

Тема 10. Комунікація в системі управління організаціями (2 год.)

10.1. Процес комунікацій й ефективність управління

10.2. Міжособистісні комунікації

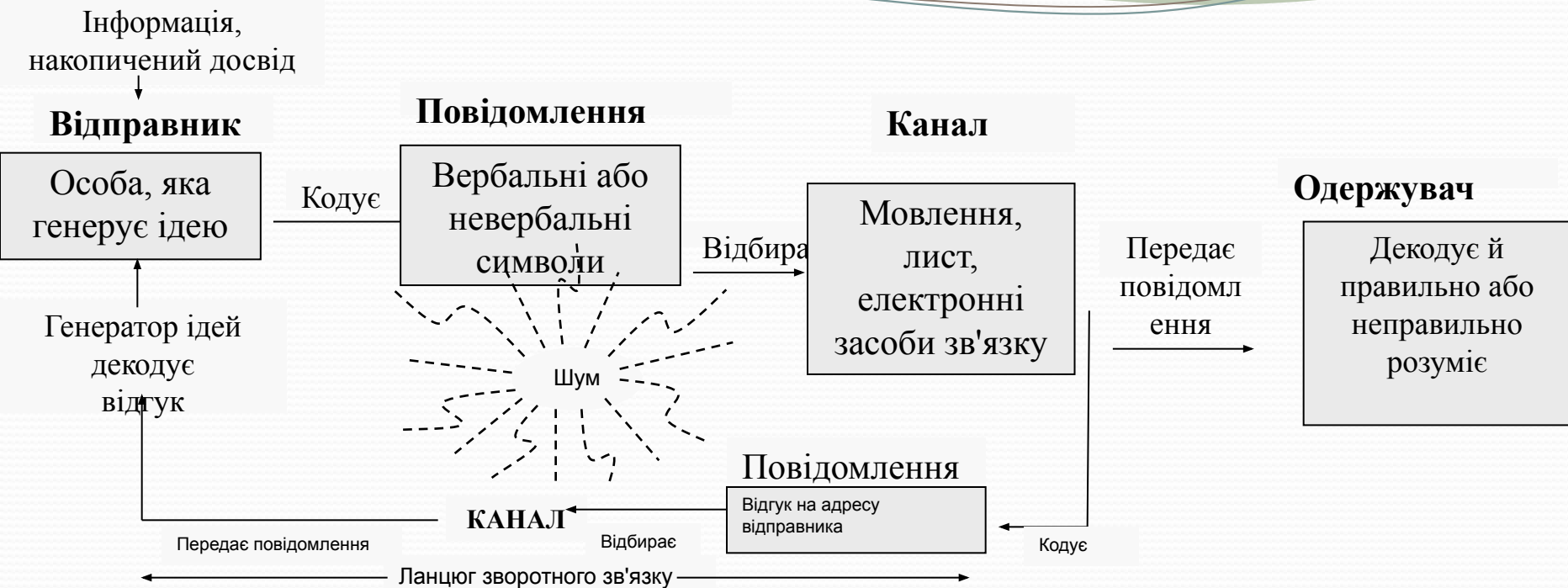
10.3. Організаційні комунікації.

10.1. Процес комунікацій й ефективність управління

Комунікація - це процес, у ході якого дві або більше особи обмінюються й усвідомлюють отриману інформацію.

Менеджмент й інформаційна система організації





Модель процесу комунікацій

Канал комунікації - це засіб доставки повідомлення.

Пропускна здатність (ємність) каналу - це обсяг інформації, що може бути переданий у процесі однієї комунікації.

Фактори, що впливають на ємність каналу комунікації

- Здатність обробляти кілька сигналів одночасно.
- Здатність забезпечувати швидкий двосторонній зворотний зв'язок.
- Здатність забезпечувати особистий підхід до комунікації.

Вибір каналу комунікації

- Нестандартні повідомлення (нові, складні, неоднозначні) канали з високою пропускнуою здатністю.
- Рутинні повідомлення (чіткі, прості) канали з менш високою пропускнуою здатністю.

Типи каналів комунікації

**Найбільш
ємний канал**

**Найменш
ємний канал**

Фізична присутність (контакт віч-на-віч)	Інтерактивні канали (телефон, електронні засоби зв'язку)	Особисті статичні канали (записки, листи)	Безособові статичні канали (звіти, бюлетені)
--	--	---	--

Доцільно використовувати
для нестандартних, багатозначних,
важких повідомлень

Підходять
для рутинних, чітких,
простих повідомлень

Характеристика каналів комунікації

Тип каналу	Переваги	Недоліки
<i>Фізична присутність</i> (контакт віч-на-віч)	- Здатність обробляти кілька сигналів одночасно - Здатність забезпечувати швидкий двосторонній зв'язок - Можливість прямого впливу на співрозмовника «Ефект присутності»	- Більші витрати часу - Необхідність володіння навичками міжособистісного спілкування
<i>Інтерактивні канали</i> (телефон, електронні засоби зв'язку)	- Здатність забезпечувати двосторонній зв'язок - Здатність забезпечувати особистий підхід до комунікацій - Прискорення процесу комунікації	- Відсутність здатності передачі значних інформаційних сигналів - Відсутність прямого впливу на співрозмовника - Відсутність «ефекту присутності»
<i>Особисті статичні канали</i> (записки, листи, зауваження)	Здатність забезпечити особистий підхід до комунікації	- Відсутність здатності передачі численних інформаційних сигналів - Відсутність швидкого зворотного зв'язку - Відсутність прямого впливу на співрозмовника - Відсутність «ефекту присутності»
<i>Безособистісні комунікативні канали</i> (звіти, бюлетені)	- Прискорення процесу передачі рутинних, чітких, простих повідомлень - Можливість широкого охоплення співробітників	- Відсутність здатності передачі численних інформаційних сигналів - Відсутність зворотного зв'язку - Відсутність здатності забезпечувати особистий підхід - Відсутність прямого впливу на співрозмовника

10.2. Міжособистісні комунікації

Міжособистісні комунікації - це прямий (віч-на-віч) міжособистісний обмін інформацією.

Бар'єри на шляху міжособистісних комунікацій

Боязнь комунікацій або тенденція ухилення - це індивідуальний рівень страху або тривоги, що асоціюється з майбутніми або поточними комунікаціями

- **Розходження щодо сприйняття інформації - селективність сприйняття, стереотипування, ефект гало, проецування, перцепційна оборона.**
- **Невербальні бар'єри - мова поз, жестів, інтонації й тембр голосу.**
- **Неефективні канали комунікації.**
- **Невміння слухати.**
- **Відсутність зворотного зв'язку.**

Прийоми і методи ефективної міжособистісної комунікації

Увага

- Мінімізація відвернень.
- Направлена увага.
- Візуальний контакт.
- Позитивна мова поз і жестів.

Нерефлексивне
слухання

- Уважне слухання, або уважне мовчання.
- Мінімізація відповідей (невтручання).
- Обмеження кількості запитань.

Рефлексивне
слухання

- Уточнення.
- Перефразування.
- Відображення почуттів.
- Резюмування.

Основні установки

- Ухвалення.
- Самоухвалення.
- Емпатія.
- Міміка.

Мова невербального
спілкування

- Погляд і візуальний контакт.
- Зміни висоти голосу і інтонації.
- Поза і жести.
- Мова особистісного простору

Правила ефективного слухання

Ключ	Поганий слухач	Гарний слухач
1. Слухайте активно	Пасивний, відсторонений від бесіди	Задає питання, перефразовує сказане
2. Знаходьте цікаві теми	Відключається від набридлих тем	Шукає можливості, нові знання
3. Не дратуйтеся	Легко виходить із себе	Поводиться стримано, проявляє терпимість до поганих манер, уміє концентрувати свою увагу на головному
4. Користуйтеся тим, що ми думаємо швидше, ніж говоримо	«Засинає», якщо співрозмовник говорить повільно	Обмірковує, резюмує, угадує наступні слова; зважує аргументи; прислухається до інтонації голосу
5. Будьте чуйними	Формально підтримує діалог	Проявляє інтерес жестами, позою, слухає й говорить сам, створює позитивний зворотний зв'язок
6. Оцінюйте суть, а не слова	Відключається, якщо співрозмовник не може сформулювати свою думку	Оцінює суть висловлення, не звертає увагу на похибки мовлення
7. Підтримуйте у співрозмовника інтерес	Заздалегідь упереджений, починає сперечатися	Не вступає в дискусію доти, поки не усвідомить позицію іншої сторони
8. Намагайтеся всебічно оцінювати ідеї, які ви висловлюєте	Звертає увагу насамперед на факти	Прислухається до центральних тем діалогу
9. Тренуйте вміння слухати	Відсутність енергії, прояв помилкової уваги	Працює, активно використовує міміку й жести, контакти очима
10. Тренуйте інтелект	Воліє мати справу з легкими і простими матеріалами, уникає складних	Сприймає складні проблеми як інтелектуальну гру

10.3. Організаційні комунікації.

Типи організаційних комунікацій:

- Формальні комунікації
- Низхідні комунікації
- Висхідні комунікації
- Горизонтальні комунікації
- Неформальні комунікації

Цілі неформальних комунікацій

1. Надають можливість співробітникам організації задовольнити потреби у соціальній взаємодії.
2. Створюють альтернативні, часто більш швидкі та ефективні проти формальних канали обміну інформацією.



Рис. Організаційні комунікації

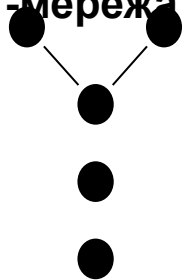
Командні комунікаційні мережі

Комунікаційна мережа - це форма (конфігурація) поєднання за допомогою інформаційних потоків індивідумів, які беруть участь в процесі комунікації.

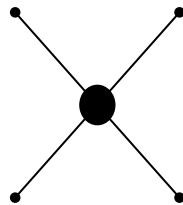
Базові (первинні) типи комунікаційних мереж в групах

Централізовані

"Y-мережа"

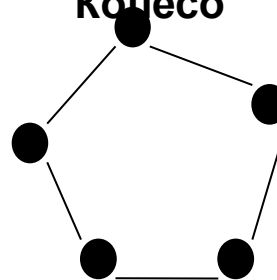


"Хрест"



Децентралізовані

"Колесо"



"Всеканальна"



Фактори, що впливають на вибір типу комунікаційної мережі

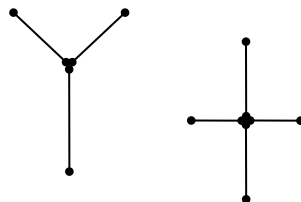
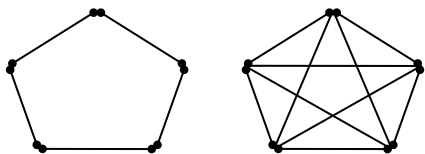
Ступінь централізації комунікації (централізована - децентралізована).

Природа задачі, яку вирішує група (проста задача - комплексна задача).

Повільні і менш точні

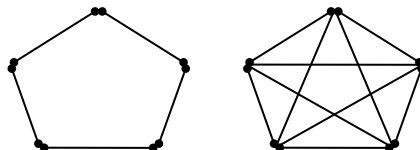
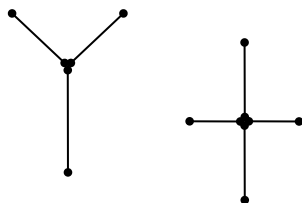
Швидкі і більш точні

Прості задачі



Централізовані мережі = Y-образні "Хрест"

Комплексні задачі

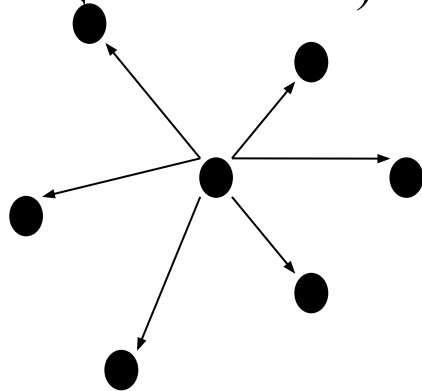


Децентралізовані мережі = "Круг" "Всі канали"

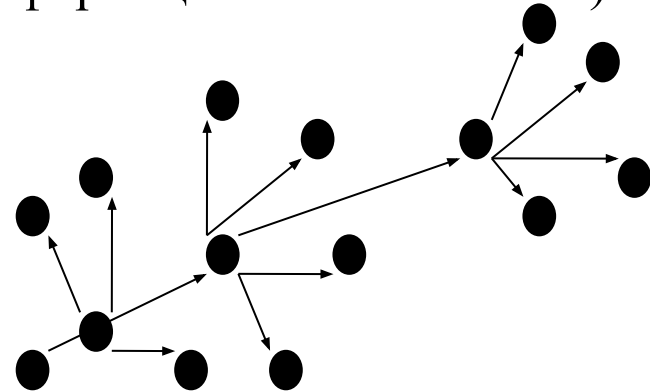
Неформальні канали комунікації

Мережі неформальних комунікацій прийнято називати "виноградною лозою". Найпоширенішими типами мереж неформальних комунікацій є:

"Простий ланцюг" (один співробітник передає інформацію багатьом)



"Кластерний ланцюг" (декілька осіб передають інформацію кільком іншим)



Типи неформальних каналів комунікації

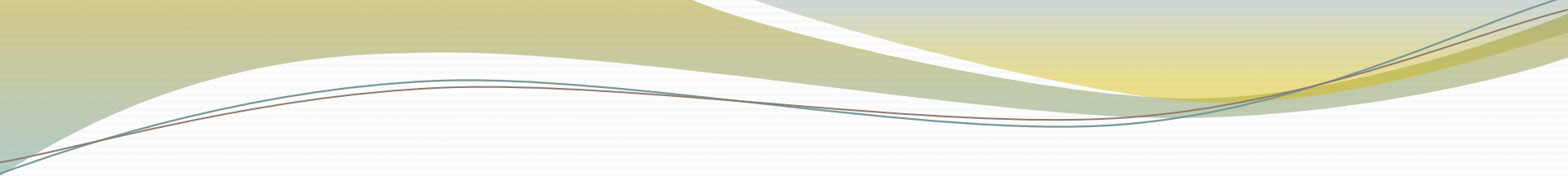
- **Створення системи особистих зв'язків** - це придбання і підтримання особистих відносин, що виходять за рамки функціональних підрозділів, ієрархічних рівнів і організаційної межі.
- **Таємний телеграф** - це неформальна комунікативна мережа організації, що об'єднує усіх її членів.
- **Прогулянкове управління** - це управління, що ґрунтується на "виходах в народ".

Методи комунікації у турбулентних умовах

- **Відкриті комунікації** - це обмін інформацією усіх типів між структурними підрозділами і рівнями управління.
- **Діалог** - це груповий комунікативний процес, направлений на формування корпоративної культури за принципами сумісної роботи, гнучкості, довіри і пристрасності до загальних цілей.
- **Дотримування принципів комунікації в кризових ситуаціях** (цілеспрямованість, особисті контакти, відкритість інформації, інформування про бачення майбутнього).
- **Забезпечення зворотного зв'язку і навчання.**

Комунікативні бар'єри й засоби їх подолання

Бар'єри	Як їх подолати
Індивідуальні Бар'єри між людьми Канали і засоби передачі інформації Семантика Невідповідність інформаційних сигналів	Активне слухання Вибір адекватного каналу Знання поглядів співрозмовника Прогулянкове управління
Організаційні Відмінності в статусі і обсязі влади Потреби і цілі відділів Дефіцит формальних каналів Невідповідність комунікативної мережі робочим завданням Недостатня координація	Створення атмосфери довіри, діалогу Розвиток і використання формальних каналів Стимулювання використання численних формальних і неформальних каналів Зміна структури організації або групи для відповідності потреби у комунікаціях Зворотній зв'язок і навчання



Атватер «Я вас слушаю»

(библиотека ДДФА)