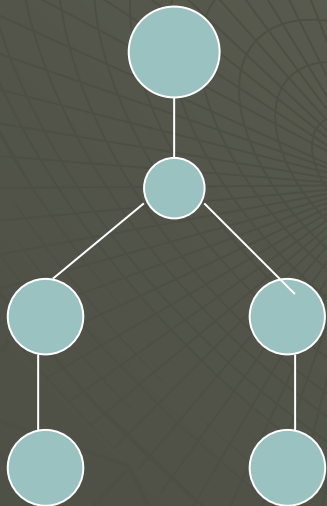
«Палатка»



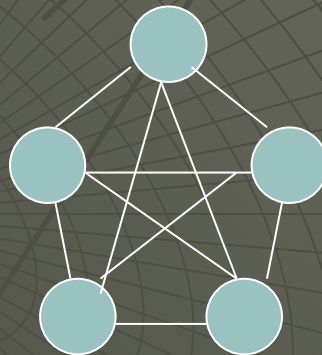
«Штурвал»



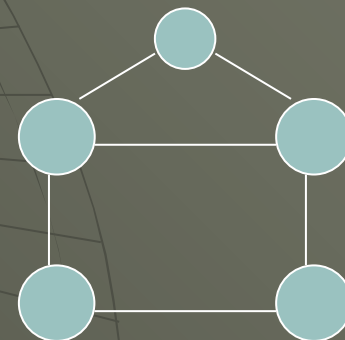
«Цепь»



«Игрек»



«Паутина»



«Дом»

Коммуникационные роли в организации

Роль	Характеристика	Функции
«Сторож»	Человек, занимающий такое положение в структуре организации, которое позволяет ему регулировать потоки сообщений, идущие по данному каналу	Предотвращение информационных перегрузок. Проведение «нужной» руководству политики
«Связной»	Лицо, связывающее на межличностной основе две или более группы и не принадлежащее ни к одной из них	Координация действий, передача информации между членами организации
«Лидер мнения»	Лицо, способное оказывать заметное воздействие на установки или поведение других членов группы	Влияние на принятие решений, обеспечение контактов с отдельными элементами внешней среды
«Космополит»	Лицо, имеющее сильные и разнообразные связи вне организации, что позволяет ему получать нужную для организации информацию	Налаживание связей с внешней средой и получение нужной информации

Коммуникационные барьеры (структурные)

Вид	Содержание
Искажение сообщений	В структурные подразделения организации поступает информация неадекватная реальной ситуации. Непреднамеренные искажения возникают из-за недостатка информации, неясности ситуации, затруднений в межличностных контактах Сознательные искажения – при несогласии с содержанием сообщения Фильтрация информации – передается только часть информации, например только положительные сведения
Информационные перегрузки	Члены организации(руководители) не в состоянии эффективно реагировать на всю необходимую им информацию и отсеивают наименее важную их мнению часть сообщений
Недостатки в Структуре организации	Большое количество уровней управления, при прохождении через которые часть информации теряется. Отсутствие устойчивых горизонтальных связей. Конфликты между подразделениями.
Высокая степень пространственной дифференциации	Удаленность отдельных структурных подразделений, ограниченно труднодоступность каналов связи (радио, телефон)

Решение проблем структурных коммуникаций

- ♦ Регулирование информационных потоков, путем создания банка информационных данных, отслеживания и сортировки информации, отслеживания мест информационных перегрузок
- ♦ Контроль за процессами обмена информацией, информационными каналами
- ♦ Организации системы сбора информации от подчиненных к руководству без системы фильтров. «Ящики для предложений»
- ♦ Создание дополнительных каналов для исключения искажения информации, путем повторения распоряжений и приказов в специальных бюллетенях, информационных листках, доски объявлений и т.д.
- ♦ Использование современной системы информационных технологий (эл. почта, Интернет и т.д.)
- ♦ Планирование рабочих мест с учетом функциональных особенностей деятельности организации. Создание коммуникационных сете сотрудников, функционально связанных в процессе работы
- ♦ Предотвращение возникновения барьеров между различными подразделениями и должностными статусами

Коммуникационные барьеры (межличностные)

Виды	Характеристика
Различия в восприятии сообщения	Различия в восприятии обусловлены: ♦ Неправильным кодированием сообщения отправителем (непонятный язык, много неизвестных специальных терминов) ♦ Различие социальных установок и ценностных ориентаций членов организации ♦ Конфликты между сферами компетенции и др., что может привести к избирательному восприятию информации получателем, в зависимости от собственных интересов
Семантические барьеры	Использование двусмысленных, многозначных понятий, нечетко, плохо сформулированные сообщения
Невербальные межличностные преграды	Жесты, интонация и др. не соответствуют содержанию сообщения
Неудовлетворительная обратная связь	Неумение слушать, несвоевременная реакция

Способы преодоления межличностных коммуникативных барьеров

- ◆ Предварительная подготовка к передаче сообщения, разъяснение основных положений, содержания сообщения
- ◆ Снятие семантических барьеров, путем исключения двусмысленных, многозначных понятий
- ◆ Постоянное внимание к невербальной символической коммуникации – тону подачи сообщения, жестам, мимике и т.д.
- ◆ Проявление эмпатии и открытости при общении и передаче сообщений
- ◆ Установление обратной связи, с помощью вопросов и т.д.

Некоторые значения жестов в межличностной коммуникации

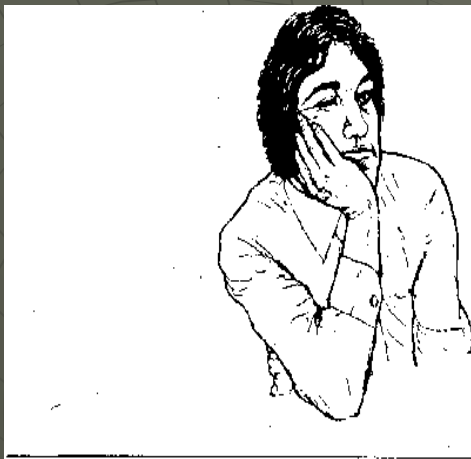


Рис. 58. Скука

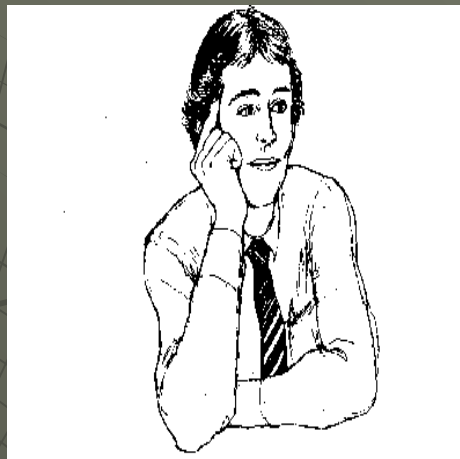


Рис. 59. Позиция заинтересованного и оценивающего человека.

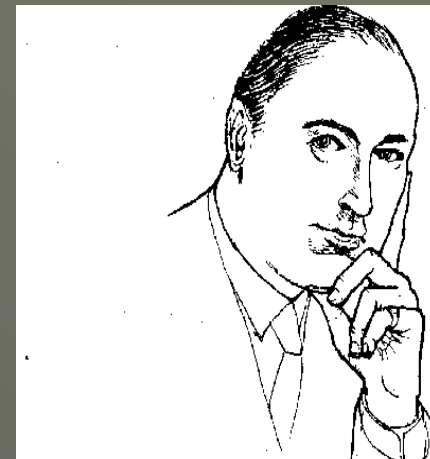


Рис. 60. У него негативные мысли.

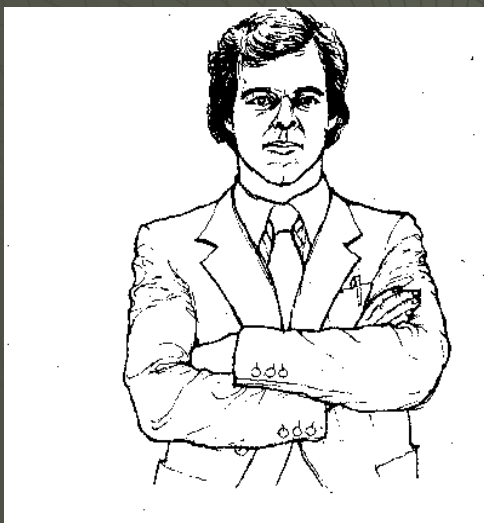


Рис. 67. Стандартный жест - скрещенные руки на груди.

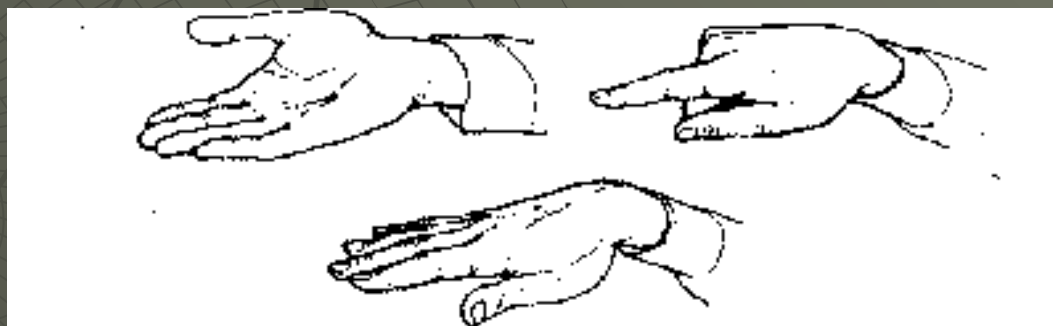


Рис. 16.

Доминантное
положение ладони

Рис. 17

Доминирующее
положение ладони

Рис.18

Агрессивное
положение ладони