

# 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 принятия 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

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

## Основные типы коммуникаций в организации

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

# Формы и методы коммуникации

Формы коммуникации	Основные методы (средства) коммуникации
<b>Вербальная (речевая)</b> <b>Устная</b>	Конференции, совещания, доклады, презентации, групповые обсуждения, собрания, личные встречи, неформальные беседы
<b>Письменная</b>	Приказы, отчеты, письма, доклады, аналитические записки, правила и процедуры, электронная почта
<b>Невербальная</b>	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

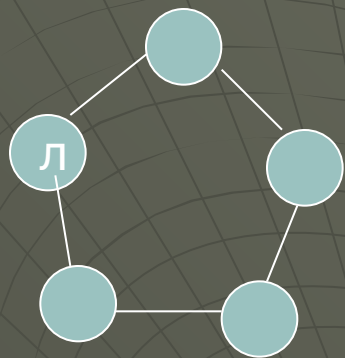
Параметры сравнения	Школа научного управления	Школа человеческих отношений	Школа социальных систем
Значимость коммуникаций	Невелика, основной акцент на вертикальной коммуникации, от руководителя к подчиненным	Основное внимание к взаимодействию работников на одном организационном уровне	Коммуникации – 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

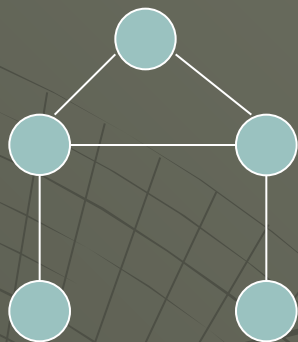
Тип	Содержание	Преимущества	Недостатки	Схема
<b>Радиальные</b>	Сети, в которых люди взаимодействуют с другими, не контактирующими друг с другом лицами	Увеличение степени открытости, большая информационная сила	Неустойчивость	
<b>Взаимосвязанные</b>	Сети, в которых те, кто связан с данным индивидом также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



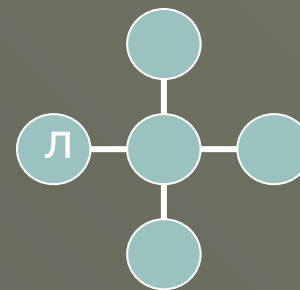
# Коммуникационные сети в малых группах



«Круг»



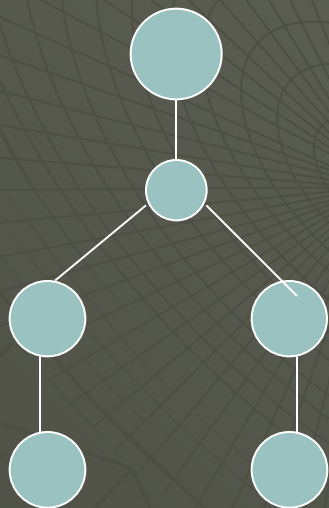
«Палатка»



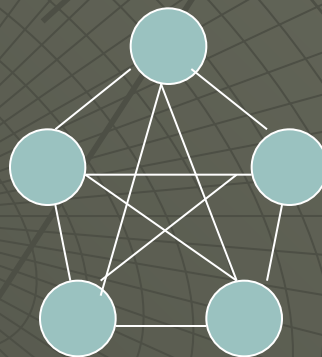
«Штурвал»



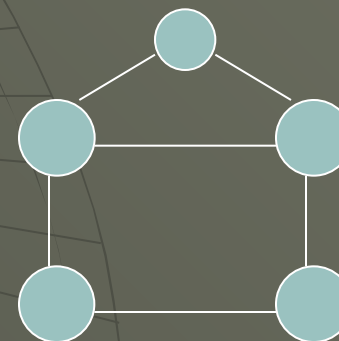
«Цепь»



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

# 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
<b>Различия в восприятии сообщения</b>	<p>Различия в восприятии обусловлены:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Неправильным кодированием сообщения отправителем (непонятный язык, много неизвестных специальных терминов)</li><li>◆ Различие социальных установок и ценностных ориентаций членов организации</li><li>◆ Конфликты между сферами компетенции и др., что может привести к избирательному восприятию информации получателем, в зависимости от собственных интересов</li></ul>
<b>Семантические барьеры</b>	Использование двусмысленных, многозначных понятий, нечетко, плохо сформулированные сообщения
<b>Невербальные межличностные преграды</b>	Жесты, интонация и др. не соответствуют содержанию сообщения
<b>Неудовлетворительная обратная связь</b>	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

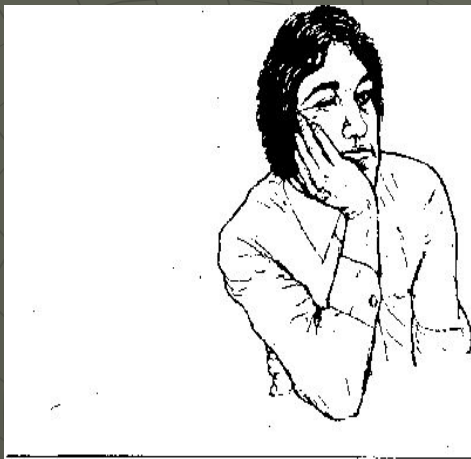


Рис. 58. Скука

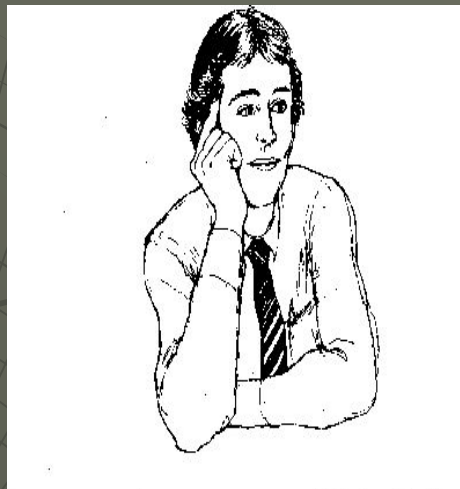


Рис. 59. Поза заинтересованного и оценивающего человека.

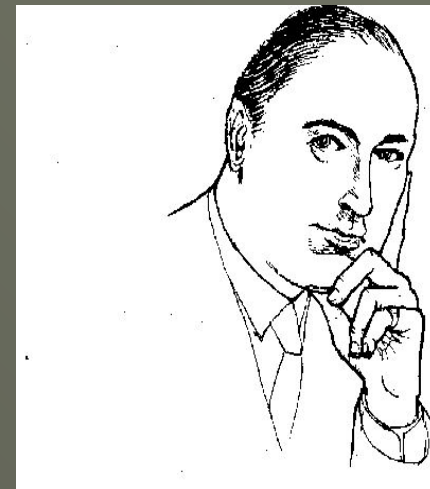


Рис. 60. У него негативные мысли.

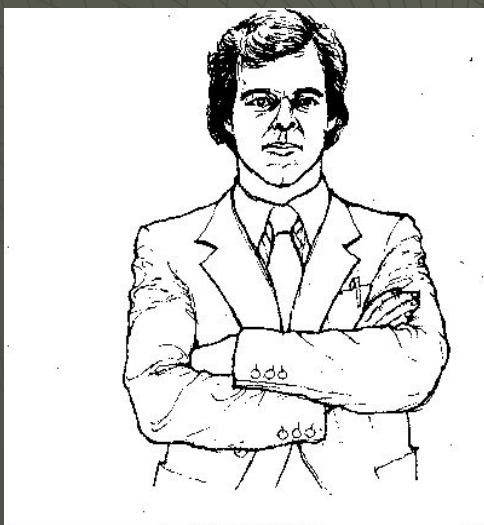


Рис. 67. Стандартный жест - скрещенные руки на груди.

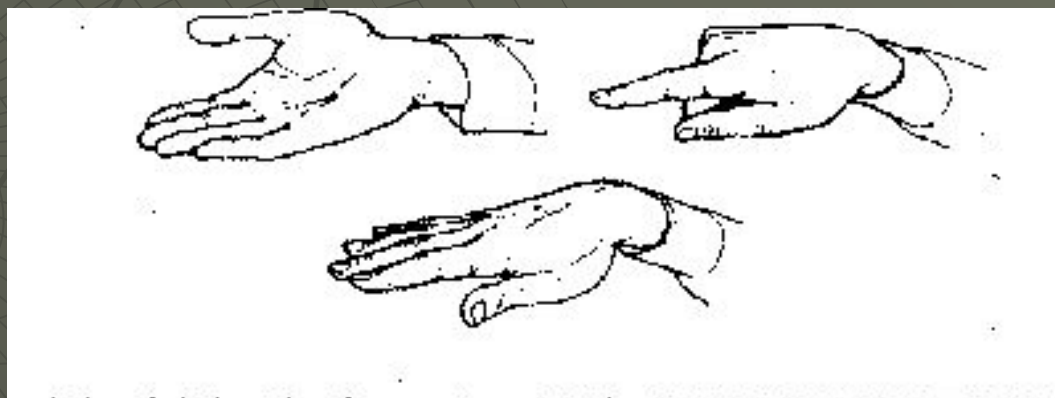


Рис. 16.

Доверительное  
положение ладони

Рис. 17

Доминирующее  
положение ладони

Рис.18

Агрессивное  
положение ладони