

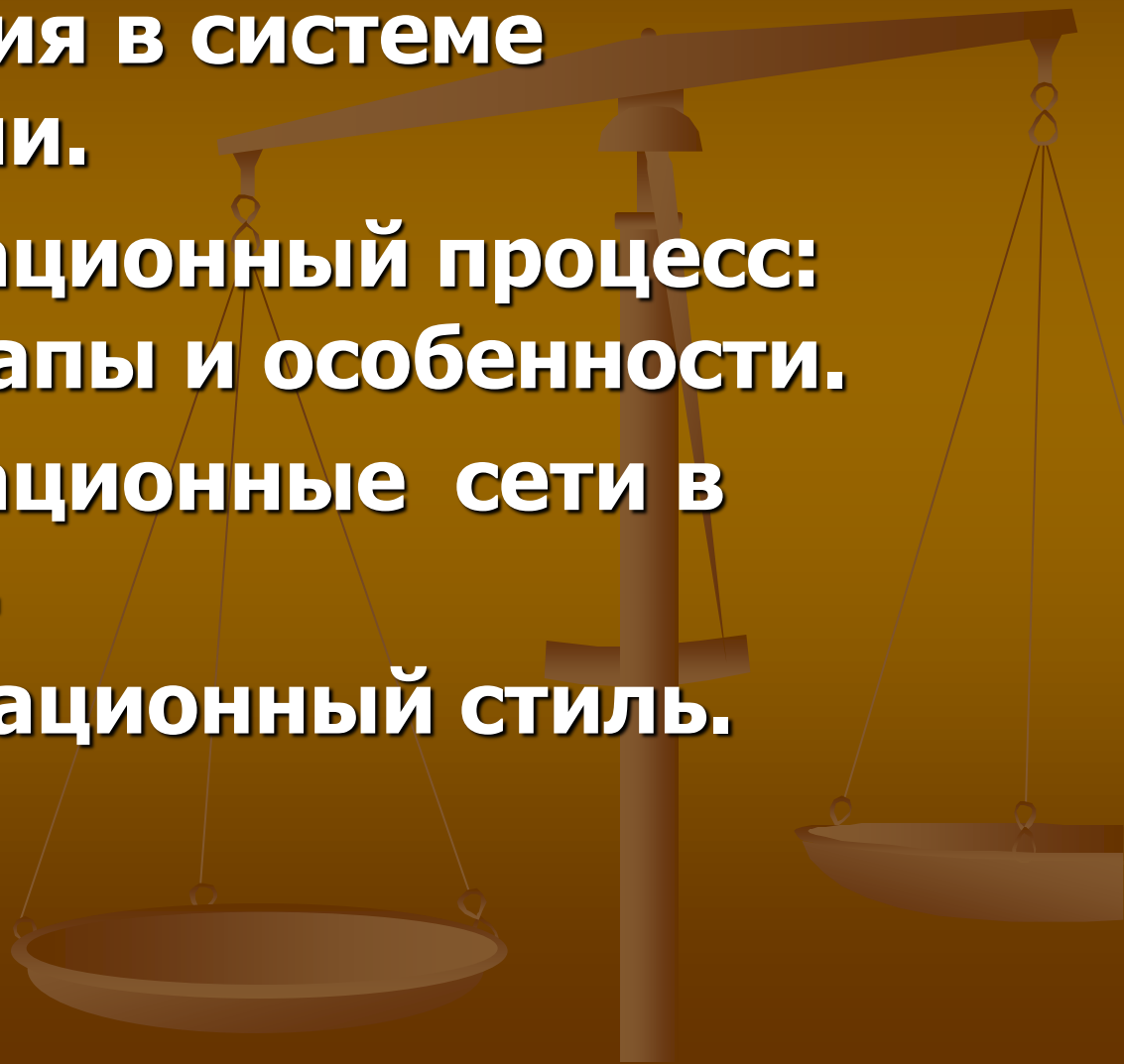
Тема Коммуникации в управлении

Лектор: В.Н.Гавриленко



Коммуникации в управлении

- 1. Информация в системе коммуникации.
- 2. Коммуникационный процесс: элементы, этапы и особенности.
- 3. Коммуникационные сети в организации.
- 4. Коммуникационный стиль.



Информация в системе коммуникации.

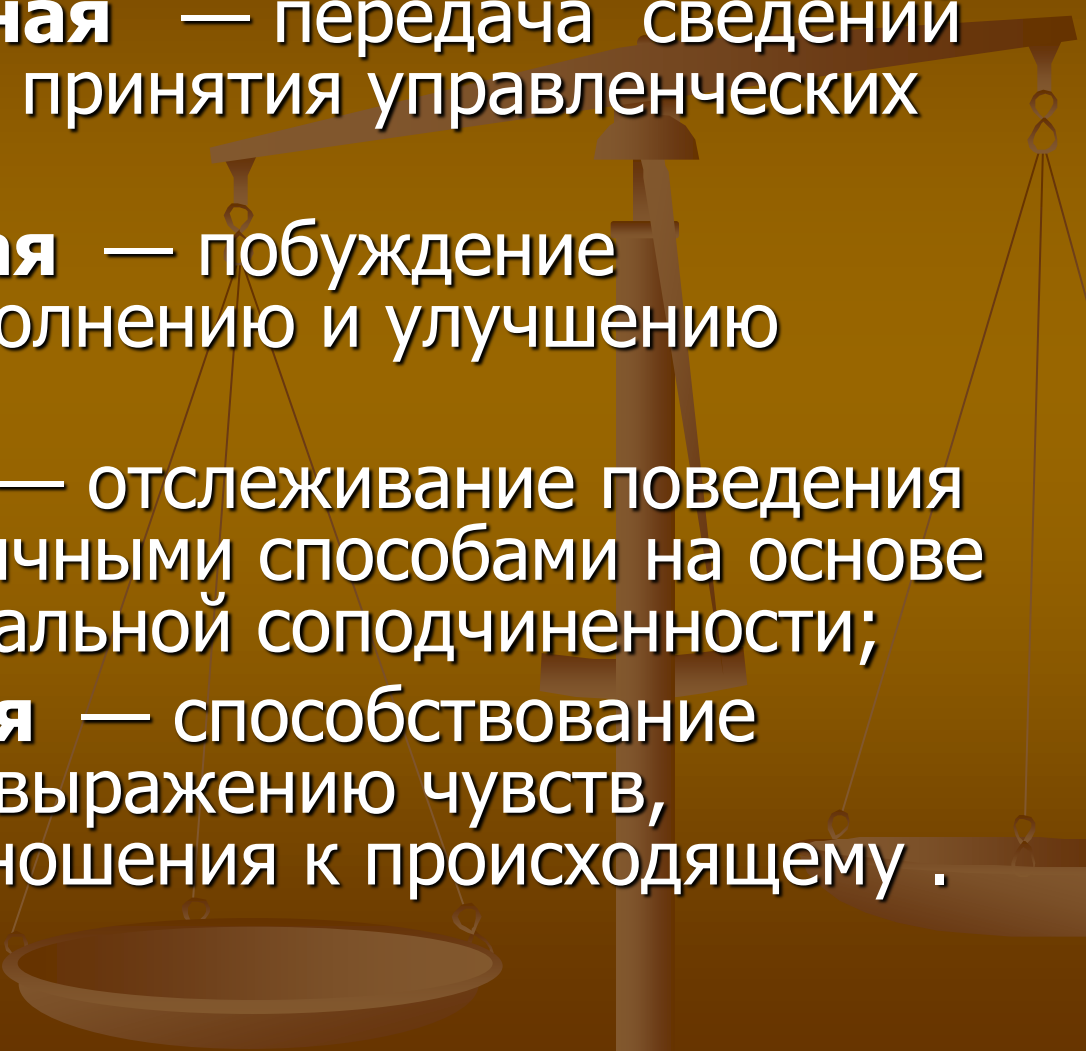
Информация — факты, идеи, мнения, намеки, ощущения или восприятия, запахи, вкус, чувства, несущие новые знания.

- **Коммуникация** – процесс социального взаимодействия и обмена сообщениями, информацией между двумя и более людьми.
- **Коммуникации** - связующий процесс в осуществлении управленческой деятельности.
- **Неэффективные коммуникации** - одна из главных причин возникновения проблем в управлении.

Цели коммуникации

- Организовывать информационный обмен между субъектом и объектом управления.
- Наладить процесс эмоционального и интеллектуального обмена управленческой информацией.
- Установить взаимосвязь между людьми в организации.
- Сформулировать общие взгляды на внутреннюю среду организации.
- Организовать совместную работу коллективов с целью выполнения задач организации

Функций коммуникации

- ● **информативная** — передача сведений необходимых для принятия управленческих решений;
 - ● **мотивационная** — побуждение работников к исполнению и улучшению работы;
 - ● **контрольная** — отслеживание поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;
 - ● **экспрессивная** — способствование эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему .
- 

Классификация коммуникаций

Организационные коммуникации:

- **внешние** (коммуникации организации с внешней средой),
- **внутренние** (между подразделениями и уровнями управления),

Межличностные коммуникации:

- **формальные,**
- **неформальные.**

Виды коммуникаций внутри организации:

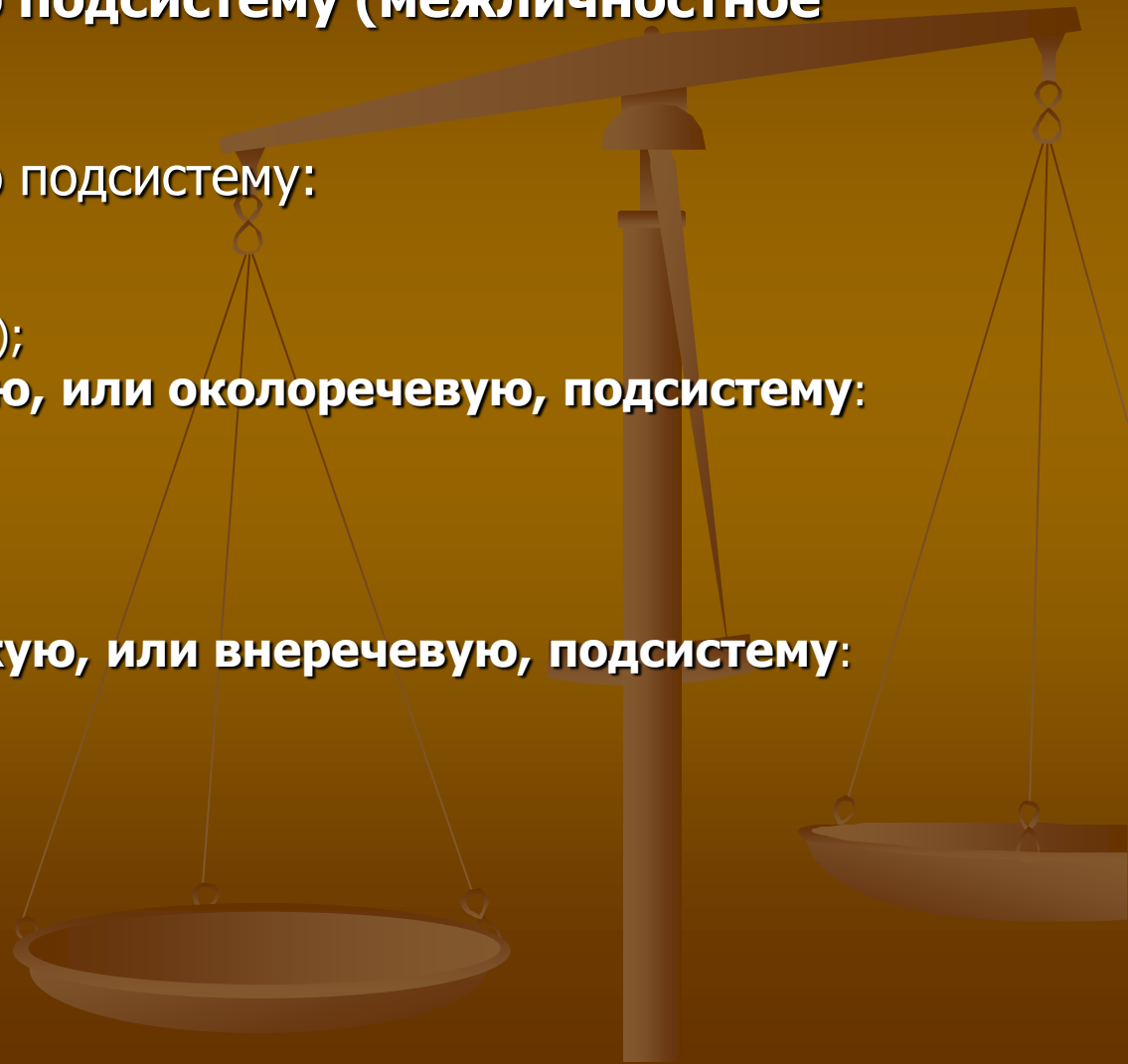
- **Межуровневые коммуникации.** Могут происходить по нисходящей (сообщение подчиненным уровням о принятом управленческом решении) и восходящей (отчеты, предложения, объяснительные записки).
- **Горизонтальные коммуникации.** Обмен информацией между подразделениями для координации задач и действий для того, чтобы подразделения работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.
- **Коммуникации «руководитель – подчиненный».** Связаны обеспечением вовлеченности отдела в решение задач; обсуждением проблем; получением сведений об идеях, предложениях подчиненных.
- **Коммуникации между руководителем и рабочей группой.** Позволяют руководителю повысить эффективность действий группы.
- **Неформальные коммуникации.** Канал неформальных коммуникаций – это канал распространения слухов, которые передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения.

Формы межличностные коммуникации

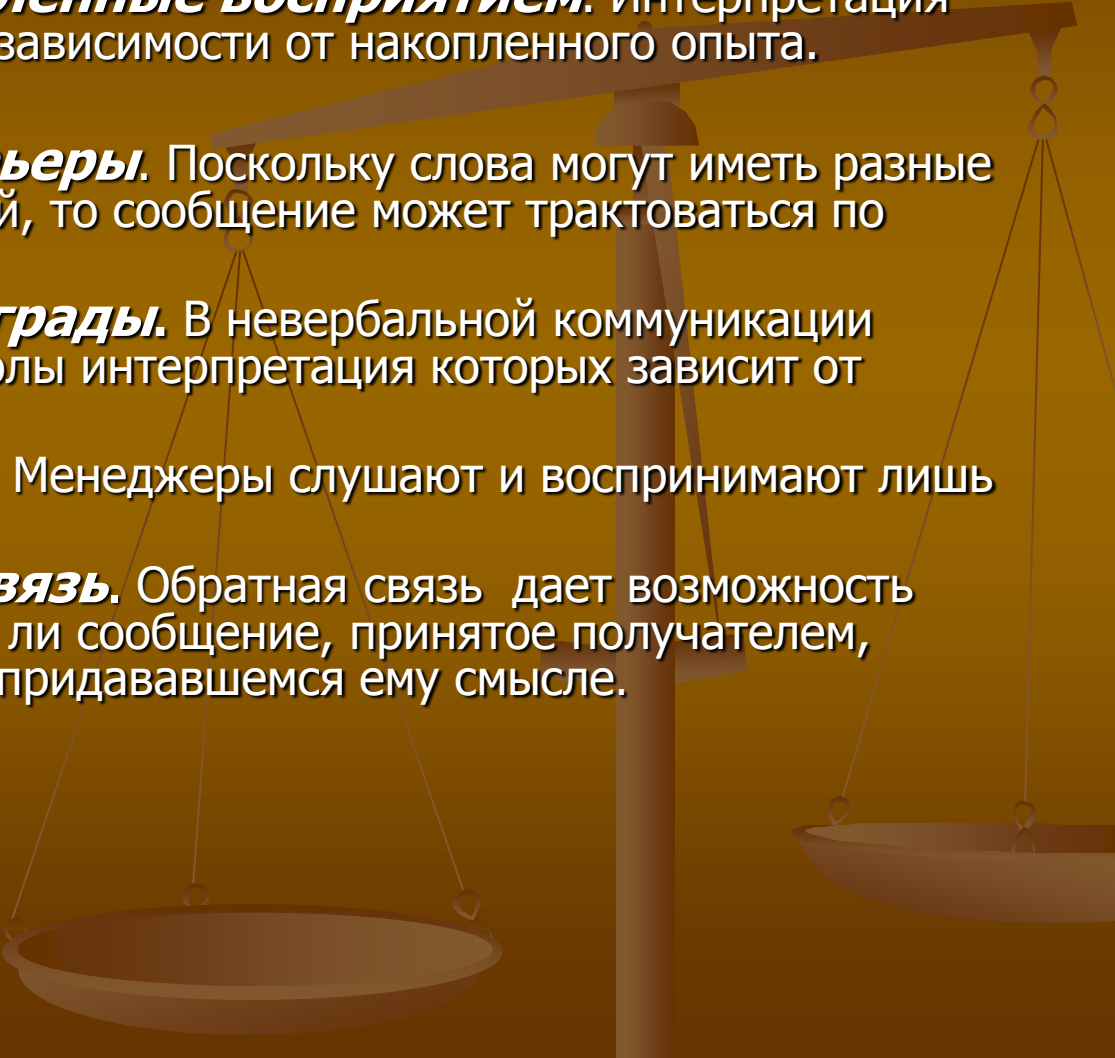
- **Вербальная коммуникация** – знаковая форма. Информация передается в знаковой форме системы общепринятых знаков (текст, голос как озвучивание потенциальной знаковой формы).
- **Невербальные коммуникации** – незнаковые формы коммуникаций, без использования слов как системы кодирования
- **Слова** (которым мы придаем такое большое значение) раскрывают лишь 7% смысла, 38% значения несут звуки и интонации, 55% – позы и жесты.

Подсистемы невербального общения

- **1) пространственную подсистему (межличностное пространство);**
- **2) взгляд;**
- **3) оптико-кинетическую подсистему:**
 - • внешний вид собеседника;
 - • мимику (выражение лица);
 - • пантомимику (позы и жесты);
- **4) паралингвистическую, или околоречевую, подсистему:**
 - • вокальные качества голоса;
 - • диапазон голоса;
 - • тональность;
 - • тембр;
- **5) экстралингвистическую, или внеречевую, подсистему:**
 - • темп речи;
 - • паузы;
 - • смех и т. д.

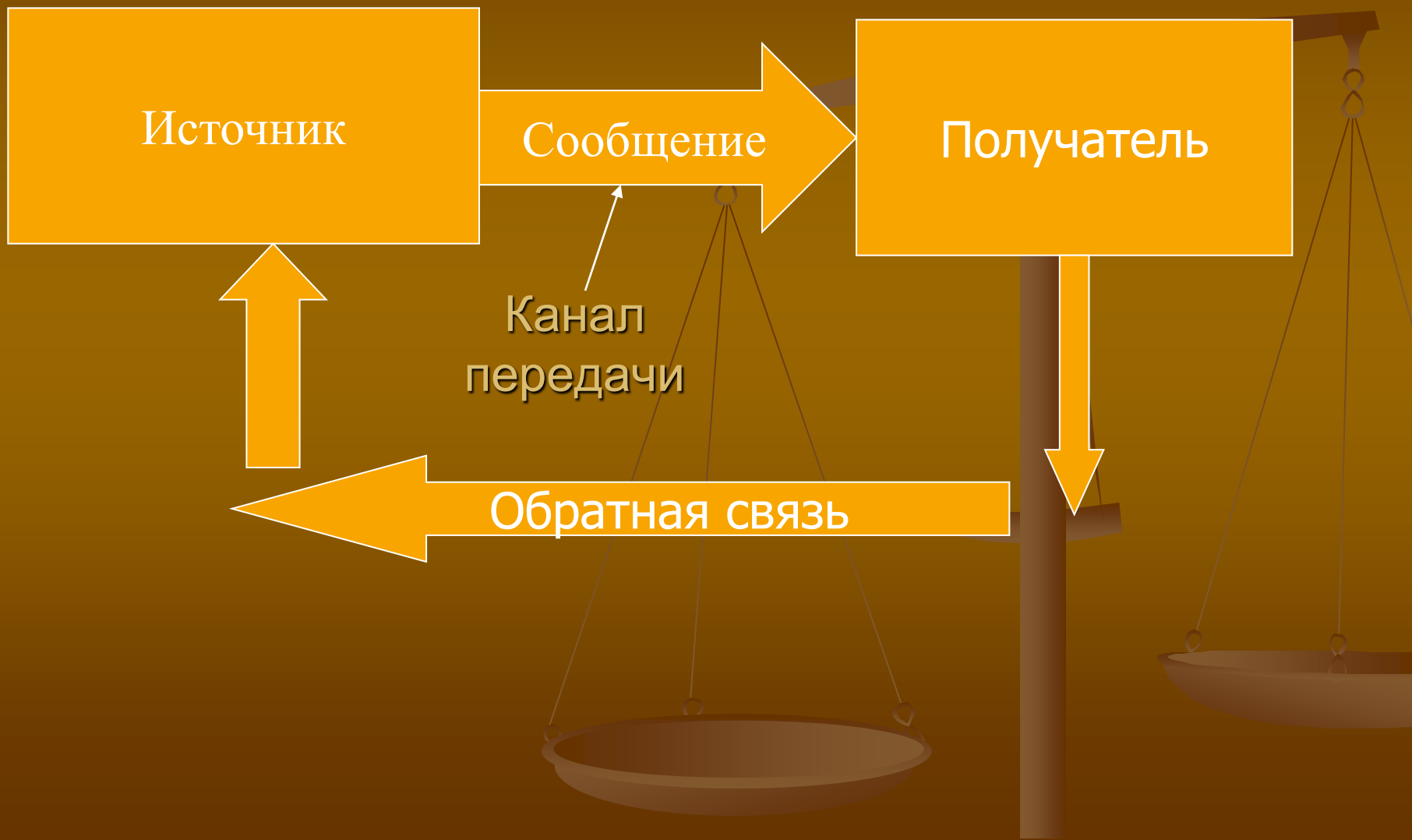


Преграды межличностных коммуникаций

- 1. **Преграды, обусловленные восприятием.** Интерпретация информации по-разному в зависимости от накопленного опыта.
 - 2. **Семантические барьеры.** Поскольку слова могут иметь разные значения для разных людей, то сообщение может трактоваться по-разному.
 - 3. **Невербальные преграды.** В невербальной коммуникации используются любые символы интерпретация которых зависит от человека.
 - 4. **Неумение слушать.** Менеджеры слушают и воспринимают лишь четверть сообщений.
 - 5. **Плохая обратная связь.** Обратная связь дает возможность установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в изначально придававшемся ему смысле.
- 

БАЗОВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

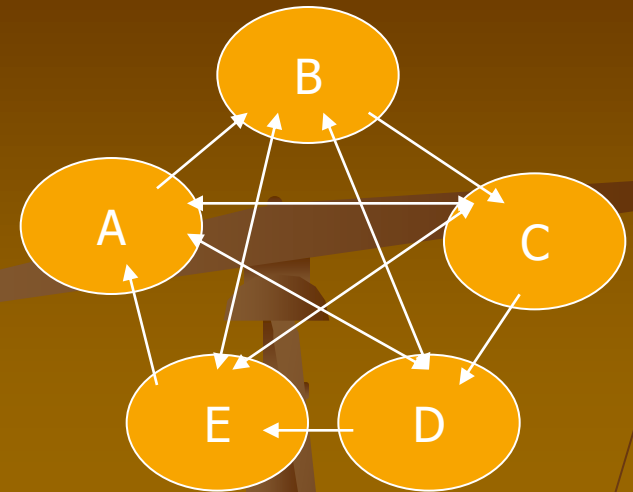
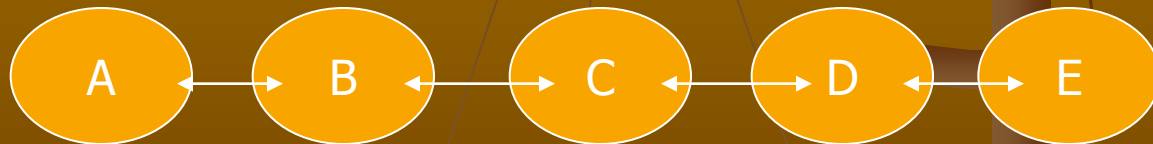
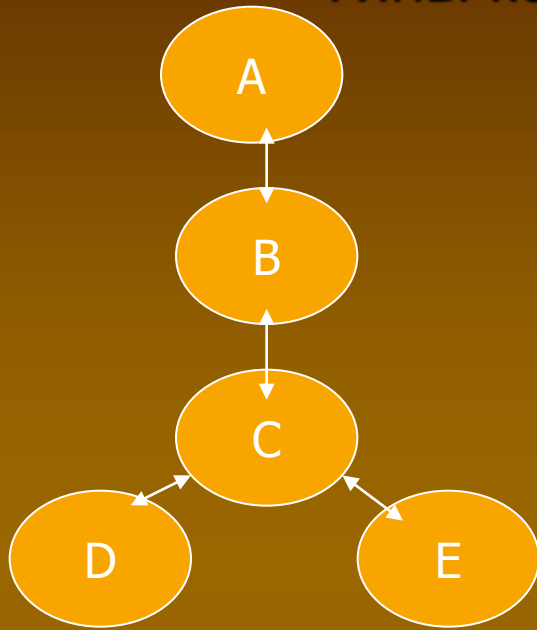
- • **отправитель** - *лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;*
- • **средства сообщения** - *код, используемый для передачи информации в знаковой форме и каналы, по которым передается сообщение от коммутатора к реципиенту ;*
- • **предмет коммуникации** - *какое-то явление, событие и т. п. и отображающее его сообщение (статья, радиопередача, телевизионный сюжет и т. д.);*
- • **получатель** - *лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее;*
- • **эффекты коммуникации** *(-изменения внутреннего состояния субъектов коммуникационного процесса, их взаимоотношений.*



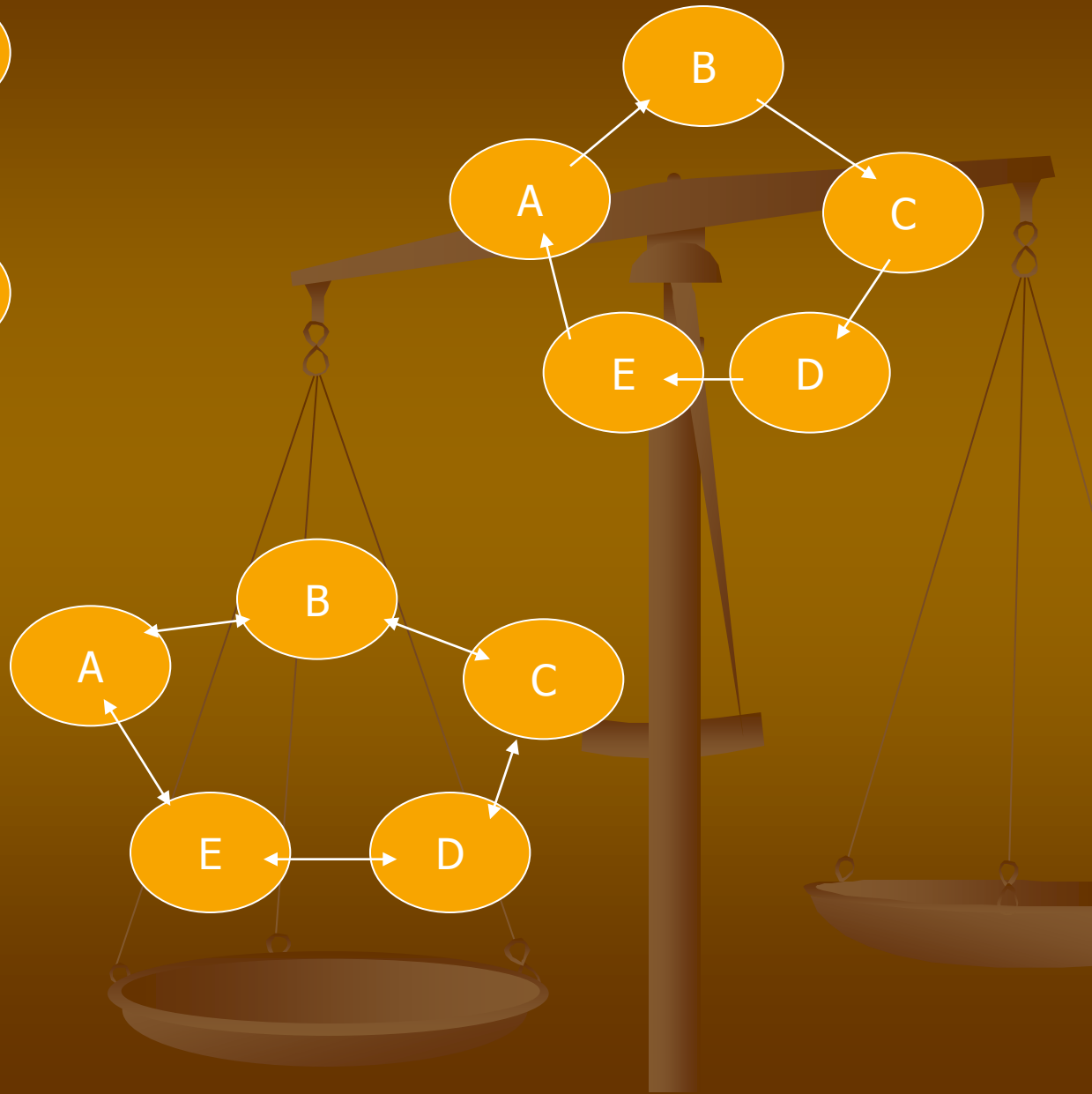
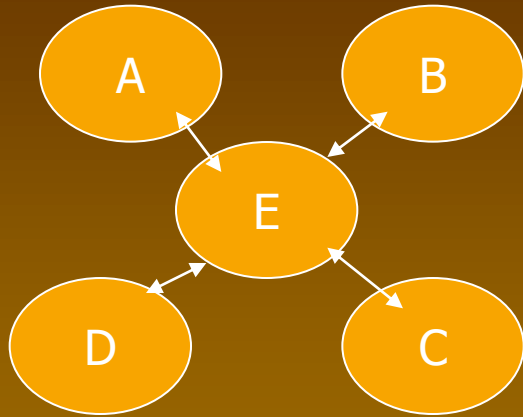
Коммуникационная сеть

- **Коммуникационная структура** (совокупность каналов или связей передачи информации);
- ***Вертикальные связи*** (строятся по линии руководства от начальника к подчиненным).
- ***Горизонтальные связи*** (между равными по уровням иерархии субъектами в организации).
- ***Диагональные связи*** (между работниками разных уровней, не связанными линейно).

Типы коммуникационных сетей

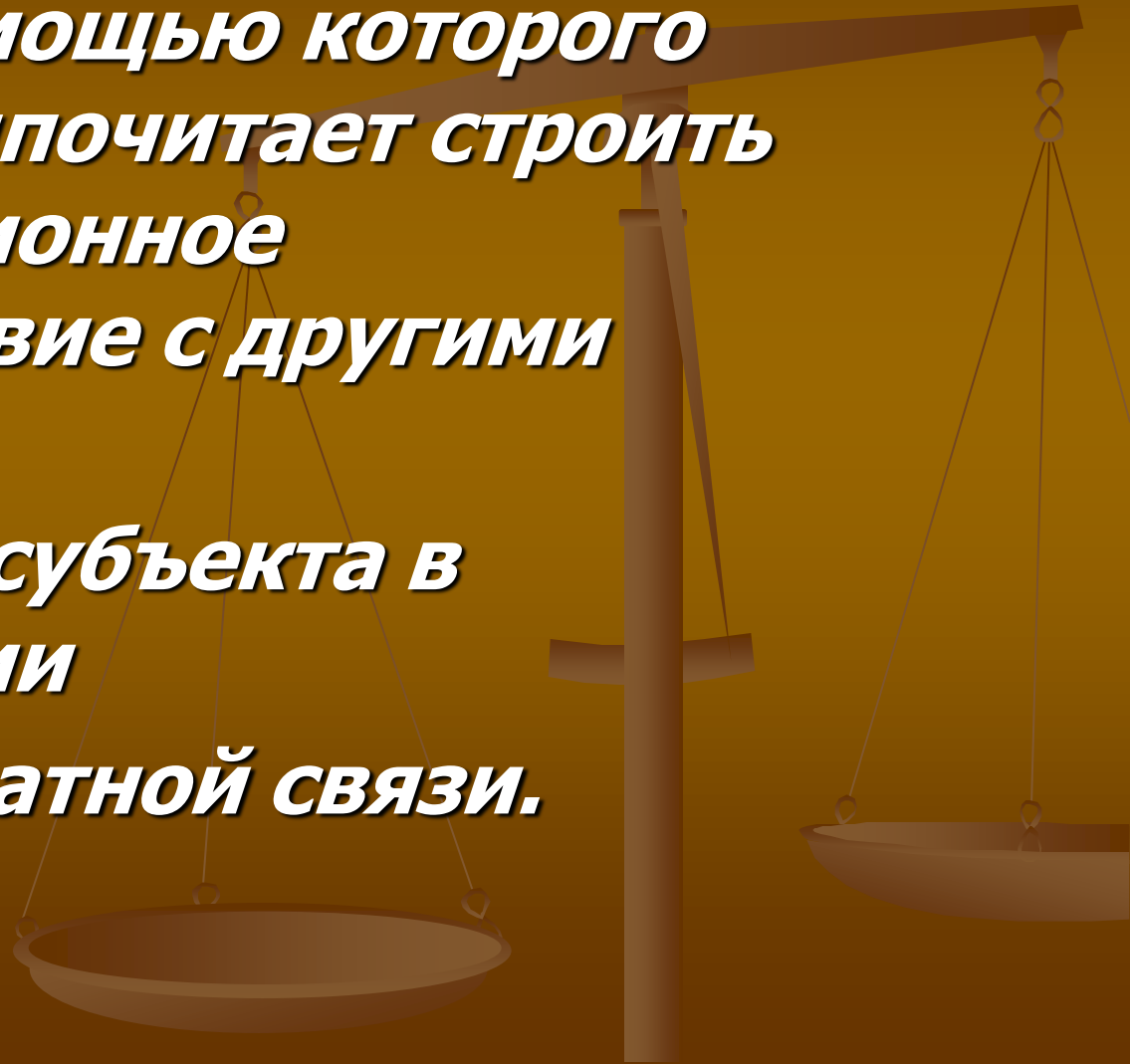


Типы коммуникационных сетей



Коммуникационный стиль

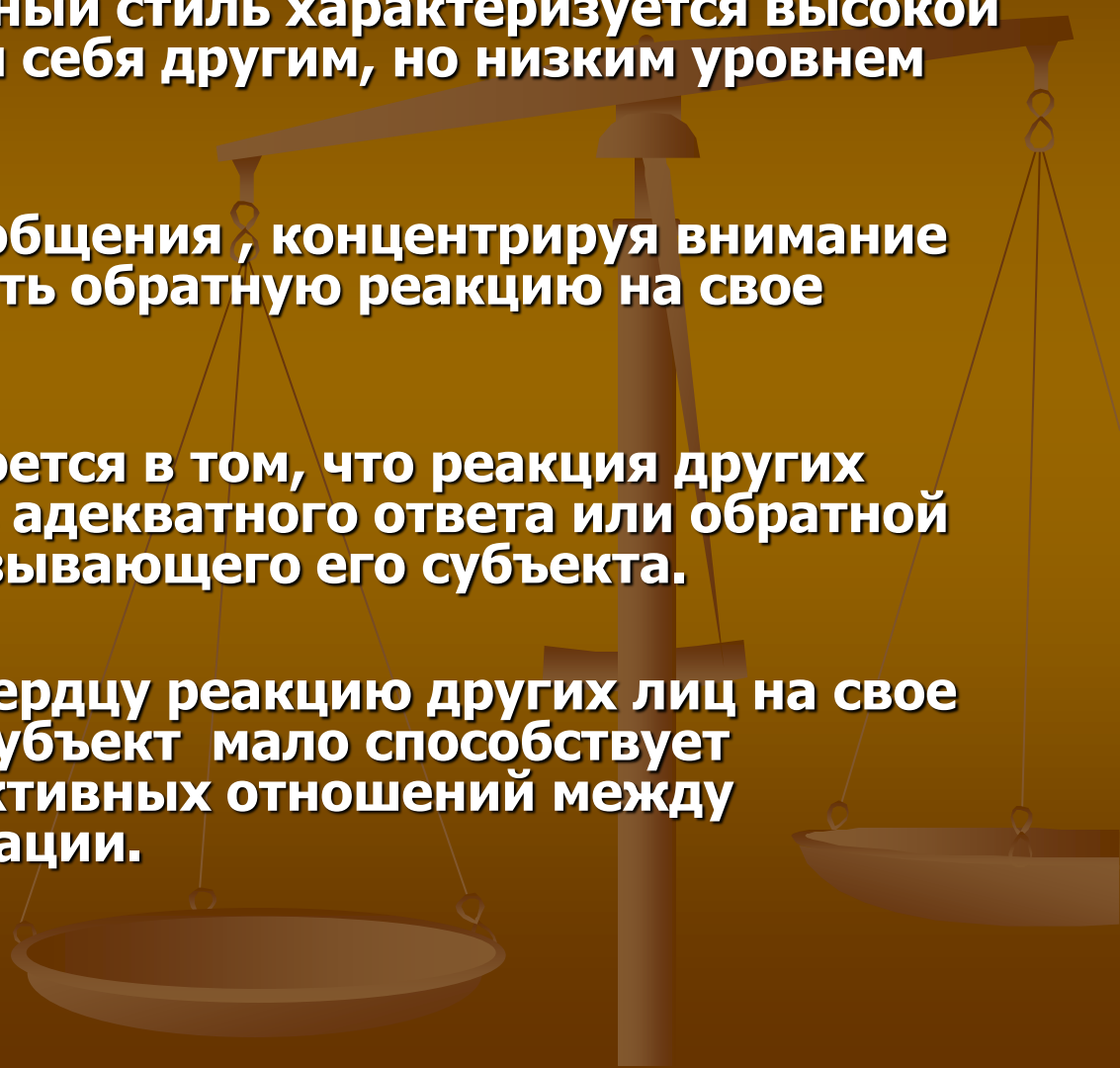
- *Способ, с помощью которого субъект предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими субъектами*
- *Открытость субъекта в коммуникации*
- *Уровень обратной связи.*



Коммуникационный стиль

Открытие себя.

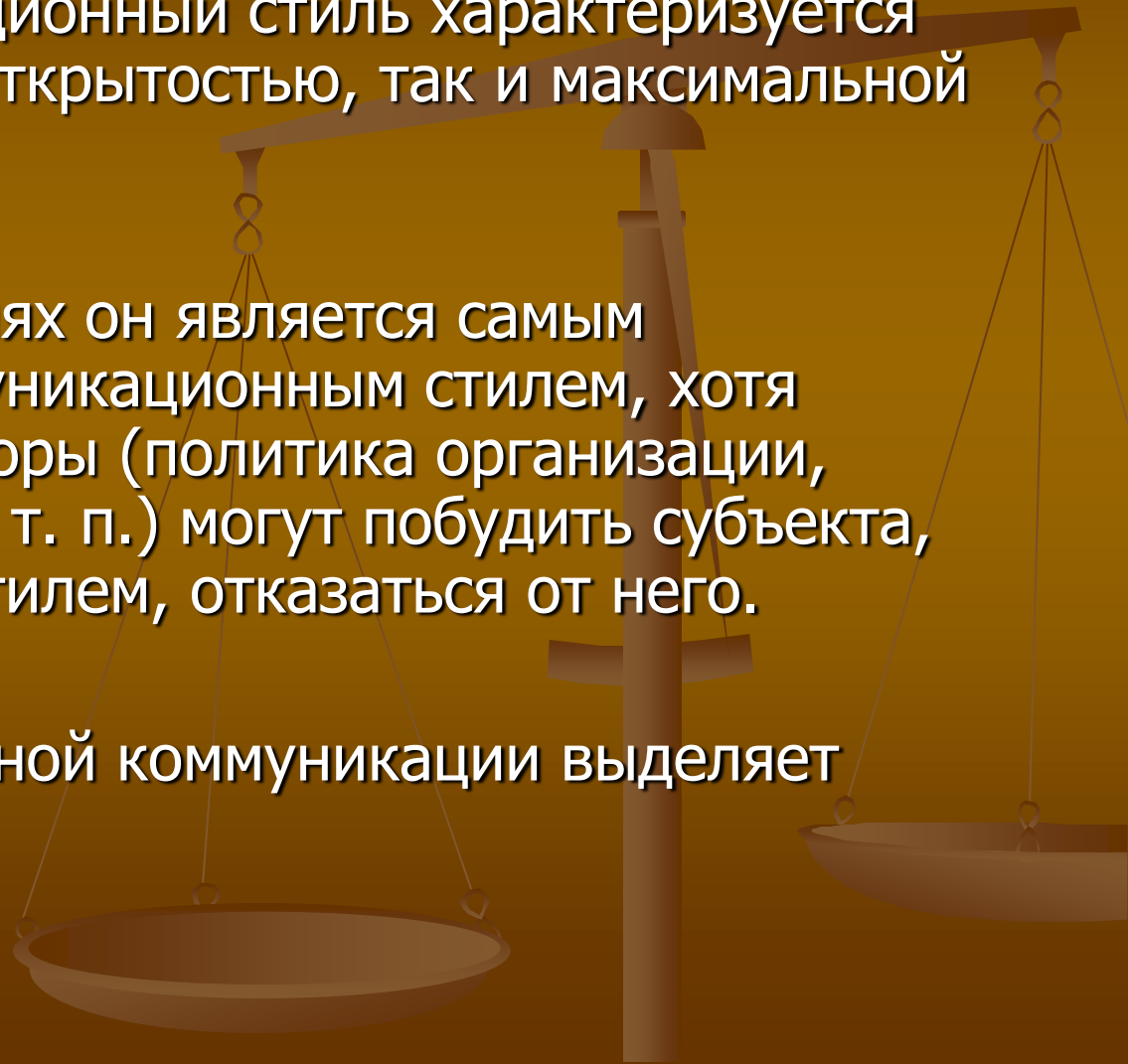
- Этот коммуникационный стиль характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи.
- Субъект открыт для общения, концентрируя внимание на себе, чтобы вызвать обратную реакцию на свое поведение.
- Недостаток стиля кроется в том, что реакция других нередко остается без адекватного ответа или обратной связи со стороны вызывающего его субъекта.
- Принимая близко к сердцу реакцию других лиц на свое поведение, данный субъект мало способствует установлению эффективных отношений между сторонами коммуникации.



Коммуникационный стиль

Реализация себя

- Данный коммуникационный стиль характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью.
- В идеальных условиях он является самым желательным коммуникационным стилем, хотя ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т. п.) могут побудить субъекта, владеющего этим стилем, отказаться от него.
- Практика эффективной коммуникации выделяет именно этот стиль.



Коммуникационный стиль

Замыкание в себе

- Он характеризуется одновременно как низким уровнем открытости, так и низким уровнем обратной связи.
- Субъект как бы изолирует себя от других, не давая познать себя.
- Его часто используют интроверты (люди с тенденцией больше обращать свой разум во внутрь себя).
- Недостаток стиля заключается в том, что субъект скрывает свои идеи, мнения, суждения, расположения и чувства к другим.

Коммуникационный стиль

Защита себя

- Данный стиль характеризуется низкой степенью открытости и высокой степенью обратной связи.
- Он широко используется в разведке, как правило для того, чтобы лучше узнать о других или более правильно оценить их.
- Такой субъект любит обсуждать других, но мало для них открыт, любит больше слушать, но не любит обсуждать свои качества, особенно плохие.

Коммуникационный стиль *«Торговаться» за себя*

- Указанный стиль обычно используется людьми, умеющими «продавать» себя.
- Он характеризуется умеренной открытостью и умеренной обратной связью.

