

ЛЕКЦИЯ № 8. Коммуникации в организации

Контрольные вопросы: -

- Понятие и роль коммуникаций в управлении.
- 4 элемента в процессе обмена информацией.
- Этапы обмена информацией.
- Формы межличностных коммуникаций и их барьеры.
- Устные и письменные коммуникации.
- Советы по эффективному слушанию.
- Формы организационных коммуникаций.
- Управление коммуникациями в организации.

ЛЕКЦИЯ № 8. Коммуникации в организации

- **1. Понятие и роль коммуникаций в управлении.**
- Коммуникация может быть определена как процесс обмена и понимания информации между двумя и более людьми с целью мотивирования определенного поведения или влияния на него.
- Цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации.

2. Процесс коммуникаций, его элементы и этапы

- В процессе обмена информацией выделяют **четыре элемента**.
- 1. **Отправитель**, лицо, задумавшее передать информацию (идею, сообщение) или выразить эмоции, чувства.
- 2. **Сообщение**, собственно информация, ясно сформулированная мысль, закодированная с помощью символов.
- 3. **Канал**, средство передачи информации. С его помощью она направляется к заданному адресату. Каналами могут быть ... Если канал в момент передачи или обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть.
- 4. **Получатель**, лицо, которому предназначена информация ...

Процесс коммуникаций, его элементы и этапы

- **Этапами** обмена информацией являются следующие:
- 1) **зарождение сообщения;**
- 2) **кодирование и выбор канала.** Кодирование – это преобразование передаваемой информации с помощью символов в послание или сигнал, который может быть передан. Формами кодирования выступают речь, текст, рисунок, поступок, жест, улыбка, интонация и т. д. Отправитель также выбирает канал, совместимый с формой кодирования;
- 3) **передача** – использование канала для доставки сообщения;
- 4) **декодирование** – перевод символов отправителя в мысли получателя.

Процесс коммуникаций, его элементы и этапы

Эффективное декодирование предполагает понимание идеи получателем, что означает, что смысл сообщения для отправителя и получателя одинаков.

Эффективность обмена информацией повышает обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются местами и ролями, и процесс коммуникации осуществляется в обратном порядке, проходя все этапы обмена информацией.

Обратная связь — это реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой реакции отправителем.

3. Формы межличностных коммуникаций и их барьеры

- Существуют межличностные и организационные формы коммуникаций, последние в конечном счете тоже сводятся к межличностным. В зависимости от канала передачи межличностные коммуникации подразделяют на устные и письменные.
- **Устные коммуникации** выступают в форме обсуждений, беседы, диалога, телефонного звонка, и символом кодирования информации здесь является **устное слово, речь и невербальная информация** (жест, мимика, выражение лица, улыбка, интонация и другая несловесная информация).

Формы межличностных коммуникаций и их барьеры

- У такой формы коммуникации два основных **преимущества**:
 - 1) она проста для использования, не требует специальной подготовки и средств связи;
 - 2) обеспечивает быструю обратную связь и обмен информацией...
- **Недостатками** устных коммуникаций являются:
 - 1) невозможность хранения информации, так как такие коммуникации не оставляют документов, записей, заметок;
 - 2) возникновение определенных барьеров на пути устных коммуникаций, которые приведут к неточностям, ошибкам, непониманию.

Формы межличностных коммуникаций и их барьеры

- В качестве таких барьеров назовем: **разное восприятие, стереотипы, неумение слушать, семантические и невербальные.**
- **Восприятие** — это процесс приема и преобразования информации, обеспечивающий человеку понимание реальности и ориентацию в ситуации.

На восприятие могут влиять: уровень образования, возраст, накопленный опыт, ценности, идеология, социально-психологический климат в коллективе.

Формы межличностных коммуникаций и их барьеры

Стереотипы – это устойчивые мнения по поводу людей и ситуаций, позволяющие судить о них по ассоциации...

Неумение слушать является серьезным барьером на этапе принятия сообщения. Под умением слушать понимают навыки принимать сообщения, четко выделяя содержащиеся в них факты и ощущения, правильно интерпретировать их значения. Только тогда получатель имеет возможность дать адекватный ответ исходному отправителю, т. е. создать обратную связь и замкнуть коммуникативный круг. Умение слушать требует от человека внимания, энергии и опыта.

Формы межличностных коммуникаций и их барьеры

- Некоторые **советы по эффективному слушанию:**
- 1) не перебивайте говорящего;
- 2) создайте говорящему непринужденную атмосферу, находите интересные темы;
- 3) покажите говорящему, что вы готовы слушать;
- 4) будьте терпеливы, отзывчивы;
- 5) задавайте вопросы, поддерживайте в собеседнике интерес;
- 6) не допускайте споров и критики, оценивайте суть, а не слова.

Формы межличностных коммуникаций и их барьеры

Семантические барьеры связаны с разным значением одних и тех же слов, предложений. Это особенно касается технических и узкопрофессиональных терминов...

Исследования показали, что рабочие и менеджеры придают неодинаковые значения таким словам, как стимулы, сотрудничество, доверие, прибыль, затраты-выгоды, бюджет и др. Поэтому менеджер должен использовать уточнения, расшифровку употребляемых терминов, по возможности исключать двусмысленные слова, фразы.

Формы межличностных коммуникаций и их барьеры

Невербальные преграды вызваны неверным использованием в коммуникации любых символов, кроме слов. Такими символами являются: жесты, выражение лица, движения глаз, прикосновения, позы, интонация, и др. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Один и тот же вопрос «У вас есть идея?», заданный с разной интонацией: заинтересованно, одобряюще и угрожающе, даст разное его восприятие. Во многих случаях более важно то, как мы говорим, чем то, что мы говорим. Поэтому неверные невербальные символы часто полностью подавляют вербальные. Отсюда вывод: нужно добиваться, чтобы невербальные символы соответствовали смыслу сообщения, которое передается.

Формы межличностных коммуникаций и их барьеры

- **Второй формой** межличностных коммуникаций являются **письменные коммуникации** в форме отчета, письма, докладной записки, представления, приказа и др., где символом кодирования информации выступает письменное слово.
- **Преимущества** письменных коммуникаций:
- 1) большая точность и тщательность при формулировании сообщений; 2) возможность хранения информации.
- **Недостатки** в том, что они:
- 1) требуют больше времени на сбор, обдумывание и формулирование сообщений; 2) препятствуют установлению обратной связи и обмену информацией.

Для усиления преимуществ каждой из этих форм их можно комбинировать. **Новые средства связи:** мобильные телефоны, факсы, компьютерные сети—стирают различия между устной и письменной формами коммуникаций и делают каждую более эффективной.

4. **Формы организационных коммуникаций, их барьеры**

- **Формы организационных коммуникаций:**
- 1) **коммуникация с внешней средой;**
- 2) **вертикальные коммуникации** в рамках организации;
- 3) **горизонтальные коммуникации** внутри организации;
- 4) **неформальные коммуникации;**
- 5) **коммуникационные сети.**

Каждая из этих форм предполагает использование устной или письменной форм коммуникаций.

Формы организационных коммуникаций, их барьеры

Вертикальные коммуникации осуществляются по нисходящей или восходящей формальным линиям между руководителями и подчиненными и могут вовлекать в процесс обмена информацией несколько уровней в организации...

Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен сообщениями между разными отделами, подразделениями, находящимися на одном уровне в организации, и между коллегами по работе внутри этих подразделений...

Формы организационных коммуникаций, их барьеры

Неформальные коммуникации не связаны ни с формальными каналами, ни с иерархией в организации. Они являются случайным обменом информацией между людьми при встрече и соединяют всех сотрудников организации. Существует два типа неформальных каналов: слухи («виноградная лоза») и «выходы в народ».

«Выходы в народ» – это такая форма коммуникаций, при которой руководитель даже высшего звена не довольствуется только письменными отчетами своих подчиненных, а предпочитает получать информацию о жизнедеятельности компании из «первых рук», из разговоров с рядовыми сотрудниками

5. Управление коммуникациями в организации

- Управление организационными коммуникациями предполагает знание коммуникативных барьеров и способов их преодоления.
- К основным коммуникационным барьерам на уровне подразделений организации относятся:
 - различия в статусах и власти;
 - разные цели и потребности подразделений;
 - несоответствие коммуникативных сетей и задач и
 - дефицит формальных каналов.

Управление коммуникациями в организации

- **Различия в статусах и власти** приводят к искажению информации, поступающей от нижних уровней организации вверх по иерархии. Это связано с тем, что подчиненные, имеющие небольшую власть в организации, могут неохотно передавать информацию о проблемах, ошибках своим руководителям. Поэтому у последних возникает неверное, приукрашенное представление о состоянии дел на рабочих местах.

Управление коммуникациями в организации

Различия целей и потребностей подразделений приводят к возникновению противоречий между ними, борьбе за организационные ресурсы, следованию в первую очередь локальным целям подразделений, а не целям организации в целом. Преодолеть данный барьер помогает совершенствование структуры организации, дополнительных каналов связи, направленных на координацию, объединение усилий разных подразделений.

Управление коммуникациями в организации

- **Несоответствие коммуникативных сетей и задач.** Количество информации и обмен ею должны соответствовать объему и содержанию решаемых задач. Это означает, что для решения трудной, творческой, инновационной задачи должны использоваться (кроме обычных сетей) и децентрализованные коммуникативные сети, которые поощряют участие, обсуждение проблемы, проявление инициативы работников.

Управление коммуникациями в организации

Дефицит формальных каналов. Отсутствие формальных каналов сокращает эффективность коммуникаций. В организации должно быть достаточно восходящих, нисходящих и горизонтальных коммуникаций в форме опросов работников, системы сбора предложений, информационных бюллетеней, политики открытых дверей и др.