

# **Коммуникации в организации**

# Что такое «коммуникация»

(определение понятия «коммуникация»)

- **КОММУНИКАЦИЯ**

(от лат. communicatio – сообщение, передача)

= обмен информацией

= передача того или иного содержания от одного сознания к другому

= способ общения

- **КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС**

= определенная последовательность действий для достижения целей передачи информации.

# Понятие бизнес коммуникации

- Организационные коммуникации (communication) – информационные взаимодействия, в которые люди вступают при выполнении своих функций и обязанностей в организации; взаимодействия с помощью знаков и символов.

# Смысл бизнес-коммуникации

Основной принцип организации коммуникации:

*Передавая сообщение, дайте возможность:*

- Услышать
- Понять
- Сделать

# Потребности в информации в организации

- **Организационная потребность** -

обеспечение сотрудников информацией об организации (ее потребностях, проблемах, целях и задачах, изменениях и пр.), необходимой для понимания ими направления стратегического развития организации и своего места в организации.

- **Потребность рабочего места (должности)** –

обеспечение сотрудника информацией, необходимой для нормального выполнения им своих обязанностей.

- **Субъективная (персональная) потребность**–

необходимость информации для комфортности пребывания сотрудника в организации, для снижения неопределенности, для придания смысла индивидуальному существованию в организации.

# Базовая модель коммуникации

- **КТО** передает сообщение – отправитель.
- **КОМУ** передается сообщение – получатель
- **ЧТО** именно передается - содержание сообщения
- **КАК** передается сообщение - средства коммуникации: речь, невербальное поведение, визуальные средства и их характеристики
- **КОГДА** передается сообщение - время передачи сообщения
- **ГДЕ** передается сообщение - место передачи сообщения
- **С КАКИМ ЭФФЕКТОМ** - реакция (отношение и действия) в ответ на полученную информацию

# Факторы коммуникации, значимые для установления и поддержания полномочий менеджера:

- Участники коммуникаций известны в организации (Процедура представления и введения)
- Для каждого члена организации - определенный формальный канал для коммуникации
- Цепочки коммуникаций по возможности прямые и короткие
- Компетентность "звеньевых" в цепочке
- Проверка результатов каждого акта коммуникации

# ВИДЫ КОММУНИКАЦИЙ

- **Непосредственная** (в прямом общении людей) и
- **Опосредованная** (с использованием посредников: телефон, электронная почта, письмо и пр.)
  
- **Формальная** (связанная с формальным статусом человека) и
- **Неформальная** (связанная с неформальным, личным статусом человека)
  
- **Восходящие** и
- **Нисходящие**
  
- **Односторонняя**
- **Двусторонняя**
- **Транзактная**

# Нисходящие коммуникации

- Постановка конкретных задач по выполнению работы
- Обеспечение информацией о принятых процедурах и правилах
- Обеспечение информацией о смысле исполняемой работы
- Информирование подчиненных об оценке их работы
- Идеологическая информация для облегчения восприятия целей

# Восходящие коммуникации

- Отчет по конкретным задачам по выполнению работы
- Запрос на консультацию
- Запрос на обратную связь по оценке работы
- Участие в принятии решений
- Процедура "обжалования"

# Односторонняя коммуникация

- Описывает коммуникацию как линейный процесс, без обратной связи.
- Эффективна при постановке простых, ясных, однозначно понимаемых задач.
- При постановке сложных и неоднозначно понимаемых задач снижает эффективность коммуникации.
- Характерна для иерархических, линейно-функциональных организаций.

# Двухсторонняя коммуникация

- Описывает коммуникацию как серию сообщений, посылаемых в реальном времени.
- Линейная коммуникация с обратной связью.
- Эффективна при постановке задач нерутинных, сложных, неоднозначно понимаемых.
- Более характерна для дивизиональных и матричных структур.

# Транзактная коммуникация

- Делает акцент на важности личных взаимоотношений для коммуникации.
- Существенно значение культурного контекста.
- Показывает, что оба партнера по общению одновременно включены в коммуникацию в рамках одного контекста (каждый влияет на каждого).
- Характерна для проектных и матричных структур с командной культурой.
- Иногда стихийно существует на начальном (предпринимательском) этапе развития организации

# Обратная связь в организации

- Обратная связь - это процесс, посредством которого одно лицо передает свои представления или ощущения относительно поведения другого лица.
- В бизнесе, обратная связь – это обмен мнениями и наблюдениями о процессе работы.
- Цель - достигнуть поставленной задачи, усиливая или изменяя линию поведения.
- Предоставление обратной связи – важный профессиональный навык менеджера, который может быть развит на основе использования следующих ориентиров:

# Принципы предоставления обратной связи.

- **Сосредоточьтесь на улучшении** - не используйте обратную связь только для критики.
- **Взвесьте нужды других.** Необходимости обратной связи основывается на потребности в помощи при собственном росте и росте других.
- **Стремитесь лишь описывать, а не трактовать.** Открытое поведение чрезвычайно объективно и очевидно. Когда мы приписываем поведению другого определенный мотив, мы трактуем намерения этого человека, что является нашим субъективным мнением.
- **Учитывайте детали.** Чтобы быть конструктивной, обратная связь должна быть конкретной. Говорите о действиях, а не о личности.
- **Концентрируйтесь на поведении, которое может быть изменено.** Эффективная обратная связь всегда нацелена на поведение, которое можно относительно легко изменить.
- **Осуществляйте обратную связь непосредственно после поступка,** пока событие еще свежо в памяти обоих людей. Таким образом, обратная связь служит «зеркалом поведения» человека.

# ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

1. **Отправитель** – лицо или группа лиц осуществляющих отбор и передачу информации;
2. **Сообщение** – информация, закодированная отправителем;
3. **Канал** – путь информации от отправителя до получателя;
4. **Получатель** – лицо или группа лиц, принимающие и использующие информацию.
5. **Результат** – реакция (отношение и действия) в ответ на полученную информацию

# ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБМЕНА

- 1 – **Необходимость** данной информации;
- 2 – **Достаточность** (оптимальность объема);
- 3 – **Своевременность**;
- 4 – **Адекватность кодирования** информации;
- 5 – **Помехоустойчивость**;
- 6 – **Доступность** (возможность своевременно получить необходимую информацию).

# Основные этапы коммуникации:

- **Рождение идеи** (формулирование содержания = «упаковка смысла»)
- **Кодирование** (выбор канала и средства)
- **Передача** сообщения (очистка каналов коммуникации)
- **Получение** сообщения (настройка на прием)
- **Декодирование** («переупаковка смысла»)
- **Принятие** («фильтрация» = включение личных предпочтений и барьеров)
- **Использование** (реакция на информацию)
- **Обратная связь**

# УРОВНИ УСВОЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИИ

## 1. Репродуктивный

предполагает полное и точное воспроизведение содержания и формы получаемой информации.

## 2. Адаптивный

основывается на адаптации содержания и формы получаемой информации в зависимости от целей и обстоятельств (условий) ее последующего использования, а также от мотивов и способностей человека.

## 3. Локально моделирующий

предполагает самостоятельное построение человеком системы знаний и отдельных навыков по конкретным вопросам или аспектам деятельности, связанным с получаемой информацией.

## 4. Системно моделирующий

обеспечивает самостоятельное построение целостной системы знаний и навыков, охватывающих все аспекты адекватного использования получаемой информации в разных условиях.

## 5. Творческий (моделирующий деятельность и поведение)

предполагает самостоятельное построение единой системы знаний и навыков, координирующей разные направления деятельности человека и его поведение.

# ПРЕГРАДЫ (ШУМЫ) В КОММУНИКАЦИЯХ.

- **ПРЕГРАДЫ**

все, что искажает смысл передаваемого сообщения, частично или полностью блокирует его передачу.

- **ВИДЫ ПРЕГРАД:**

- *Организационные*
- *Социально-психологические*
- *Вербальные*
- *Невербальные*
- *Психофизиологические*

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ преграды

1. Неоптимальная структура организации, ограничивающая возможности обмена информацией
2. Плохая организация коммуникативных сетей
3. Неадекватный выбор канала (средства) передачи информации
3. Большое число иерархических уровней, обуславливающих потерю информации
4. Неоптимальный объем информации.

# СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ преграды

1. Различия в профессиональном опыте.
2. Различия в должностном статусе
3. Различия в социальных установках.
5. Стиль работы руководителя.
6. Фильтрация информации.
7. Преждевременная оценка информации.
8. Превалирование эмоционального восприятия над рациональным.
9. Различная мотивация.
10. Отношение к источнику информации (каналу, средству).
11. Эмоциональное состояние.
12. Психологическая готовность к принятию информации.

# ВЕРБАЛЬНЫЕ и НЕВЕРБАЛЬНЫЕ преграды

- ВЕРБАЛЬНЫЕ:

1. Различный тезаурус (система понятий, словарный запас)
2. Профессиональный жаргон.
3. Неадекватное кодирование информации.

- НЕВЕРБАЛЬНЫЕ:

1. Неадекватные жесты, мимика, позы и т.п.

# Коммуникативная «воронка»

Задумал = 100 %

Сформулировал = 90 %

Сказал = 80 %

Услышал = 70%

Понял = 60%

Запомнил = 24%

Использовал = ?%

# УРОВНИ УСВОЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИИ

## 1. Репродуктивный

предполагает полное и точное воспроизведение содержания и формы получаемой информации.

## 2. Адаптивный

основывается на адаптации содержания и формы получаемой информации в зависимости от целей и обстоятельств (условий) ее последующего использования, а также от мотивов и способностей человека.

## 3. Локально моделирующий

предполагает самостоятельное построение человеком системы знаний и отдельных навыков по конкретным вопросам или аспектам деятельности, связанным с получаемой информацией.

## 4. Системно моделирующий

обеспечивает самостоятельное построение целостной системы знаний и навыков, охватывающих все аспекты адекватного использования получаемой информации в разных условиях.

## 5. Творческий (моделирующий деятельность и поведение)

предполагает самостоятельное построение единой системы знаний и навыков, координирующей разные направления деятельности человека и его поведение.

# Критерии эффективности коммуникаций

- Надежность
- Скорость
- Помехоустойчивость
- Подчиненность элементов в цепи
- Характер связи элементов
- Жизнеспособность
- Оперативность
- Чувствительность
- Гибкость
- Централизованность
- Целостность

# Коммуникационные роли в организации

- Привратник
- Связной
- Лидер мнения
- Космополит

# Привратник

- Индивид, занимающий такое место в структуре, которое позволяет ему регулировать потоки сообщений, идущие по данному каналу
- Предотвращение информационных перегрузок
- Проведение “нужной” руководству политики

# СВЯЗНОЙ

- Лицо, связывающее две или более группы в системе
- Координация действий
- Передача информации между членами организации

# Лидер мнения

- Лицо, способное оказывать достаточно заметное влияние на установки или поведение других членов группы
- Влияние на принятие решений
- Обеспечение контактов с отдельными частями внешней среды

# Космополит

- Лицо, имеющее более сильные и разнообразные связи вне организации, чем остальные ее члены
- Налаживание связей с внешней средой и получение нужной информации

# Информационные культуры

## (Дональд А. Маршанд)

- Сегодня в компаниях можно встретить четыре разновидности информационной культуры:
- *Функциональная культура*
- *Культура взаимодействия*
- *Культура исследования*
- *Культура открытости*
- Каждая информационная культура влияет на информационное поведение (способ использования информации).
- Информационная культура отражает приоритеты руководителей компании в использовании информации для достижения успеха или предотвращения провалов.

**Функциональная культура**

Менеджеры используют информацию, чтобы управлять подчиненными или влиять на них.

**Культура взаимодействия**

Менеджеры и служащие доверяют друг другу и делятся информацией (особенно о наличии проблем и неудач), чтобы повысить собственную эффективность.

**Культура исследования**

Менеджеры и служащие ищут информацию, чтобы лучше понимать будущее и то, как изменить собственную деятельность и приспособиться к будущим тенденциям.

**Культура открытости**

Менеджеры и служащие открыты для нового понимания природы кризисов и радикальных перемен и ищут способы прорыва к конкурентоспособности.

Рис. 1. Определение типа информационной культуры.

# *Функциональная* культура

- Менеджеры используют информацию, чтобы управлять подчиненными или влиять на них.
- Присуща жестко иерархизированным компаниям, где информация служит, прежде всего, для управления и контроля.
- Характерным для этой культуры информационным поведением является контроль.

# Культура взаимодействия

- Менеджеры и специалисты доверяют друг другу и делятся информацией (в т.ч. о наличии проблем и неудач).
- Могут обмениваться информацией, важной для совершенствования процессов и роста эффективности.
- Прямой обмен информацией о возможных срывах и провалах необходим для устранения проблем и адаптации к изменениям

# Культура *исследования*

- Менеджеры и служащие ищут информацию, чтобы лучше понимать будущее.
- Менеджеры и служащие стремятся к пониманию будущих тенденций и нахождению лучшего способа отразить возможную угрозу.
- Господствующим информационным поведением является предвидение.

# Культура *открытости*

- Менеджеры и служащие открыты для нового понимания природы кризисов и радикальных перемен, и ищут способы прорыва к более высокой конкурентоспособности.
- Компании сознательно отбрасывают старые подходы к бизнесу, чтобы освободиться для поиска новых перспектив и идей, обещающих создание новых продуктов и услуг, которые могли бы изменить условия конкуренции поверх рынков и отраслей.
- Немало компаний обладают анклавами культуры открытости, где:
  - собирают и обрабатывают информацию,
  - разрабатывают новые продукты и сценарии развития бизнеса,
  - добиваются партнерских отношений с потребителями и поставщиками.

# Управление знаниями (Knowledge management)

- **Цель** - концентрация и распределение «коллективной мудрости» компании
- **2 направления:**
  - создание новых знаний
  - внутриорганизационный обмен существующими знаниями
- 4-х фазная модель создания организационного знания (Nonaka):
- **Социализация** – интенсивный обмен неявными знаниями между сотрудниками
- **Комбинация** – обмен формализованными, явными знаниями
- **Репликация** – перенос «эффективного» знания из одного контекста в другой (внутриорганизационное копирование и тиражирование знания)
- **Инновация** – создание нового знания

# Корпоративная коммуникация

Примеры из практики

# Евросеть

- Нестандартный формат корпоративных писем
- «образный» язык
- Немедленное реагирование на возникающие проблемы в форме письма – требование ответных действий

# Кодак: децентрализация управления бизнесом

- Смена ценностных ориентаций
- Разъяснительная работа:
  - еженедельные встречи с руководителями подразделений,
  - ежемесячные совещания («форумы по копируемым продуктам») с участниками рабочих групп,
  - ежеквартальные собрания «Как наши дела сегодня» со всеми сотрудниками
- **Деловые тематические встречи** (каждый из 1500 работников отделения за год хотя бы раз принял участие во встрече)
- **Корпоративный журнал** «Copy Products Journal» - раз в месяц
- **Анонимные вопросы** - Программа «Диалог в письмах»
- **Информационные диаграммы** в зале у кафе

# Северсталь

- Создание базы знаний по ремонтным работам, которая охватывает 12 основных цехов металлургического комбината.
- В каждом цехе - «компьютер знаний»: мастера получают доступ к практике ремонтов, накопленной на предприятии, могут оставить свой вопрос и получить ответ коллег.
- Цель - передать весь накопленный в компании опыт управления в стандартных и нестандартных ситуациях.
- Добавлен пункт в ДИ + соревнование между цехами (денежные призы)

# Программа управления производственным процессом



2  
Практикум  
«Составление карты  
процесса  
производственного  
участка».



4  
Практикум «Выявление  
и устранение типичных  
ошибок»



5  
Разработка мероприятий  
по оптимизации  
производственного  
процесса.  
• Защита предложений  
перед руководством цеха.



1  
Лекционно-семинарское  
занятие на базе цеха с  
участием преподавателей и  
менеджеров по проектам



3  
Практикум «Анализ и  
оптимизация процесса»

## Результат обучения:

- Реализация предложенных мероприятий
- Изменение показателей эффективности работы участка
- Распространение полученного опыта через базу знаний

# Проблемы:

- Нужны ли принудительные меры для активизации коммуникаций между сотрудниками компании?
- Что делать, если не хотят делиться информацией, знаниями?

# Методика анализа системы коммуникаций в организации

- **1. Ключевые факторы успеха коммуникации в организации:**
  - обмен видениями результата и путей достижения результата между ключевыми лицами в компании
  - регулярная обратная связь (мнения и взгляды могут со временем меняться)
  - удовлетворение трех уровней потребности в организации
- **2. Диагностика каналов коммуникации в компании:**
  - описание формальных каналов коммуникации
  - аудит неформальных каналов коммуникации
- **Методы:** опросники, интервью, анализ документооборота, анализ эффективности совещаний (наблюдение за процессом и отслеживание продуктивности), анализ эффективности обмена информацией между подразделениями и пр.
- **3. Программа совершенствования коммуникации в организации:**
  - техническое обеспечение коммуникаций
  - коррекция документооборота
  - определение порядка работы с внешней информацией
  - повышение эффективности совещаний (карта совещаний, стандарты проведения)
  - система сбора и анализа обратной связи и передачи видения в компании (внутрифирменная газета, анкеты, информационные бюллетени, и пр.)

# Управление информационной культурой

- Необходимо относиться к потокам информации скорее как к “материальным” активам.
- Это иллюзия, что инфраструктура информационной системы сама собой разрешит все проблемы. Компьютеры и электронные сети — это лишь инструменты.
- Работники, занятые сбором, обработкой и использованием информации, наиболее чувствительны к дисфункциональности информационного поведения менеджеров, не согласующегося с заявленными целями компании или ее установками и стилем

# Способы повышения эффективности коммуникаций в организации

Регулярный двусторонний обмен информацией в организации:

- *Внутренняя почта*
- *Внутрифирменная газета*
- *Видеоконференции*

Обучение сотрудников компетентной коммуникации

## Вопросы по теме

1. Что такое коммуникация? Коммуникативный процесс? Организационные коммуникации?
2. В чем основной принцип (смысл) организации коммуникации?
3. На каких уровнях возникают потребности в информации в организации?
4. Приведите базовую модель коммуникации
5. Каковы значимые факторы организации коммуникаций в фирме?
6. Приведите классификацию коммуникаций (какие виды Вы знаете?)
7. Что такое «обратная связь»?
8. Перечислите основные элементы коммуникативного процесса
9. Каковы основные принципы организации информационного обмена?
0. Перечислите основные этапы коммуникации
1. Что такое преграды (шумы, барьеры) в коммуникациях? Какие виды существуют?
2. «Коммуникативная воронка» - что иллюстрирует?
3. Каковы критерии эффективности коммуникаций?
4. Что такое «информационная культура»?
5. В чем суть методики анализа системы коммуникаций в организации?