

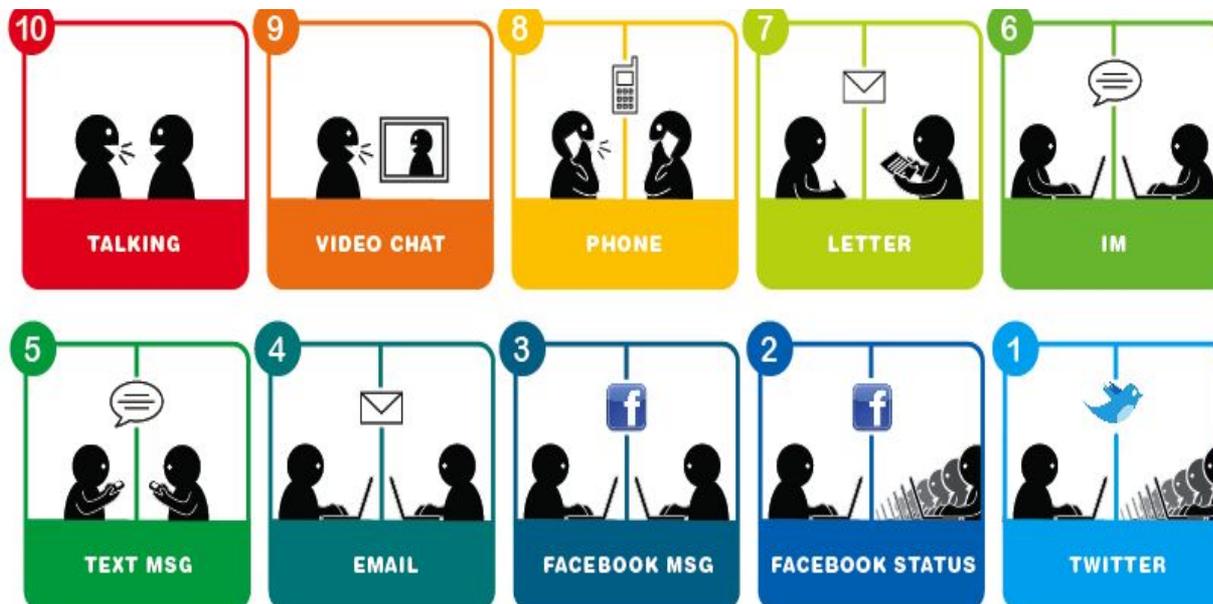
Тема 4. ВИДЫ КОММУНИКАЦИЙ



По субъекту и средствам коммуникаций:

Межличностные коммуникации — коммуникации, осуществляемые между людьми в ситуациях «лицом к лицу» и в группах с помощью слов и несловесных средств общения.

Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий



По форме общения:

Вербальные коммуникации — коммуникации, осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования.

Невербальные коммуникации — сообщения, посланные отправителем без использования устной речи как системы кодирования, с помощью жестов, мимики, поз, взгляда, манер и т.д.

По каналам общения:

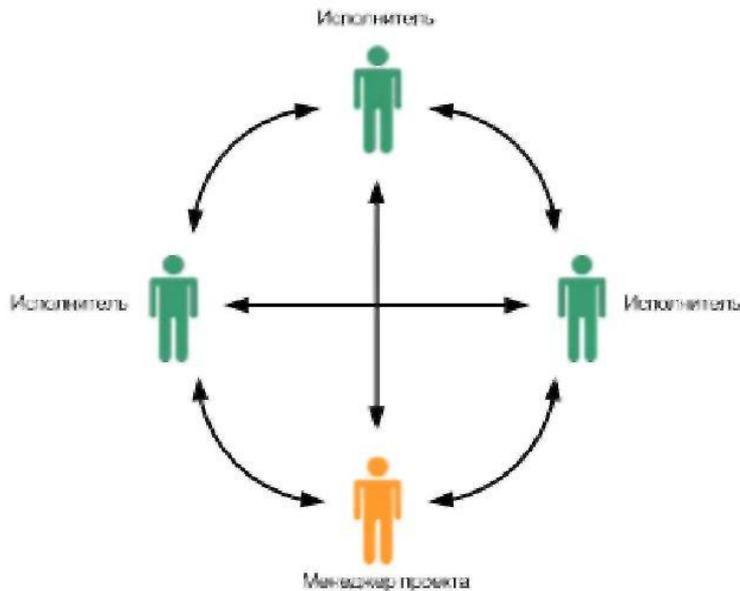
Формальные коммуникации — позволяют упорядочивать и ограничивать информационные потоки; определяются существующими регламентами.

Формальные коммуникативные каналы широко используются в организациях, имеющих иерархическую структуру управления.

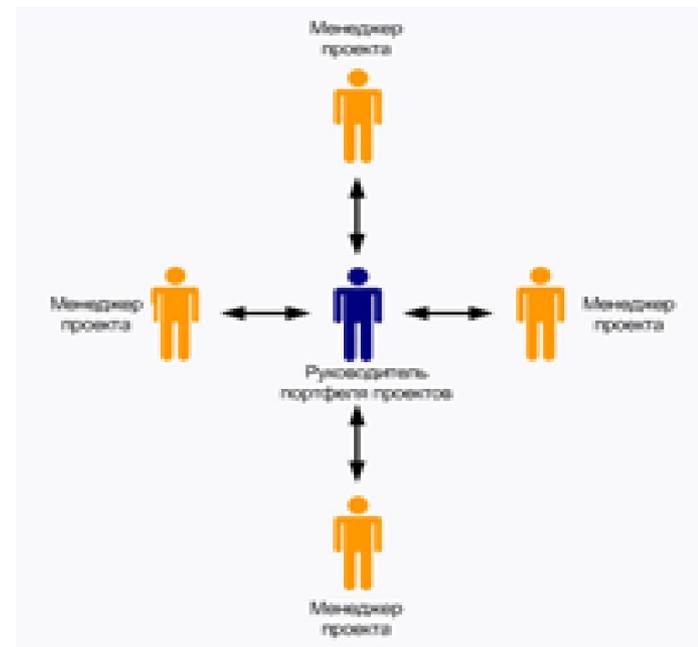
Неформальные коммуникации — социальные взаимодействия между людьми, выражение человеческой потребности в общении; дополняют формальные коммуникации. Информация в ней часто распространяется с помощью слухов.

Способы формальной коммуникации

- Исполнители и менеджер проекта образуют сеть каналов взаимодействия типа *«каждый с каждым»*. Сеть позволяет быстро делиться информацией и принимать оперативные решения.



- Руководитель портфеля проектов и менеджеры проектов образуют сеть каналов взаимодействия типа *«колесо»*



Способы формальной коммуникации

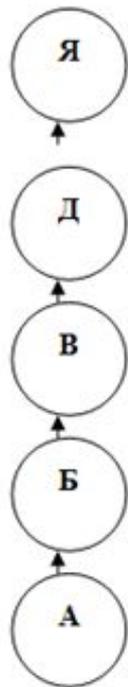
(продолжение)

- Взаимодействие менеджера проекта с заказчиком происходят **напрямую**, с привлечением руководителя портфеля проектов при необходимости решения конфликтных ситуаций и принятии решений
- Взаимодействие по проектам с руководством компании происходит **только через руководителя** портфеля проектов

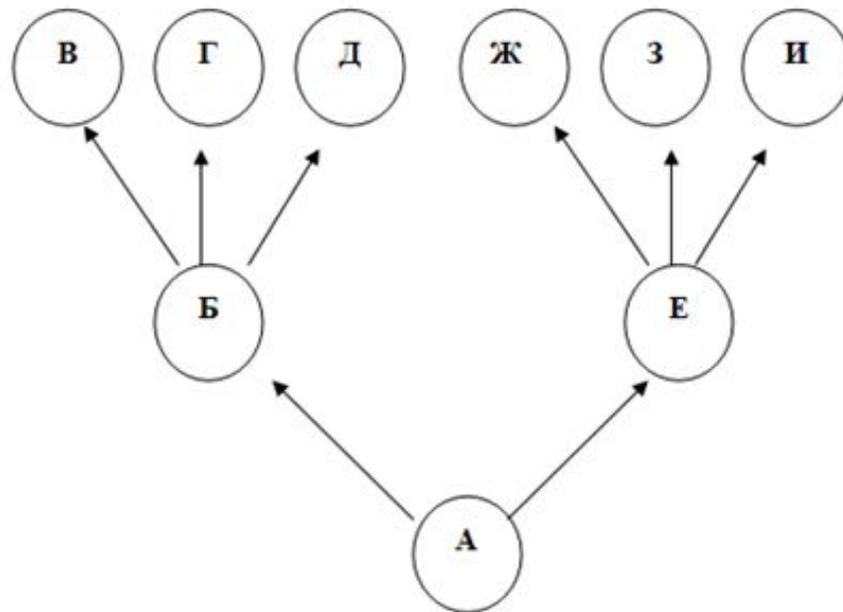


Способы неформальной коммуникации:

а) *однонаправленная цепочка*; б) *вероятностная цепочка*;



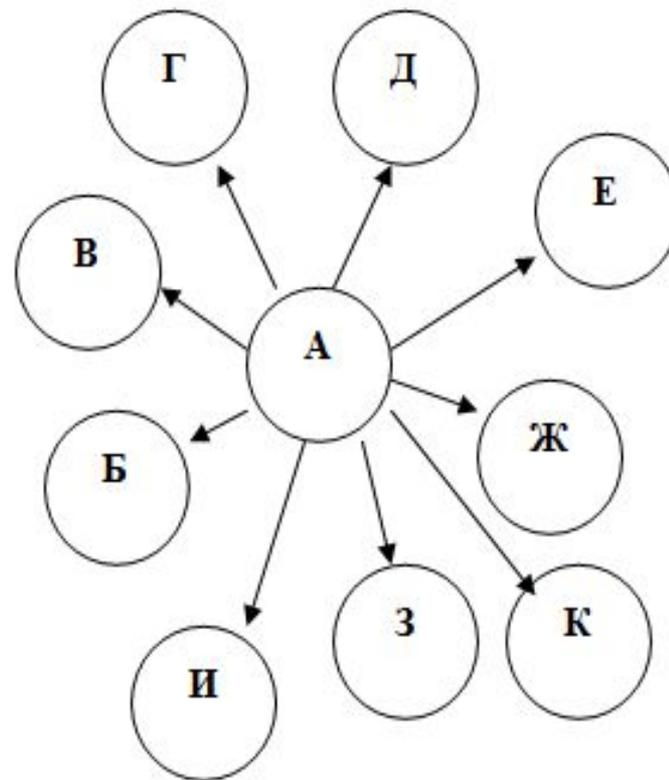
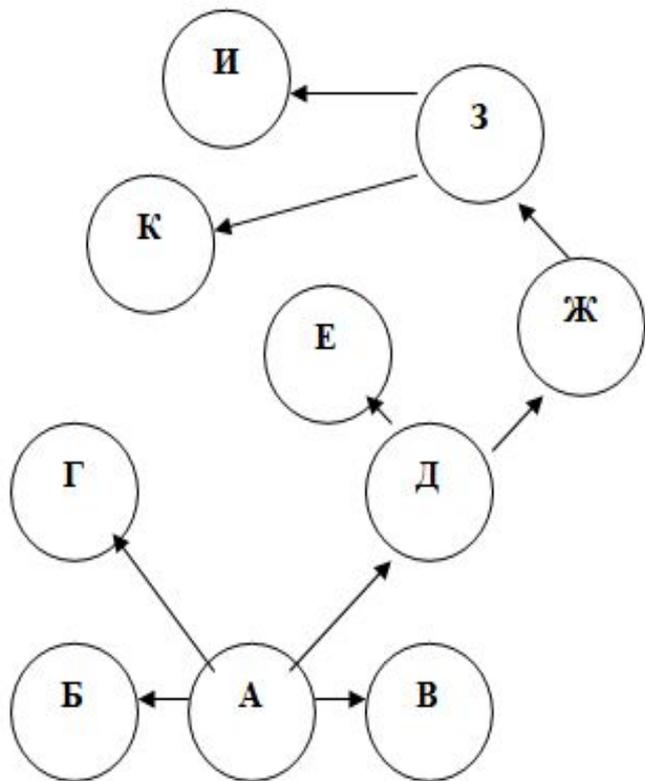
а)



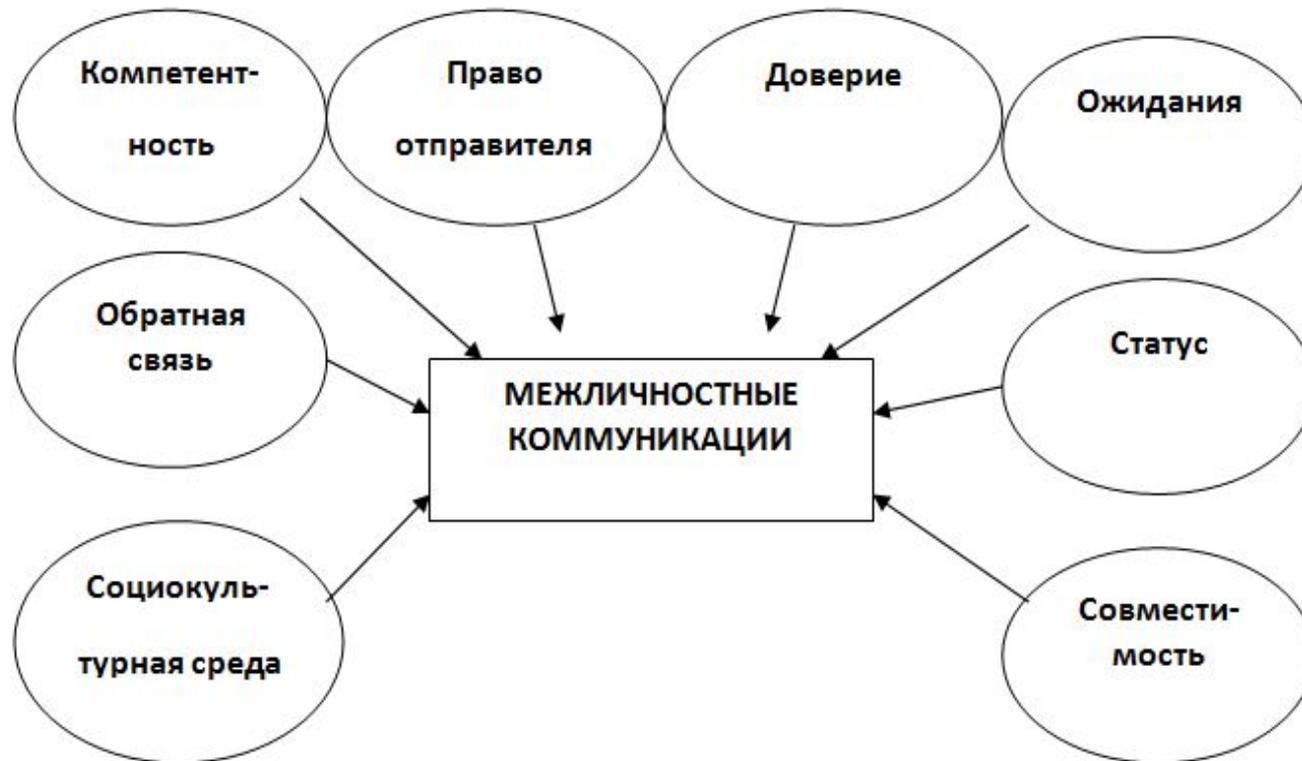
б)

в) *гвоздевая цепочка*,
когда слухи передаются
отдельными сотрудниками;

г) *сплетня*



Факторы, влияющие на межличностные коммуникации



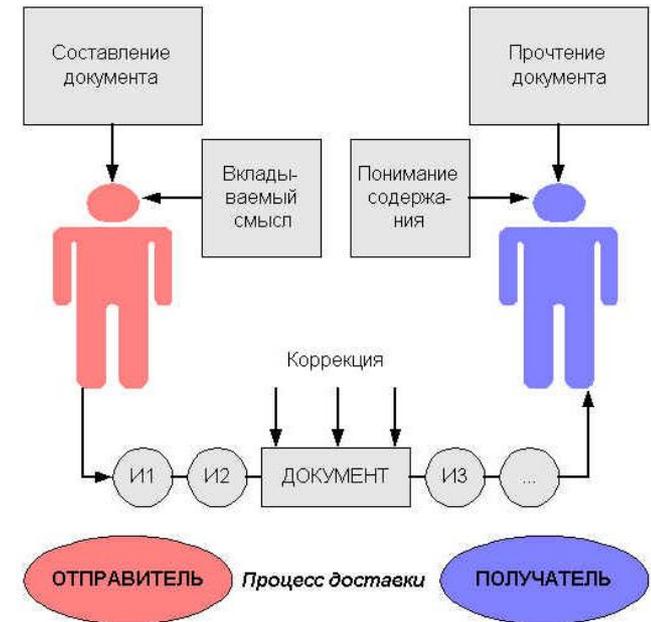
Тема 5. Коммуникационные барьеры



использование при обмене информацией языка, непонятного получателю.

2. *Компетенция участников обмена информацией* которая проявляется: через предвзятость, т.е. неприятие работниками фактов, не соответствующих сделанной ранее оценке ситуации и уже выработанному решению; специализацию работников, которая часто делает их кругозор узким.

3. *Различие статуса работников* и самозащита инициатора информации. Различия работников по статусу препятствуют обмену информации как снизу вверх, так и сверху вниз.



-
4. *При передаче информации по горизонтали внутриорганизационные барьеры возникают вследствие конкуренции между подразделениями за ресурсы.*
 5. *Географическое расстояние между участниками обмена.*
 6. *Влияние другой работы.* В обычной рабочей ситуации работнику не хватает времени и он устанавливает приоритеты в отношении предъявляемых к нему требований. Он чаще уделяет времени рабочим ситуациям, требующим немедленного вмешательства, чем составлению отчетов.
 7. *Специальные ограничения в распространении информации*
-

Коммуникационные сети



Линия, связывающая две организационные единицы, называется *каналом*.

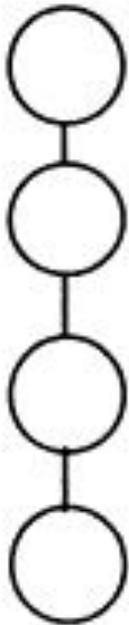
Если канал в момент передачи обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует *информационную сеть*. Сети могут быть открытыми и закрытыми.

Открытой считается сеть, в которой в точках выхода каналов поток информации может остановиться, так как дальше пути нет. Вернуться он может только тем же путем, каким пришел.

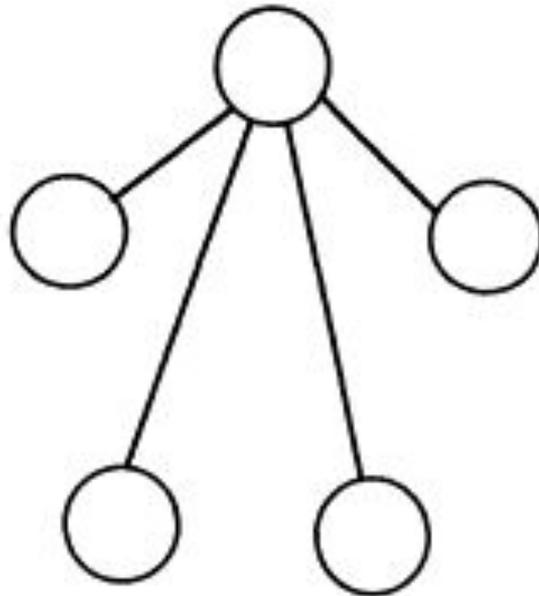
В *замкнутой* (закрытой) информационной сети информация может вернуться к отправителю по другому каналу, отличному от того, по которому была послана.

Характеристики коммуникационных сетей

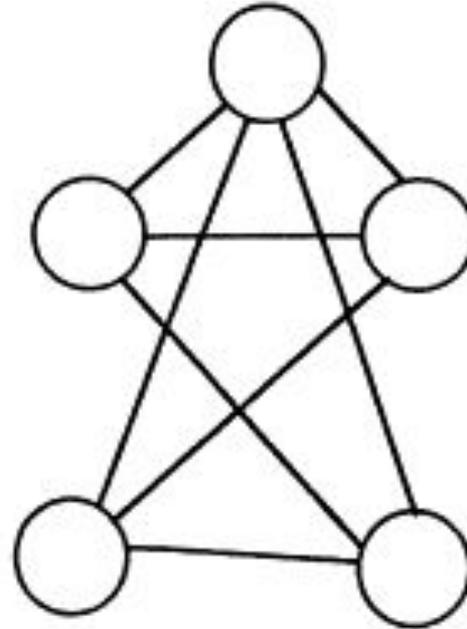
*Последовательная
сеть*



*Веерная
сеть*



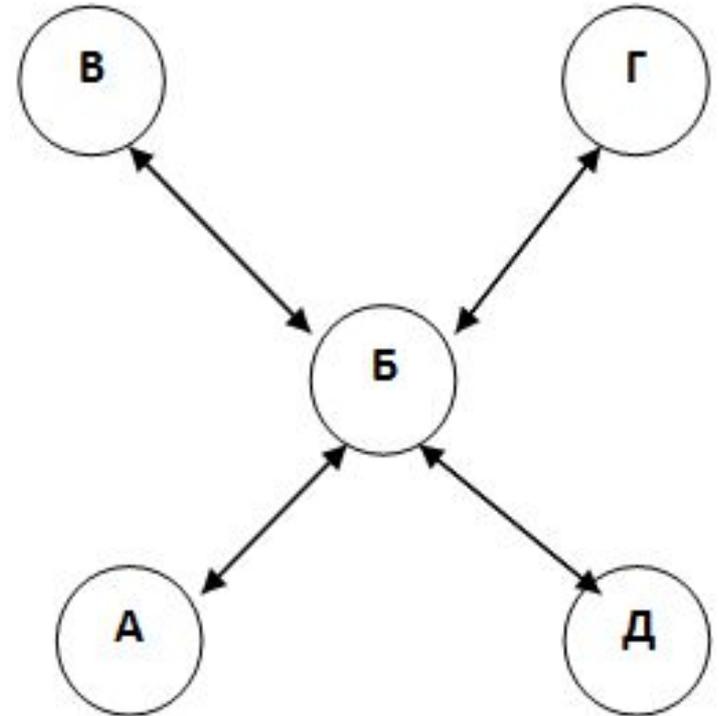
*Круговая
сеть*



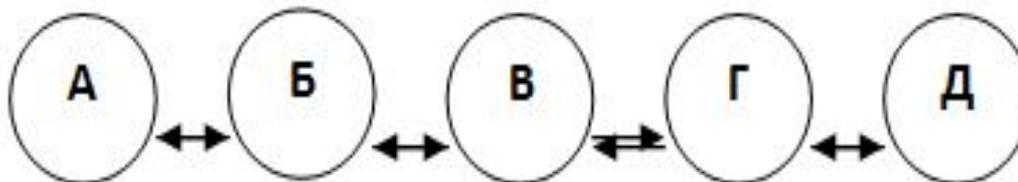
Веерная сеть

Вся информация стекается к сотруднику, занимающему центральное положение. Силовые линии исходят из центра.

В сетях веерного типа представлена формальная централизованная иерархия власти, при которой подчиненные осуществляют коммуникации друг с другом через своего начальника.



Последовательная сеть или «Цепочка»



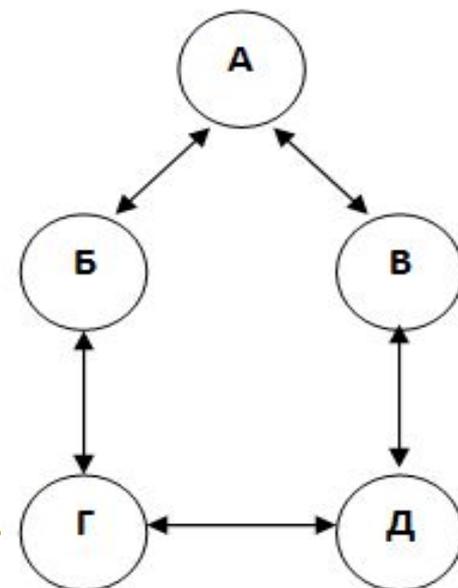
«Цепочка» — линейная связь. Поток информации идет по прямой от А к Б, В, Г, Д и наоборот.

«Цепочка» эффективна при выполнении повторяющихся, стандартных, рутинных операций, но плохо подходит для работы в постоянно изменяющихся условиях.

«Круг»

Коммуникации осуществляются между людьми, расположенными рядом друг с другом. В «круге» более благоприятный климат, он менее устойчив, чем в веерной сети

Здесь возможен обмен мнениями, хотя есть опасность искажения информации при ее интерпретации.



Факторы, влияющие на эффективность коммуникационных процессов:

1. **Необходимо определить потребность в информации.** При этом следует обеспечить понимание работниками, как будет использоваться информация, и правильное направление информационных запросов.

Существует два основных подхода к поиску информации

- **активный**, когда определенный набор данных ищется либо непосредственно, либо опосредованно, например с помощью сотрудника библиотеки. Этот подход на языке носителей информационных технологий называется «**pull**» — «*вытягивание*»;
- **пассивный** когда сотрудник оповещает свое подразделение или организацию в целом, какая ему требуется информация («**push**» — «*выталкивание*»).

2. Персонал должен быть осведомлен о наличии информации т.е. должны быть указатели, каталоги, телефонные справочники, навигаторы и т.д., а также возможность обращения к профессионалам для получения сведений о накопленных в организации знаниях.

3. Обеспечение доступа к информации. Для получения информации методами «pull» и «push» необходимо обеспечить пользователю наиболее удобные средства и поддерживать баланс между этими методами

4. Система коммуникаций в организации должна характеризоваться завершенностью и полнотой что означает, что обеспечен доступ как к централизованно управляемой, так и индивидуально создаваемой информации. Создаются структуры и методы ~~повторного использования данных.~~

Для успешного осуществления коммуникации менеджеры должны руководствоваться следующими правилами:

- 1) *Перед коммуникацией четко определить идеи, вкладываемые в послания.* Необходимо учитывать цели и установки тех, кому направлено послание, и тех, кого оно касается.

Проанализировать истинную цель каждой коммуникации. Следует определить самую важную цель, а затем адаптировать язык, интонацию и подход в целом с тем, чтобы все они способствовали достижению поставленной

3 *Проанализировать все физическое и человеческое окружение при любой коммуникации.*

При планировании коммуникации необходимо консультироваться с другими сотрудниками;

Следует обратить самое пристальное внимание на интонацию и основное содержание сообщения.

Необходимо устанавливать коммуникацию не только на сегодняшний день, но и на будущее.

Мы должны уметь управлять информацией и улучшать свое дело с помощью правильного её использования для повышения эффективности работы, производства товаров или услуг.

Менеджеру надо хорошо знать средства коммуникации, уметь правильно ими пользоваться в процессе общения, преодолевать коммуникативные барьеры непонимания.

Коммуникация предоставляет средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !

