

6.3.

ПОНЯТИЕ «КОММУНИКАЦИИ»

Коммуникации – процесс передачи информации от субъекта к субъекту.

Три типа субъектов:

а) личность; б) группа; в) организация.

Формы передачи:

а) письменная; б) устная; в) жестами, позами и т. д.

Две составляющих коммуникации:

а) предмет передачи (что передаем);

б) метод передачи (как передаем).

Основные средства коммуникации:

совещания, служебные документы, телефонные переговоры, формальные отчеты, видеоконференции, индивидуальные беседы и т.д.

**Формы
коммуникаций**

```
graph TD; A[Формы коммуникаций] --> B[межличностные]; A --> C[организационные]
```

межличностные

организационные

- ◎ **Организационные коммуникации** - это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах.
- ◎ **Межличностные коммуникации** - устное общение людей в одном из перечисленных видов.



3. Межличностные коммуникации

5 «С» коммуникаций (для устных и письменных):

Ясность (Clarity)

Полнота (Completeness)

Лаконичность (Conciseness)

Конкретность (Concreteness)

Корректность (Correctness)

Классификация коммуникаций по видам:



Виды коммуникаций:

- **Внешние коммуникации** – это обмены информацией между организацией и её внешней средой.
- **Внутренние коммуникации** – информационные обмены, осуществляемые между элементами организации.

Вертикальные коммуникации - информация перемещается внутри организации с уровня на уровень.

Горизонтальные коммуникации.

Коммуникации между руководителем и подчиненным.



УРОВНИ КОММУНИКАЦИЙ

1. Коммуникации между фирмой и внешней средой: потребители, поставщики, конкуренты.
2. Коммуникации между уровнями власти и подразделениями – вертикальные.
3. Коммуникации по нисходящей: сверху вниз (руководитель – подчиненные) – вертикальные.
4. Коммуникации по восходящей: снизу вверх (подчиненные –руководитель) – вертикальные.
5. Коммуникации между различными отделами (подразделениями) горизонтальные.
6. Коммуникации между руководителем и рабочей группой под решение проблемы.
7. Неформальные коммуникации – слухи в 80-90% точны в отношении непротиворечащей информации.

ТИПИЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПО КАНАЛАМ СЛУХОВ

1. Изменения в структуре организации.
2. Предстоящие сокращения рабочих мест.
3. Новые меры по наказаниям.
4. Грядущие перемещения и повышения.
5. Споры руководителей на совещаниях любого рода.
6. Изменение традиций организации.
7. Личные неформальные контакты и т. д.

ПРЕГРАДЫ НА ПУТИ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

- 1. Неправильное восприятие информации – отторгается информация, противоречащая личному опыту.**
- 2. Семантические барьеры.**
Семантика – неправильное понимание символов – слов, жестов и интонаций, разное понимание их разными людьми – имеет национальные особенности.
- 3. Невербальные преграды – выражение лица.**
- 4. Плохая обратная связь.**
- 5. Неумение слушать других. Начальник слушает подчиненных с 25%-ной эффективностью.**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ (ДЕЛОВЫХ КОНТАКТОВ) МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

1. Проясните свои идеи перед началом их передачи.
2. Будьте восприимчивы к потенциальным семантическим проблемам.
Фраза: «Выполните поручение при первой возможности» – неудачна.
Фраза: «Нужно представить отчет о выполнении поручения в четверг к 10 часам в письменной форме» – удачна.
3. Следите за позами, жестами, интонациями.
4. Излучайте эмпатию и открытость (Эмпатия – внимание к чувствам подчиненных).
5. Добивайтесь установления обратной связи. Предлагается 4 метода:
 - а) пересказ руководителю задания подчиненным;
 - б) контроль начала работы;
 - в) контроль первых результатов работы;
 - г) политика открытых дверей в фирме и т. д.

1. Искажение сообщений:

а) сознательное, бессознательное;

б) фильтрация информации (вниз или вверх).

Фирма. Совет директоров направляет вниз информацию, доходит до вице-президентов филиалов – 63%, до начальников цехов – 40%, до рабочих (вниз) – 20%.

Информация о состоянии объекта идет вверх: доходит до высшего руководства – 36%, до среднего уровня – 47%, до низового звена управления – 73%.

2. Информационные перегрузки:

Большой объем информации у менеджера подавляет способность думать и действовать.

3. Нерациональная организационная структура фирмы:

Лишние уровни управления, которые корректируют, искажают или фильтруют информацию.

6.9. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

1. Регулирование информационных потоков:

а) качественная и количественная оценки информации; б)
избыток или недостаток информации.

2. Рационализация управленческих действий.

Информационные роли менеджера по Минцбергу:

а) контролер;

б) распределитель;

в) источник информации, действия в данном направлении следует рационализировать.

3. Системы обратной связи.

Варианты системы обратной связи:

а) посещение объектов управления;

б) опрос работников по нетиповым программам и др.

4. Системы сбора предложений:

а) ящики для писем;

б) телефон доверия;

в) информационный бюллетень;

г) совместные рабочие целевые группы начальства и подчиненных под решение проблемы.

5. Видеозапись основных событий (летопись дел).

6. Современные информационные технологии.

Электронная почта, селекторные и видеоконференции.

КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ

Коммуникационная сеть – соединение членов коллектива с помощью информационных потоков (деловой контакт или его отсутствие).

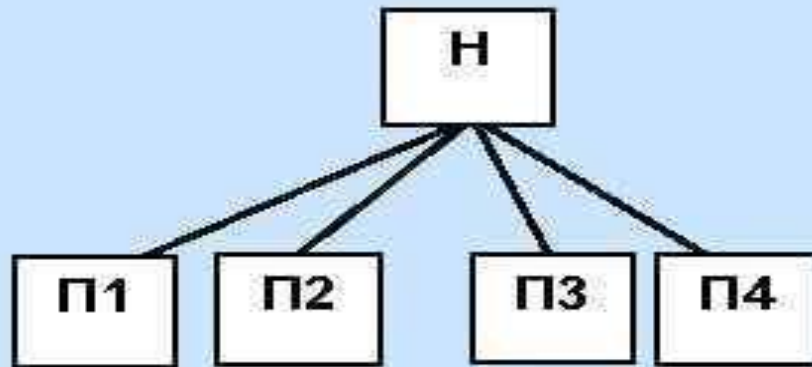
Коммуникационная сеть включает:

- Вертикальную связь – от начальника к подчинённому.
- Горизонтальную связь – между равными по уровню в иерархии управления начальниками или подчинёнными.
- Диагональную связь – между начальниками и подчинёнными различных трудовых коллективов, подразделений внутри фирмы.

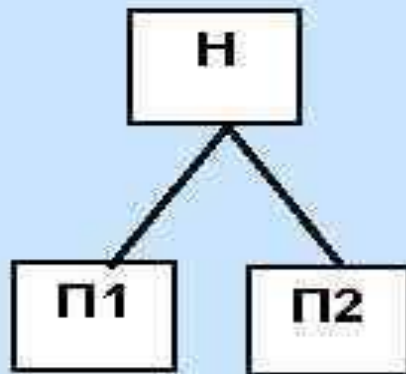
6.14.

ПРИМЕРЫ КОММУНИКАЦИОННЫХ СЕТЕЙ

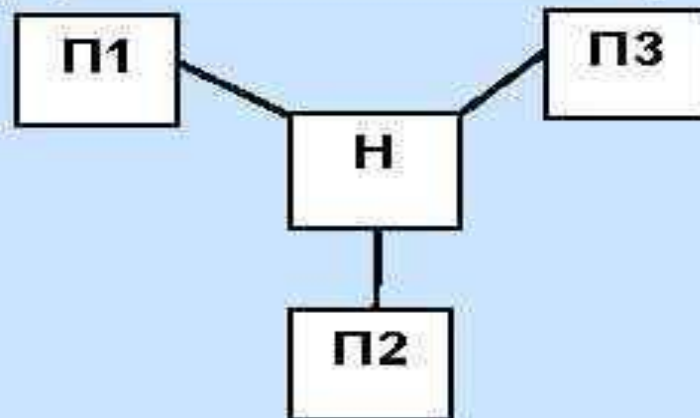
а) 5 человек



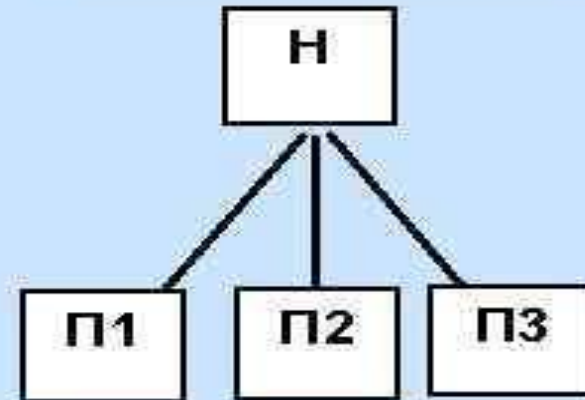
группа из 3-х человек



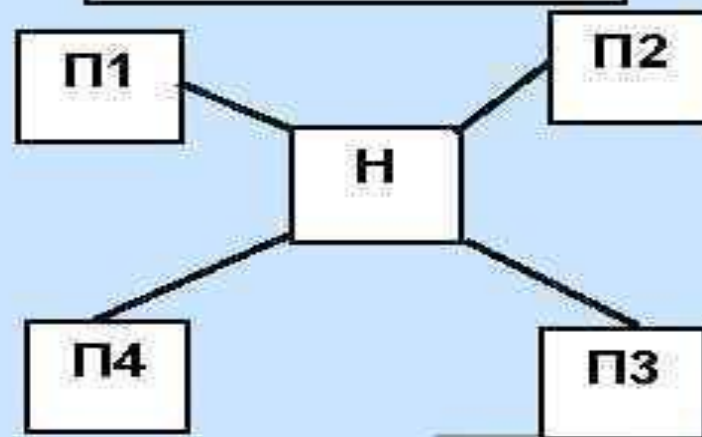
группа из 4-х человек



б) 4 человека



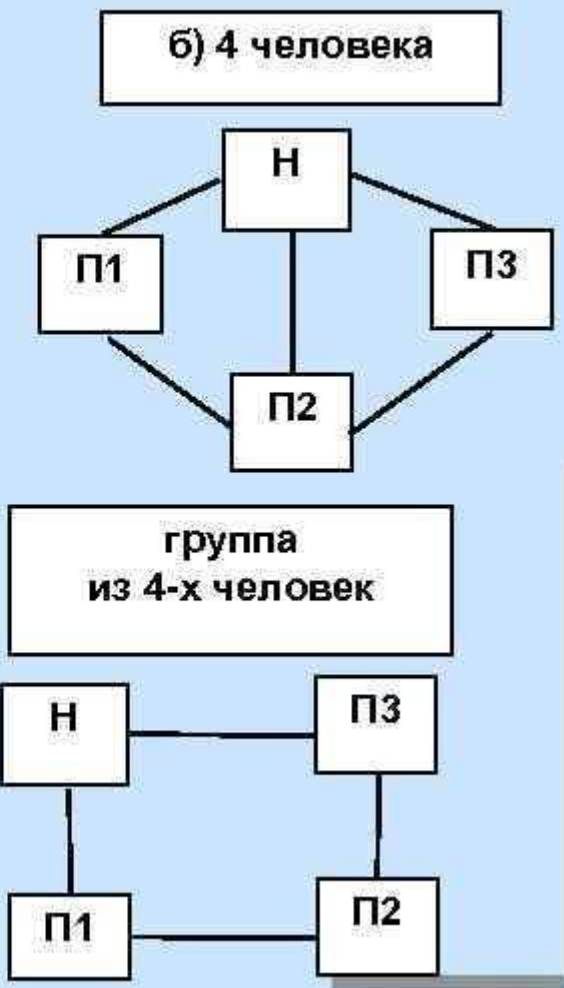
группа из 5-ти человек



6.15.



Продолжение слайда 6.14.



6.17.

КОММУНИКАЦИОННЫЕ СТИЛИ

