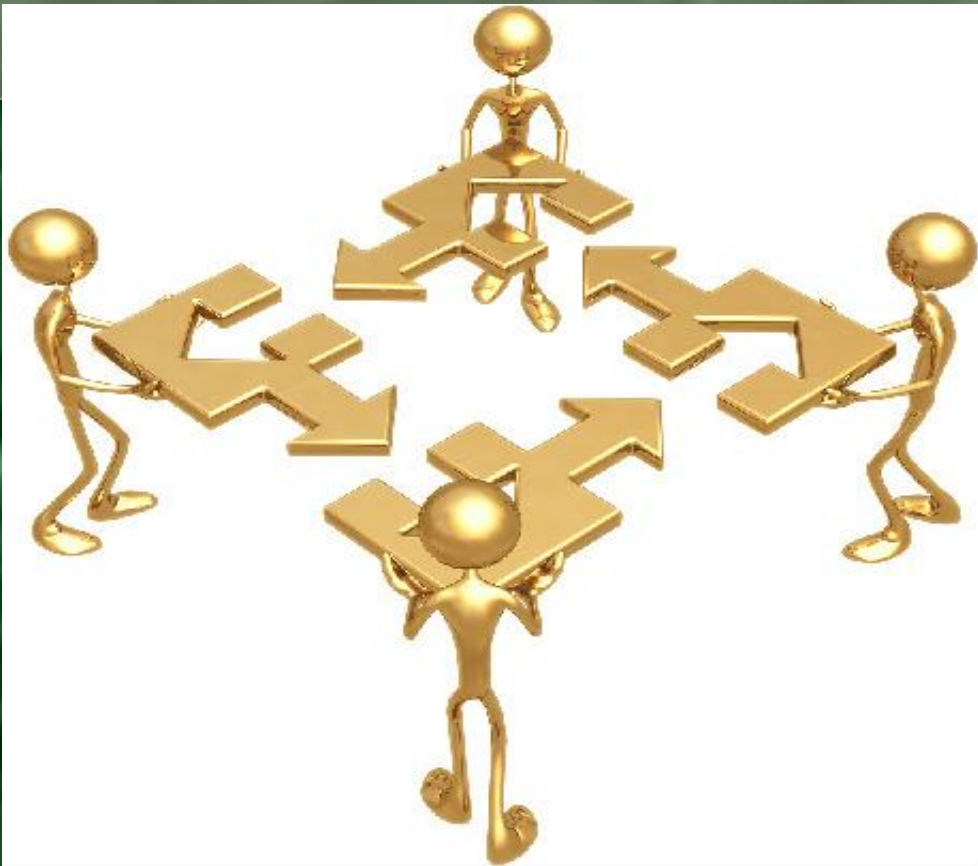


Коммуникации в управлении



Содержание

- 1. Понятие коммуникации
- 2. Уровни коммуникации
- 3. Функции коммуникации
- 4. Процесс коммуникации
- 5. Средства коммуникации
- 6. Невербальные коммуникации
- 7. Виды коммуникаций
- 8. Коммуникационные системы
- 9. Понятие управленческих коммуникаций
- 10. Коммуникативные сети
- 11. Виды коммуникативных сетей
- 12. Неформальные сети коммуникаций в организации
- 13. Информационные потоки в организациях
- 14. Области коммуникативного воздействия
- 15. Вывод

Термин «**коммуникация**» (от лат. *communicare* — *делаю общим, сообщение, передача*) — это обмен мыслями, сведениями, идеями, передача того или иного содержания от одного сознания (коллективного или индивидуального) к другому посредством знаков, зафиксированных на материальных носителях.

Коммуникация представляет собой социальный процесс, отражающий общественную структуру и выполняющий в ней связующую функцию.

Коммуникации в организации – это сложная, многоуровневая система, охватывающая как саму организацию и ее элементы, так и ее внешние окружения.

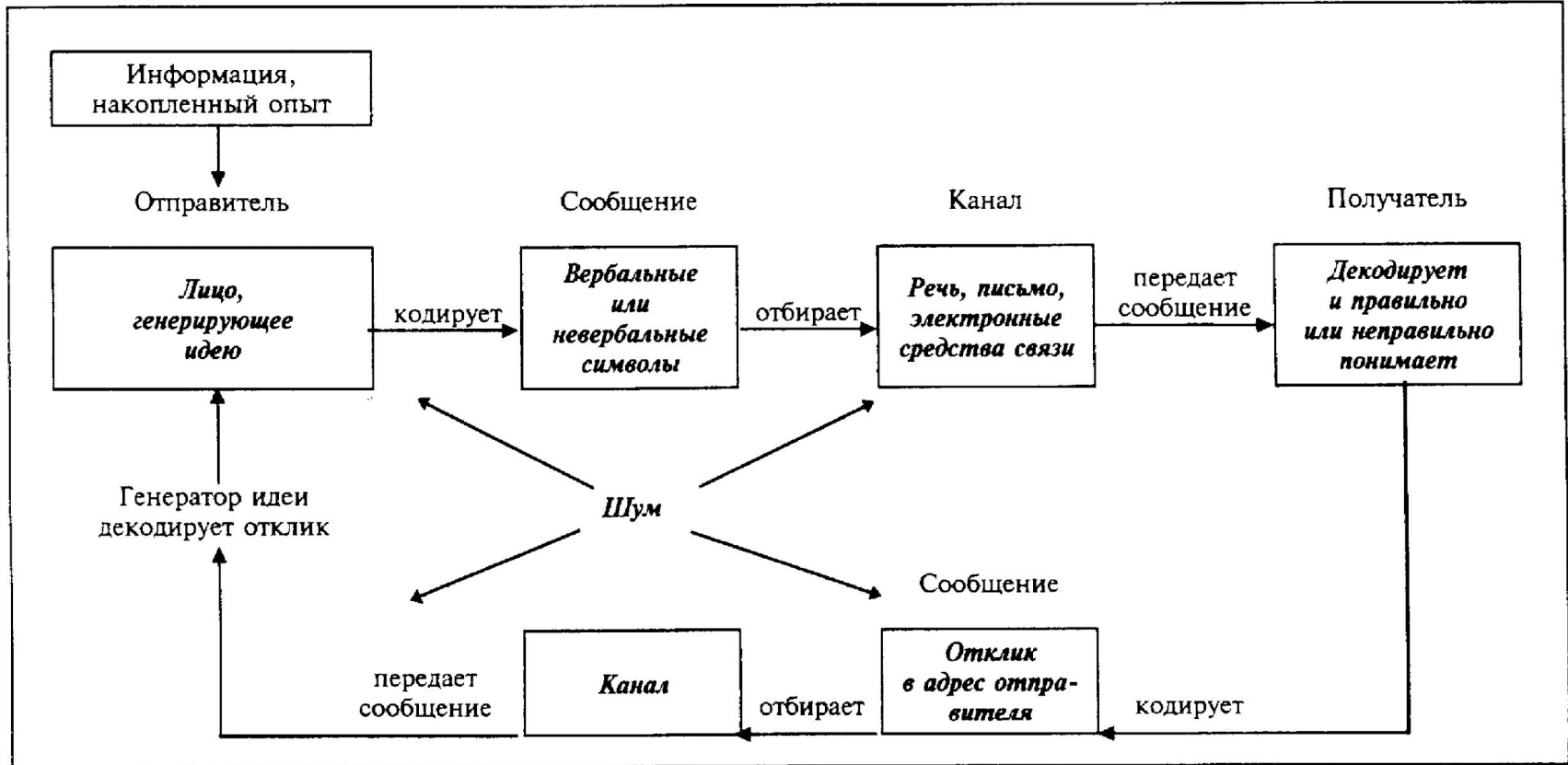
КОММУНИКАЦИИ

- **макроуровень** – массовые контакты незнакомых людей в достаточно больших группах.
- **Мезоуровень** – общение между подразделениями
- **Микроуровень** – это общение межличностное, подразумевающую известную психологическую близость партнеров

Функции КОММУНИКАЦИИ

- **Функция оказания влияния** заключается в изменении состояния, поведения, личностно-смысловых образований партнера
- **Информационная функция** предполагает обмен сообщениями, мнениями, замыслами
- **Эмотивная функция**
- **Статусоопределяющая функция** предполагает выполнение ожидаемой от человека роли.

Процесс КОММУНИКАЦИЙ



Средства коммуникации

Вербальные

В качестве
знаковой
системы
используется
речь.

Невербальные

Знаки оптико-кинестической системы (использование общей моторики частей тела), паралингвистической (качество голоса, диапазон, тональность), экстралингвистической (паузы, покашливание, смех и др.), проксемической (пространственное расположение), визуальное общение.

Невербальные коммуникации

- Информация, посланная отправителем без использования слов как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе невербальной коммуникации.
- Эффект большинства посланий создается невербальной информацией: 37% — тональностью голоса и 55% — выражением лица. Особенно это проявляется в тех случаях, когда словесная часть послания отправителя противоречива. В такой ситуации получатель больше полагается на невербальную часть, чтобы понять значение посла

Невербальные коммуникации

● Основные типы невербальной коммуникации

Основные типы невербальной коммуникации	Примеры
Движения тела	Жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, позы
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, мускулатура
Речь	Качества голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, зевание и т. п.
Использование среды	Способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории
Физическая среда	Дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум
Время	Опоздания, ранний приход, склонность заставлять ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса

Выделяют следующие виды коммуникаций:

- организационные;
- внешние;
- внутренние;
- формальные;
- вертикальные;
- горизонтальные;
- неформальные;
- межличностные и др.



Коммуникации



Виды коммуникаций

Коммуникационная система реализуется одновременно через содержание и отношения в процессе взаимодействия.

Содержание обеспечивается информационными потоками, объективирует «коллективное единство» в организации.

Отношения — субъективная составляющая коммуникационного процесса.

Взаимодействие обеспечивается и выражается через:

- а)* систему официальных отношений, регламентируемых юридическими предписаниями;
- б)* распределение функций (горизонтальная специализация);
- в)* субординацию должностей (вертикальная специализация, с объемом и мерой ответственности в принятии решений на разных уровнях);
- г)* систему коммуникаций — средств и каналов передачи информации, которая движется сверху вниз (передача распоряжений, указаний, заданий), снизу вверх (отчеты) и по горизонтали (консультации, обмен мнениями равных по рангу).

Управленческие коммуникации — это совокупность информационных связей между субъектами управленческой деятельности по вертикали, горизонтали (внутренняя среда) и с внешней общественной средой.



КОММУНИКАТИВНЫЕ СЕТИ



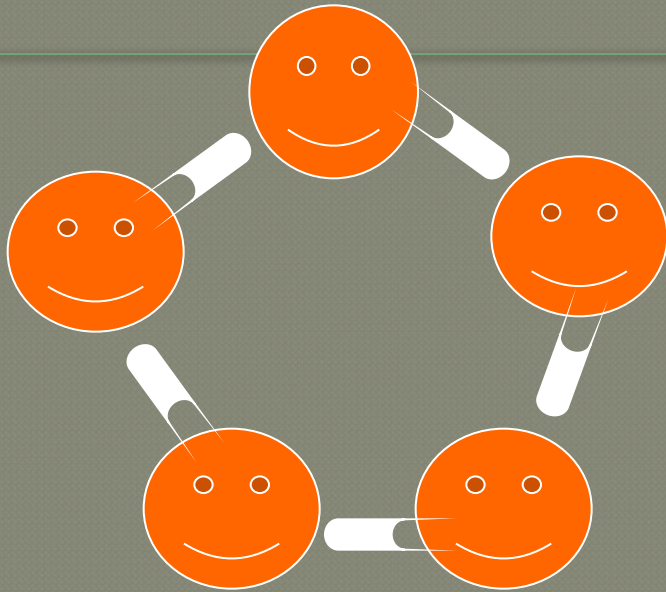
На эффективность работы и сплоченность коллектива влияет используемая в организации модель внутрикоммуникативных сетей.

Коммуникативные сети подразделяются на *централизованные* (вся коммуникация замыкается на руководителе) и *децентрализованные* (коммуникация относительно равномерно распределяется между всеми членами организации).

КОММУНИКАЦИЙ

- ◎ Сеть коммуникации – соединение определенным образом коммуникантов в процессе коммуникации с помощью информационных потоков.
- ◎ Структура сети коммуникаций влияет на точность посланий, на функционирование группы, на чувство удовлетворенности ее членов.

КОММУНИКАЦИЙ



«КРУГ»

Члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. Сеть активная, без лидера, неорганизованная, неустойчивая

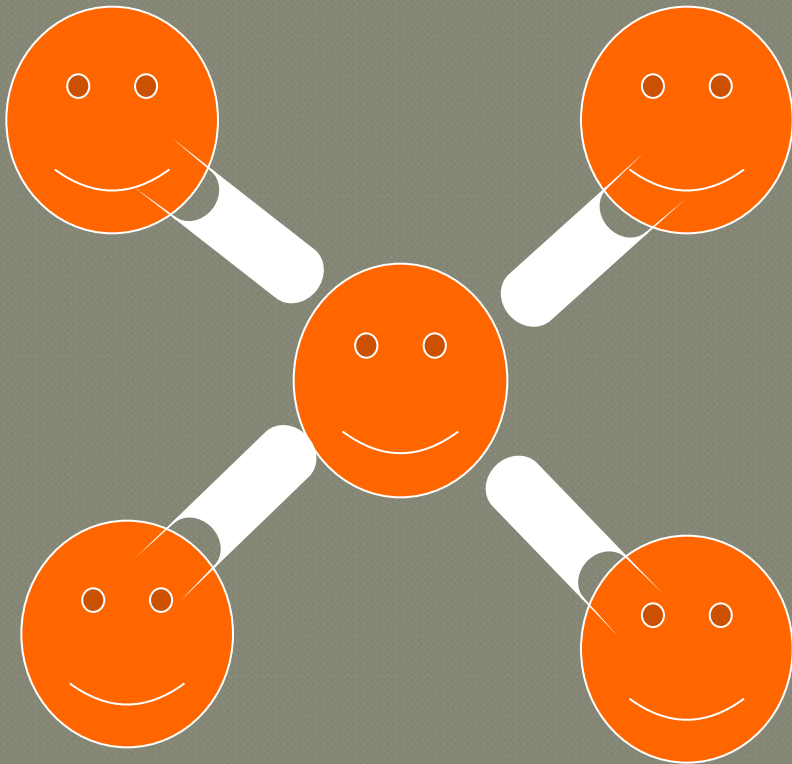
- Скорость низкая
- Точность низкая
- Удовлетворенность высокая

КОММУНИКАЦИЙ

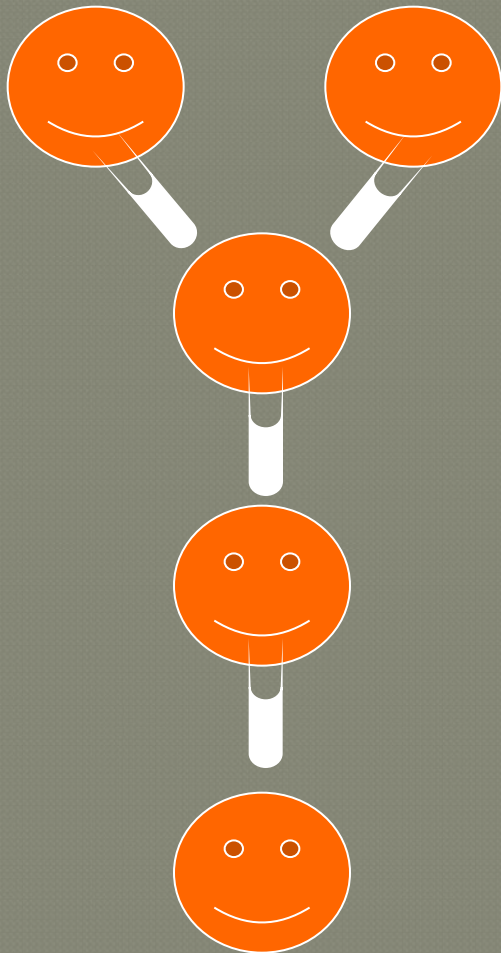
«КОЛЕСО»

Характеризуется формальной, централизованной иерархией власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом через своего начальника.

- Скорость высокая
- Точность высокая
- Удовлетворенность низкая



ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИЙ



Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы.

- Скорость средняя
- Точность высокая
- Удовлетворенность средняя

КОММУНИКАЦИЙ

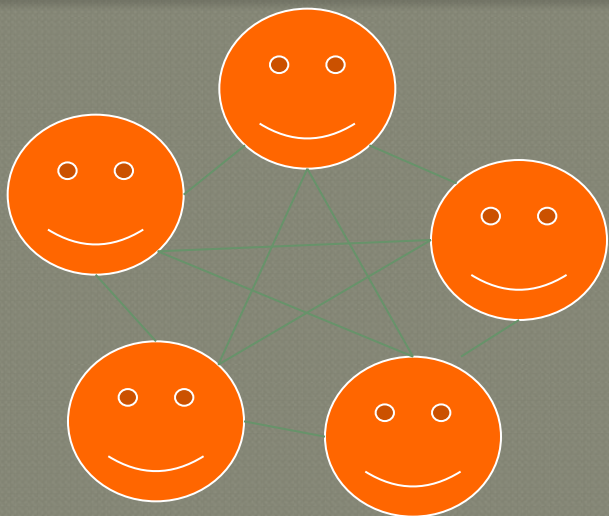


«Цепь»

Решение передается с одного конца на другой, становится известным всем исполнителям и всеми обсуждается. В данном типе иерархии появляются горизонтальные связи – элемент децентрализации.

- Скорость средняя
- Точность высокая
- Удовлетворенность средняя

КОММУНИКАЦИЙ



«Всеканальная»

Используется в том случае, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Это тип открытых коммуникаций.

- Скорость высокая
- Точность средняя
- Удовлетворенность высокая

Коммуникационные стили

- Коммуникационный стиль – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими.
- Для измерения межличностной коммуникации используются переменные:
 - открытость в коммуникации
 - адекватность обратной связи

Виды коммуникационных сетей

- Централизованная сеть – основной поток информации проходит через ключевую позицию в сети. Лицо, занимающее центральное положение, имеет преимущественный доступ к информации, контролирует ее распределение.
- Децентрализованная сеть – все члены группы имеют доступ к большому количеству информационных каналов, никто не имеет преимущественного доступа или монополии на

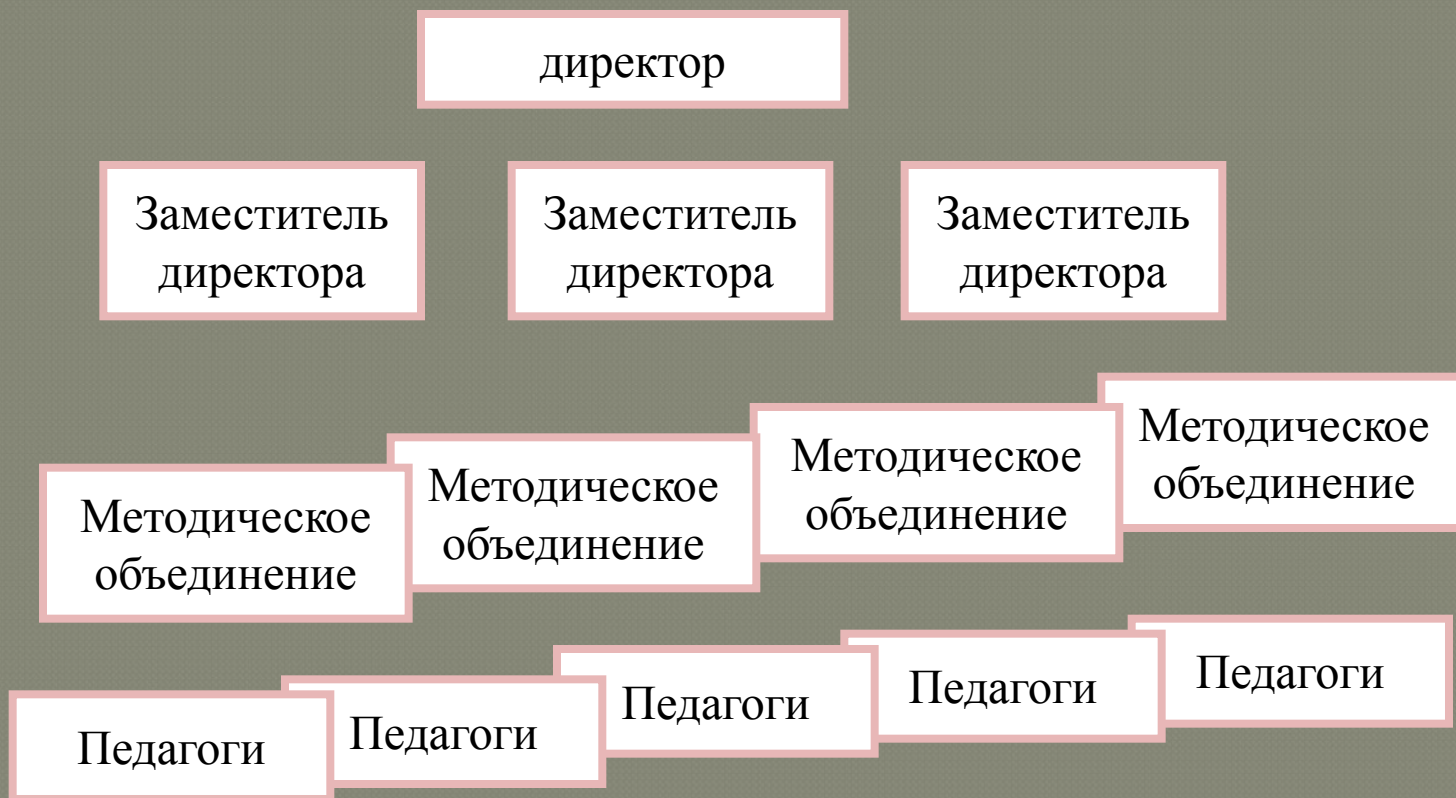


Неформальные сети коммуникаций в организации

Служат для удовлетворения потребностей сотрудников в формировании и развитии социальных отношений, обмена информацией личного характера. Могут быть связаны с профессиональной деятельностью.

Информационные потоки в организации

1. Восходящие потоки
2. Нисходящие потоки
3. Горизонтальные потоки



Руководитель — это центр коммуникативного взаимодействия и информационных потоков, который выполняет ведущие информационные роли:

- пользователя информации — внешней и внутренней, поступающей в организацию;
- распространителя информации — не только через документооборот, но и вербальные контакты (обзоры, беседы и т.д.);
- поставителя информации внешним организациям, заинтересованным лицам (о планах, стратегии, действиях и результатах работы организации, проявляется как эксперт по вопросам своей сферы деятельности).

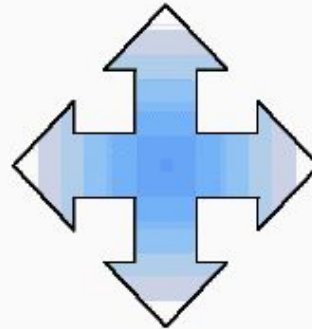
Выделяют *шесть областей коммуникативного взаимодействия* руководителя с сотрудниками.

1. *Прием на работу.* Задача — убедить потенциального сотрудника в достоинствах работы в данной организации, получить определенное представление о новом сотруднике.
2. *Ориентация.* Задача — ознакомить с базовыми целями организации, конкретными программами, условиями их выполнения, формировать у сотрудников уверенность в общественной необходимости успешного решения поставленных перед коллективом задач.
3. *Индивидуальная оценка сотрудников.* Задача — сообщить подчиненному свое отношение к его работе, оценить вклад в деятельность организации.
4. *Обеспечение безопасности* (физической, экологической, психологической). Задача — представить сотрудникам информацию об условиях работы, степени их безопасности и мерах, принимаемых для ее обеспечения, создания творческого морально-психологического климата в коллективе.
5. *Обеспечение дисциплины.* Задача — ознакомить сотрудников с действующими в организации правилами, инструкциями, традициями, контролировать их выполнение.
6. *Функционирование.* Задача — обеспечить сотрудников необходимой служебной информацией, оказывать необходимую организационно-методическую поддержку.

Гуманист-коммуникатор



Неформальный создатель



Формальный контролёр

Механический изоляционист



Виды управленческих коммуникаций

Коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:

- 1) руководители тратят большую часть времени на коммуникации. Согласно данным многих экспертов, на это уходит 75-95% времени руководителей. Поэтому они должны быть заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;
- 2) коммуникации необходимы для эффективности управления;
- 3) коммуникации необходимы для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;
- 4) хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникаций, она эффективна и во всех других видах деятельности.



Преимущества эффективного организационного общения:

1. Обеспечение сотрудников точной и адекватной информацией (эффективность)
2. Приобретение и распределение информации с наименьшими затратами (экономичность)
3. Повышение удовлетворенности членов организации.

Оптимизирование общения в организации может быть следующим образом:

1. Проектирование коммуникативной сети
2. Обучение персонала эффективному общению

Вывод

Коммуникация – это обмен информацией, которая необходима людям как условие совместной работы в организации и является составной частью практически всех видов управленческой деятельности.

Выделяются внешние и внутренние виды коммуникаций, горизонтальные и вертикальные.

Основная цель обмена информацией – обеспечить взаимопонимание участвующих в нем людей.



Спасибо за внимание