

Лекция 7

« Коммуникации в организациях»

План :

1. Научные подходы в теории организаций и проблема коммуникаций
2. Принципиальные модели процесса коммуникации и их применение
3. Типология коммуникаций в организации
4. Функционирование коммуникаций в организациях

Роль коммуникации в управлении организацией.

**Формирование
коммуникационных сетей и
создание условий для
успешного
функционирования
коммуникаций в
организации составляют
одну из важнейших задач
управления**

Обмен информацией включен как важнейшее звено во все основные виды деятельности организации, следовательно, если коммуникационные связи (как внутренние, так и внешние) не существуют или не действуют, это отрицательно сказывается на функционировании всей организации

Причины:

1. Руководителям подразделений организации приходится тратить много времени на поиск нужной информации и ее обработку
2. Происходит дублирование информации, поскольку одна и та же информация поступает в подразделения организации и к ее руководству из разных источников
3. В одних подразделениях и у одних руководителей ощущается недостаток информации, тогда как в других подразделениях может произойти информационная перегрузка
4. Работники организации мало осведомлены о ее деятельности, планах, ориентации и положении во внешней среде, что отрицательно сказывается на процессах интеграции, точном выполнении распоряжений руководства и т.д.

Школа научного управления

Ф.Тейлор



Жесткая организационная структура
(позднее ее усовершенствовал А.Файоль)

Информация, передаваемая по вертикали
делится на два типа:

задание и
необходимые к
нему пояснения
(то, что Ф. Тейлор
называл «урок»)

контроль за
исполнением
задания

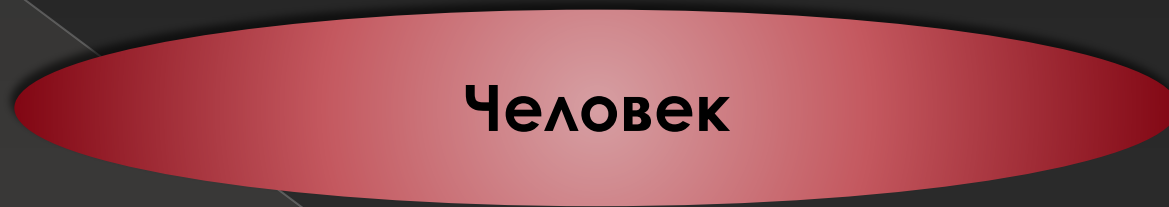




Рис. 47. Процессы коммуникации в организации в теории научного управления:

ПР — предписание; **Р** — работники; **1—3** — меры управленческого воздействия на работника; **1** — стимулирование (материальное); **2** — дисциплинарные меры; **3** — нормы (правила) деятельности; **цель** — повышение производительности и эффективности

Школа человеческих отношений



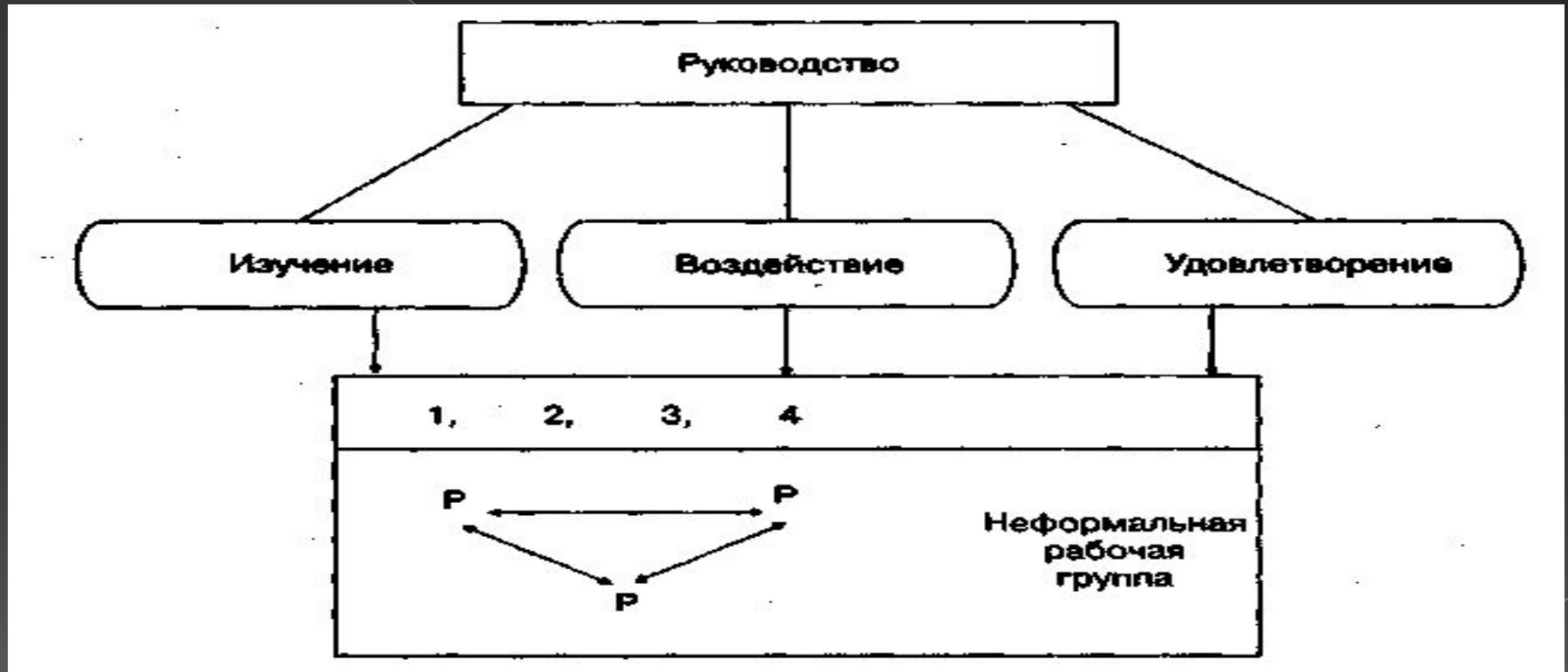
уникальное социальное животное

Наличие в организации
одновременно
вертикальных
(властных) и
горизонтальных (в
основном
неформальных)
потоков информации
должно
способствовать

удовлетворению потребностей
работников (прежде всего в
общении и взаимном обмене
текущей информацией)

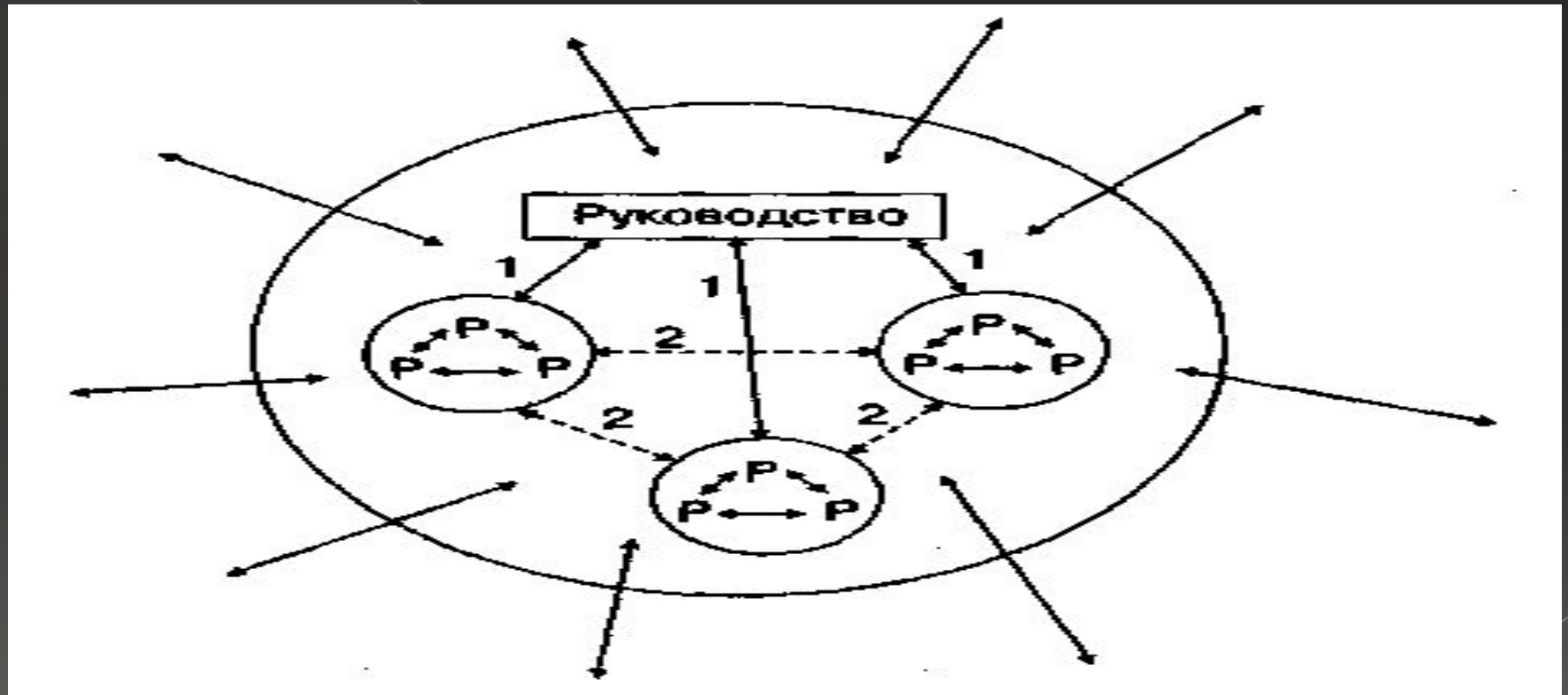
обеспечению вовлеченности
работников в процесс принятия
управленческих решений.

Схема коммуникационных потоков в организации в теории человеческих отношений:



P — работники; 1 — мотивы, 2 — установки, 3 — потребности, 4 — ценностные ориентации

Процесс коммуникации в организации, рассматриваемой как открытая система:



P — работники; *1* — вертикальные и *2* — горизонтальные коммуникации

Системный подход к коммуникациям в организациях

The diagram consists of two main elements. At the top is a red rectangular box with the text 'Все организационные системы'. Below this box is a large, downward-pointing red arrow. At the bottom of the arrow is a light pink rounded rectangular box with the text 'Коммуникационные'. This visual structure suggests that communication systems are a subset or a specific part of the broader organizational systems.

Все организационные системы

Коммуникационные

Рассматривая организацию как открытую систему, системные теории акцентируют внимание

на ее взаимодействии с внешней средой

изучении потоков информации

поступающих от других организаций и от социальных институтов (властных, политических, общественных и т.д.)

Так, выделяются

командные
(управленческие)

информирующие
(оповещающие)
коммуникации

внутренние и
внешние
коммуникации и т.д.

Сравнение роли коммуникаций в организациях в различных научных концепциях

Параметр сравнения	Школа научного управления	Школа человеческих отношений	Школа социальных систем
Значимость коммуникаций	Невелика; основное внимание — вертикальным потокам сообщений от руководителя к подчиненным	Основное внимание — взаимодействию работников на одном организационном уровне	Коммуникации — связующий элемент всех частей организации
Цели коммуникации	Контроль за выполнением приказов Передача приказов	Удовлетворение потребностей работников Вовлечение работников в процесс принятия решений	Контроль и координация действий Адаптация к изменениям внешней среды Помощь в принятии решений
Направление коммуникационных потоков	Вертикальные сверху — вниз	Горизонтальные Вертикальные сверху — вниз	Горизонтальные Вертикальные сверху — вниз и снизу — вверх Связь с внешней средой
Виды каналов коммуникации	Письменные формальные	Формальные и неформальные	Формальные Неформальные С внешней средой

Простая коммуникационная модель с обратной связью

Чтобы понять основные принципы осуществления процесса коммуникации в организациях, нужно уяснить принципиальные моменты этого процесса

необходимо по крайней мере знать, кто сообщает информацию

по какому каналу ее можно получить

какова надежность этого канала и есть ли возможность успешно обработать и понять эту информацию

По Г.Лассуэллу акт коммуникации может рассматриваться только с точки зрения ответа на вопросы:

- ✓ кто сообщает
- ✓ что сообщает
- ✓ по какому каналу проходит сообщение
- ✓ кому и с каким эффектом

Основные компоненты процесса коммуникации (по К. Шеннону и У Уиверу)



Схема коммуникационного процесса с обратной связью



Компоненты коммуникационного процесса:

1. *Отправитель* — создатель сообщения, тот, кто выдвигает какие-либо идеи (самостоятельно создает информацию) или аккумулирует уже имеющуюся информацию для дальнейшей передачи

2. *Сообщение* — подготовленная к передаче получателю информация, закодированная с помощью символов — слов, специальных знаковых символов, тона сообщения, рисунков, жестов, подтекста и т.д.

3. *Канал передачи информации* — средство передачи информации, путь физической передачи сообщения.

4. *Получатель* — лицо (группа, организация), которому передана информация и которое интерпретирует (декодирует) ее.

Компоненты коммуникационного процесса :

5. *Результат (эффект) коммуникационного воздействия* — изменения в поведении и состоянии получателя информации, которые выражаются в изменении знания получателя; изменении установок (относительно объекта действия, оговоренного в сообщении); изменении в видимых действиях получателя (покупка товаров, отношение к трудовой деятельности, своевременный приход на работу и т.д.).

6. *Обратная связь* — «оперативная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; это информация (в вербальном и невербальном оформлении), которая отсылается назад к отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоении и согласии с ним»

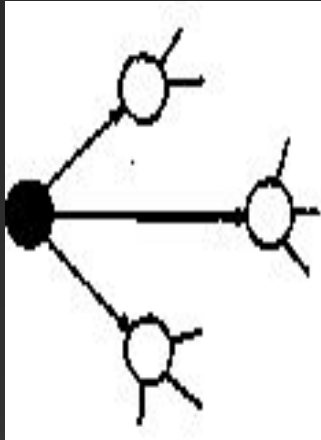
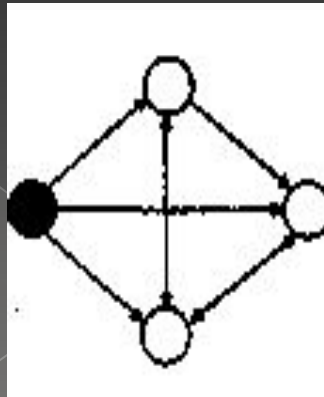
7. *Шум* — то, что искажает смысл сообщения, элемент процесса, присутствующий практически на каждом этапе передачи информации.

Этапы обмена информацией в организации

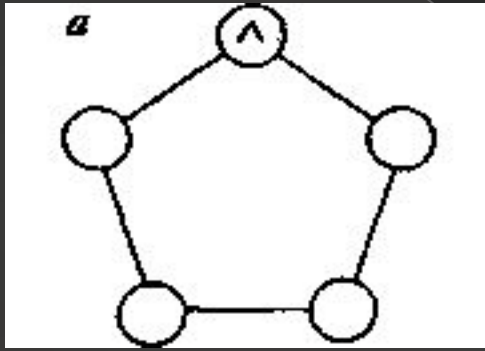
Этап	Причины трудностей
Зарождение идеи	Непродуманность идеи Неадекватность информации конкретной ситуации
Кодирование и выбор канала	Отправитель не настроен на язык и культуру получателя Неоднозначность символов в сообщении Несовместимость канала и типа символов
Передача и декодирование	Различия в статусе, взглядах, образовании, наличие языковых барьеров и т.д. отправителя и получателя

Модель сетевого анализа коммуникационных сетей.

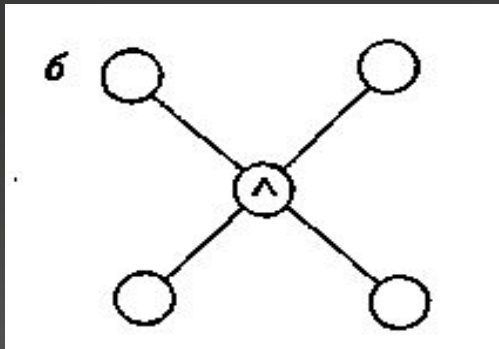
Типы личностных коммуникационных сетей

Тип	Содержание	Преимущества	Недостатки	Схема
Радиальные	Сети, в которых индивиды взаимодействуют с другими, не контактирующими друг с другом лицами	Увеличение степени открытости Большая информационная сила	Неустойчивость	
Взаимосвязанные	Сети, в которых те, кто связан с данным индивидом, также взаимодействуют друг с другом	Устойчивость Постоянный, эффективный обмен информацией между членами сети	Закрытость Могут создавать барьеры для свободного перетекания информации в организации	

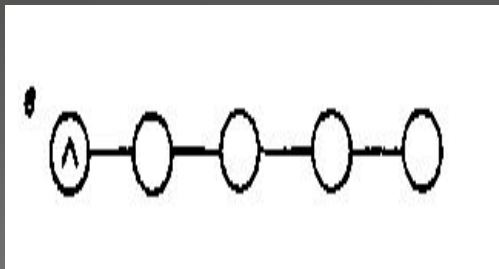
Наиболее распространенные конфигурации коммуникационных сетей:



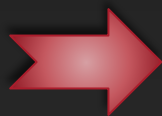
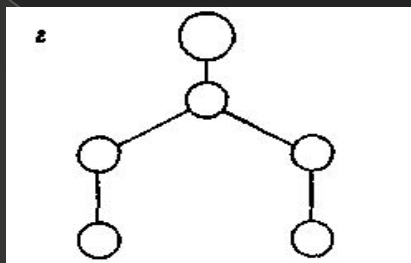
а) «Круг» — децентрализованная сеть в малой группе, что выражается в положении лидера, подобного всем членам группы



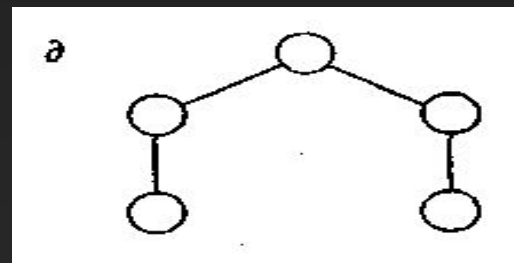
«Штурвал» — сильно централизованная сеть, т.е. информационный лидер группы находится в центре, к нему сходятся все коммуникационные потоки



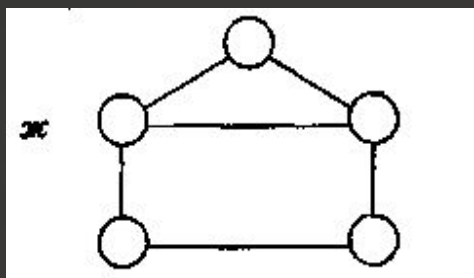
в) «Цепь» — сеть со слабой централизацией.



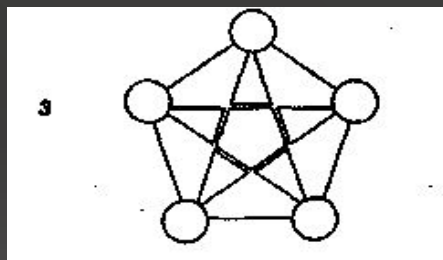
г) «Игрек», или
«цепь со
сторожем» — сеть,
имеющая
разветвления



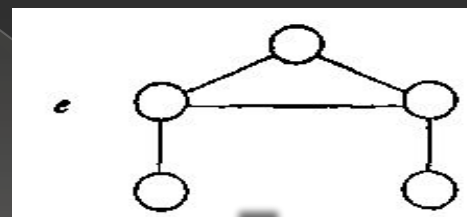
д) «Тент» —
конфигурация сети,
которая часто
используется в
продуктовых или
многопрофильных
структурах управления



ж) «Дом» — сеть, в
которой
существует
постоянный
обмен
информацией
между
руководителями
всех структурных
уровней
управления

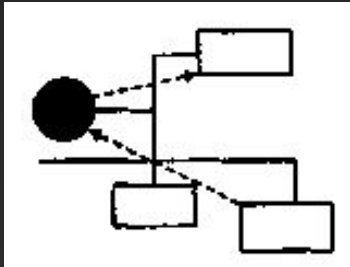
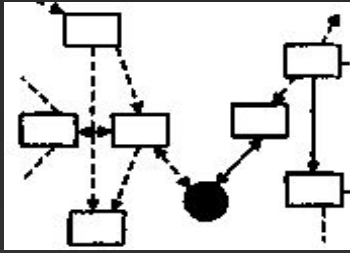
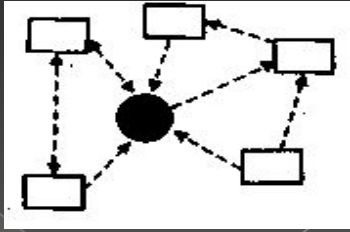
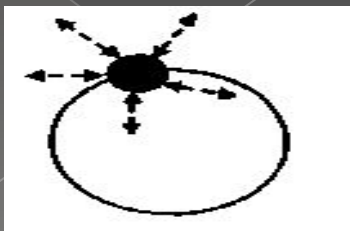


з) «Паутина» — сеть,
характеризуемая большим
количеством беспорядочных
коммуникационных связей



е) «Палатка» — сеть, в которой
наряду с вертикальными офи
циально допускаются
горизонтальные каналы
коммуникации

Коммуникационные роли в организации:

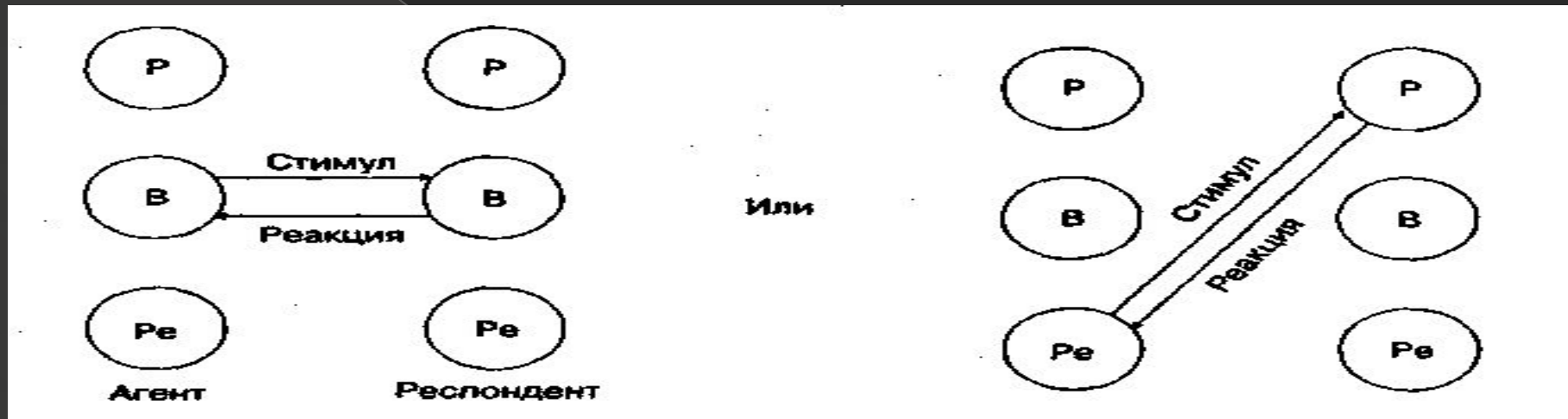
Роль	Определение	Функции	Схема
Сторож	Индивид, занимающий такое место в структуре, которое позволяет ему регулировать потоки сообщений, идущие по данному каналу	Предотвращение информационных перегрузок Проведение «нужной» руководству политики	
Связной	Лицо, связывающее на межличностной основе две или более группы в системе, не принадлежа ни одной из них	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	

Трансакционная модель коммуникаций



Процесс взаимного обмена информацией:

А) Параллельные транзакции



Б) Пересекающиеся транзакции



Каналы коммуникации

```
graph TD; A[Каналы коммуникации] --> B[Вертикальные каналы]; A --> C[Горизонтальные каналы]; A --> D[Коммуникации организации с внешней средой];
```

Вертикальные каналы

коммуникации и должны связывать все уровни управления организации в единое целое

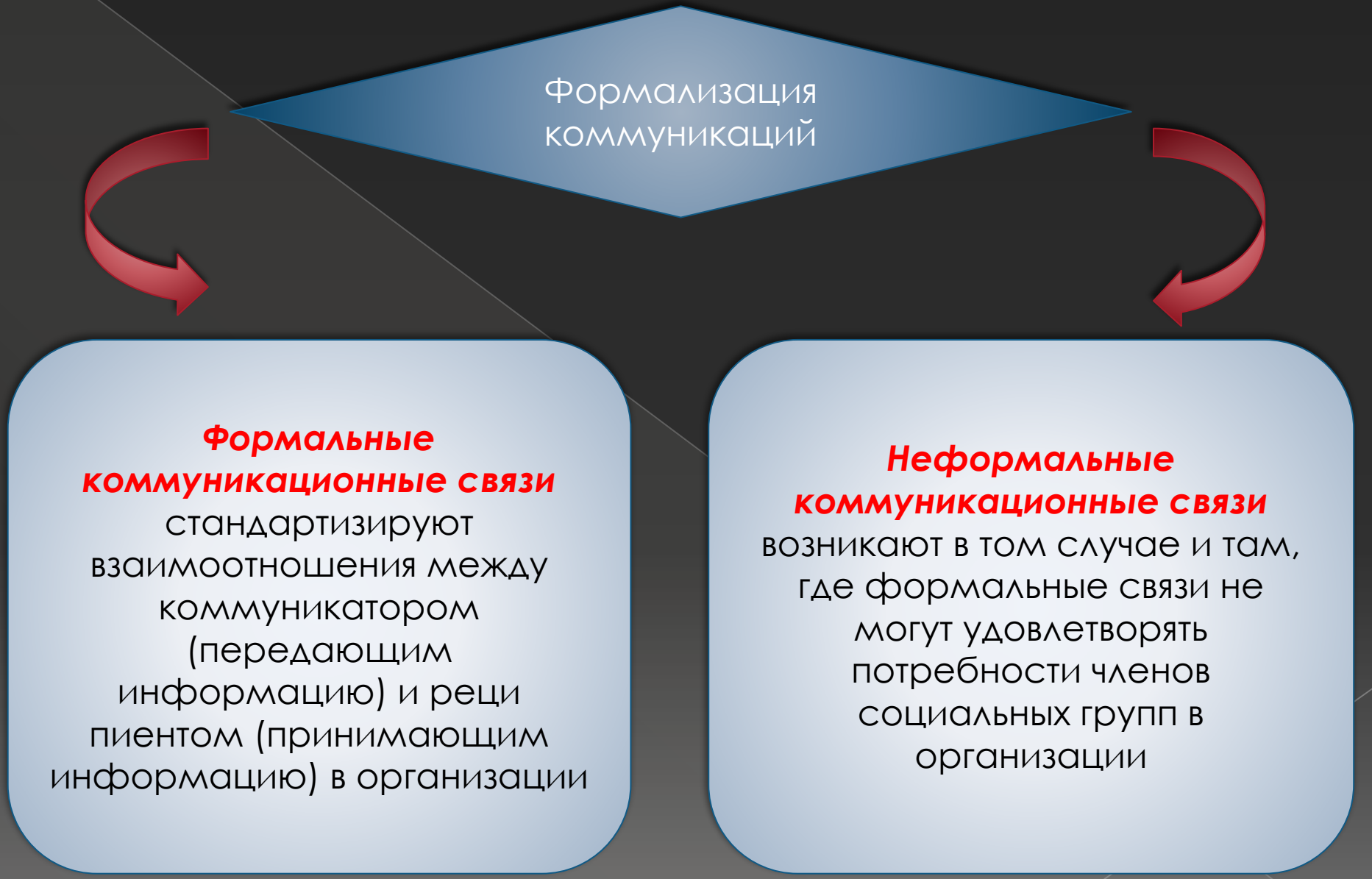
Горизонтальные каналы

коммуникации в организации представляют собой пути и средства передачи информации отдельно на каждом иерархическом уровне организации

Коммуникации организации с внешней средой

в современных российских условиях направлены на рыночный и институциональный уровни

Формализация коммуникаций



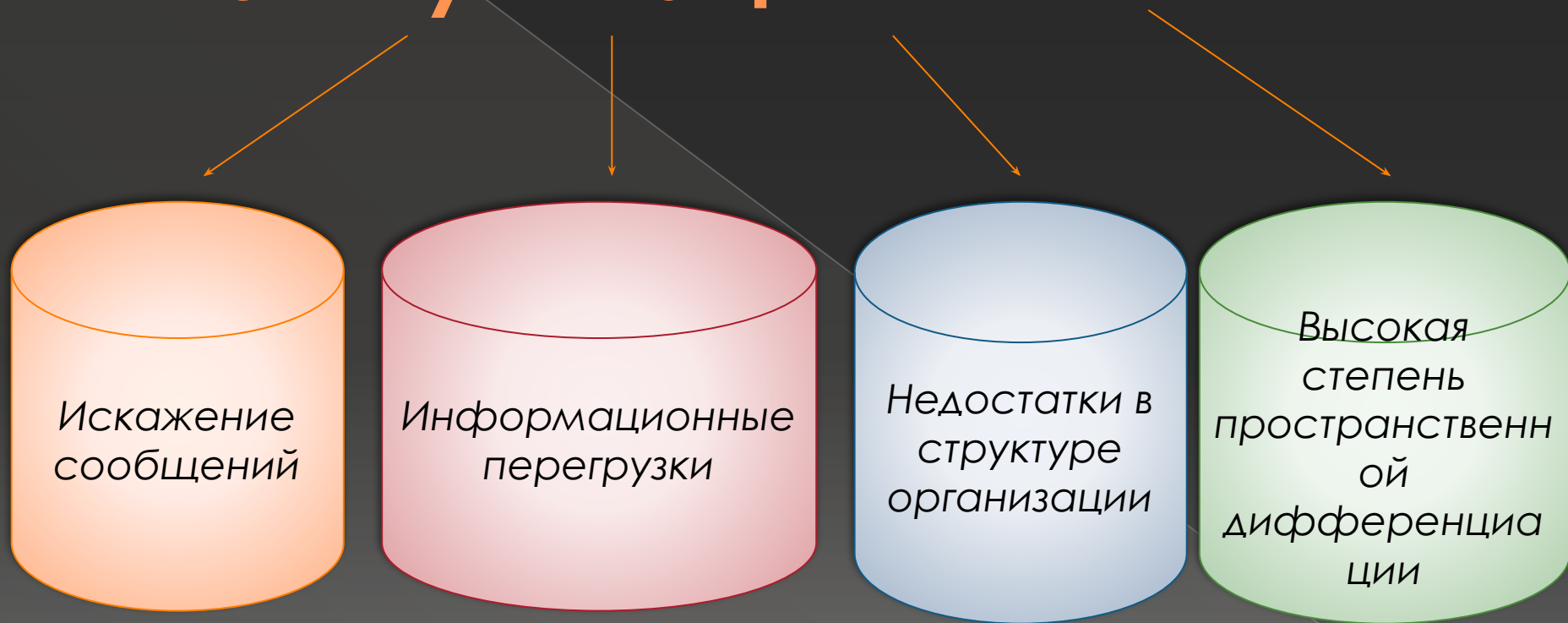
Формальные коммуникационные связи

стандартизируют
взаимоотношения между
коммуникатором
(передающим
информацию) и реци
пиентом (принимающим
информацию) в организации

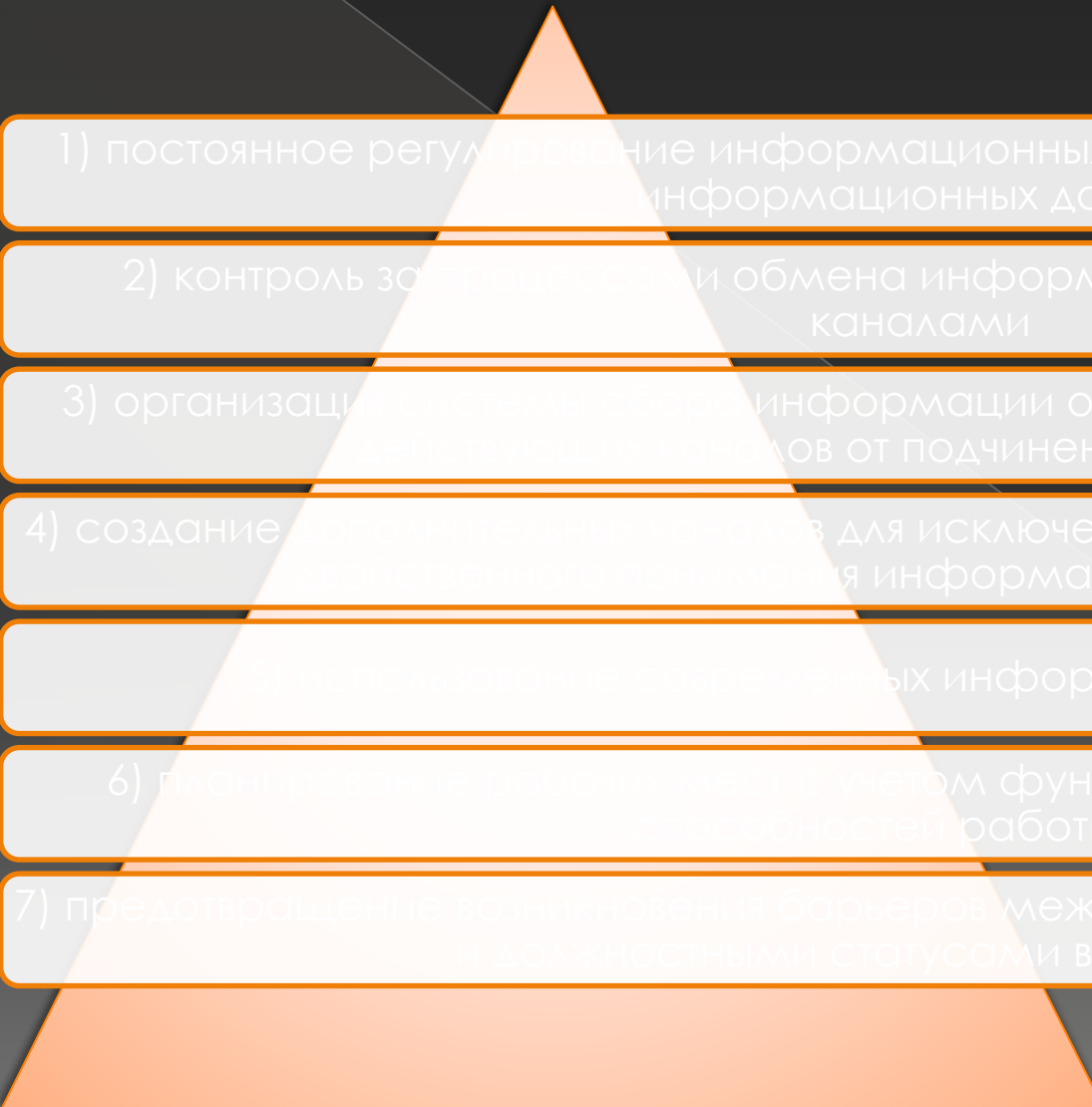
Неформальные коммуникационные связи

возникают в том случае и там,
где формальные связи не
могут удовлетворять
потребности членов
социальных групп в
организации

Проблемы структурных коммуникаций



Решение проблем структурных коммуникаций:

- 
- 1) постоянное регулирование информационных потоков путем создания банка данных информационных данных
 - 2) контроль за процессами обмена информацией, информационными каналами
 - 3) организация обмена информацией от исполнителей путем создания информационных потоков от подчиненных к руководству
 - 4) создание специальных подразделений для исключения искажения информации или для обеспечения информационных сообщений
 - 5) использование современных информационных технологий
 - 6) планирование работы с учетом функциональных особенностей и способностей работников
 - 7) предотвращение возникновения барьеров между различными подразделениями и должностными статусами в организации

**Проблемы
коммуникации в
межличностном
общении**

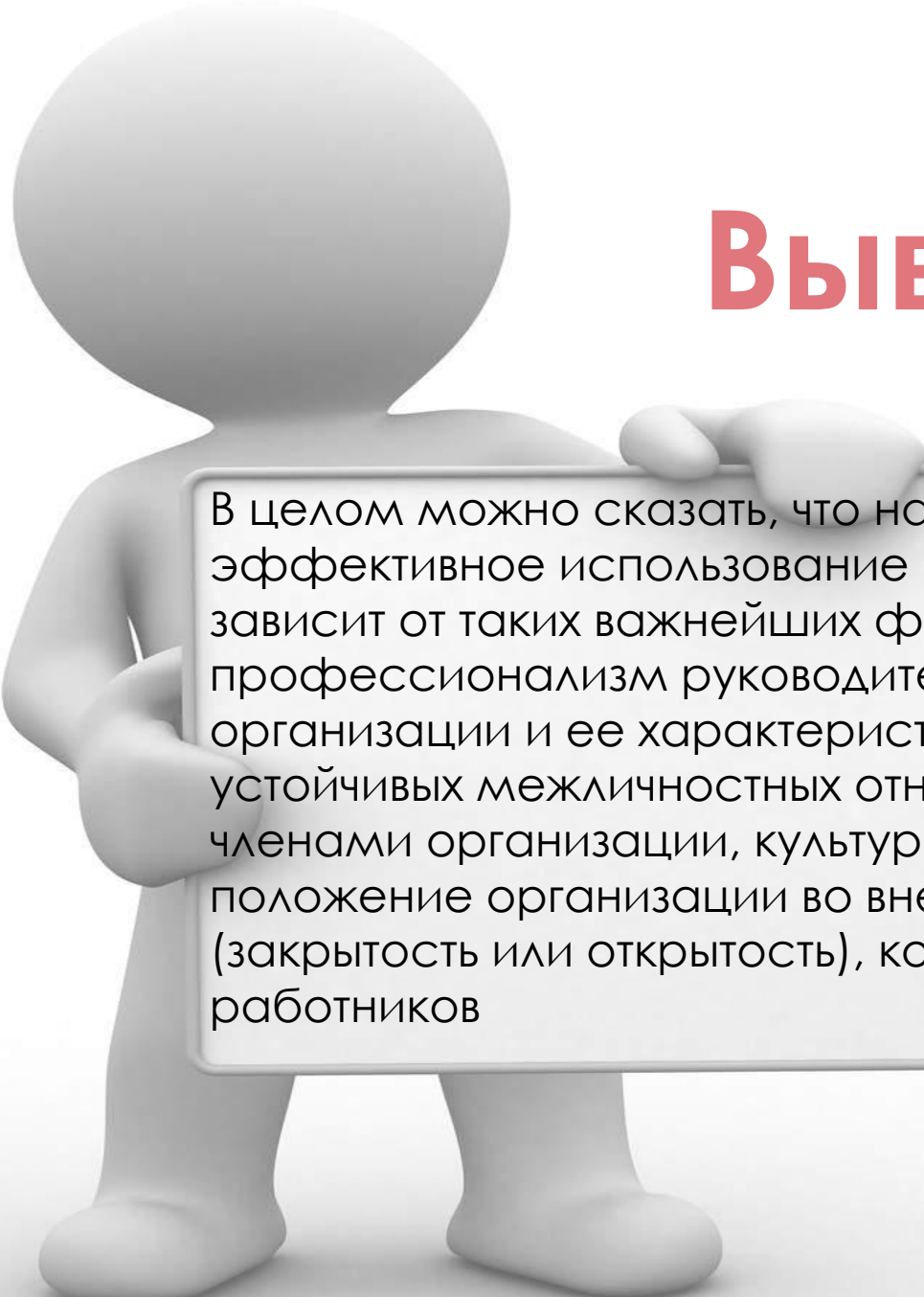
1. Различия в восприятии
сообщения

2. Семантические барьеры

3. Невербальные
межличностные преграды

4. Неудовлетворительная
обратная связь

Вывод:

A 3D white figure, resembling a stylized person, is holding a large rectangular sign. The figure is positioned on the left side of the frame, with its right arm extended to hold the sign. The sign is white with a thin black border and contains text in Russian. The figure's head is a simple sphere, and its body is composed of rounded shapes. The background is plain white.

В целом можно сказать, что наиболее эффективное использование коммуникаций зависит от таких важнейших факторов, как профессионализм руководителей, структура организации и ее характеристики, наличие устойчивых межличностных отношений между членами организации, культура подчиненных, положение организации во внешней среде (закрытость или открытость), компетентность работников