**Тема 9. КОМУНІКАЦІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

***9.1. Поняття та характеристика комунікацій***

*Загальновідомо, що значення інформації та комунікації у всіх сферах людської діяльності на етапі постійно зростає. Це з змінами соціально - економічного характеру, появою нових досягнень у сфері техніки і технології, результатами наукових досліджень про.*

*Інформація потрібна всім: керуючим структурам, колективам підприємств, громадським організаціям і т. д. Неможливо спиратися лише на інтуїцію, на свій життєвий та практичний досвід. Необхідно отримувати і освоювати інформацію, що розширюється, що допомагає вирішувати виникаючі питання.*

*Майже неможливо переоцінити важливість комунікацій в управлінні. Чи не все, що роблять керівники, щоб полегшити організації досягнення її цілей, потребує ефективного обміну інформацією. Якщо люди не зможуть обмінюватися інформацією, ясно, що вони не зможуть працювати разом, формулювати цілі та досягати їх.*

**Інформація** (Від лат. означає пояснення, викладення чогось) - має кілька значень: 1) повідомлення про щось; 2) відомості про навколишній світ; 3) відомості про події, ситуації, діяльність громадян, технічних засобів.

*Класифікація інформації:*

1. Засобами виникнення:

- Зовнішня;

- Внутрішня.

1. За ступенем обробки:

- первинна;

- Вторинна.

1. За рівнем систематизації:

- систематизована;

- Несистематизована.

1. У напрямку руху:

- Пряма;

- Зворотній.

1. За змістом:

- Наукова;

- технічна;

- Економічна;

- Соціальна;

- Особиста.

Для того, щоб інформація ефективно використовувалася на підприємствах, вона має бути:

- Точною;

- своєчасною;

- Повною;

- Корисний;

- Доступною;

- Достовірною.

Відомий американський теоретик Вілбур Шрамм вважав, що концепція комунікації передусім передбачає модель двостороннього процесу зв'язку, коли і відправник, і одержувач інформації діють у межах рамок співвіднесеності, взаємин, що склалися між ними, і ситуації, що їх оточує.

**Комунікації** (від лат. – спілкуюсь, об'єдную) – означає спілкування, передачу інформації.

**Комунікації в менеджменті** - це процес обміну діловою інформацією з метою вирішення проблем організації.

*Якщо описати роботу менеджера, керівник від 50 до 90% всього часу витрачає на комунікації. Це здається неймовірним, але стає зрозумілим, якщо врахувати, що керівник займається цим, щоб реалізувати свої ролі у міжособистісних відносинах: інформаційному обміні та процесах прийняття рішень, функціях планування, організації, мотивації та контролю. Саме тому, що обмін інформацією вбудований у всі основні види управлінської діяльності, комунікації називають сполучною процесом.*

*Якість Обмін інформацією може прямо впливати на ступінь реалізації цілей. Це означає , що для успіху індивідів та організацій необхідні ефективні комунікації.*

*Загальновизнано, що комунікації мають значення для успіху організацій, опитування показали, що 73% американських, 63% англійських і 85% японських керівників вважають комунікації головним перешкодою по дорозі досягнення ефективності їхніми організаціями. Згідно з ще одним опитуванням з'ясувалося, що приблизно у 250 тис. працівників з 2 тисяч різних компаній, обмін інформацією представляє одну з найскладніших проблем в організаціях. Ці опитування показують, що неефективні комунікації є однією з головних сфер виникнення проблем.*

*Глибоко осмислюючи комунікації на рівні особистості та організації, ми повинні вчитися знижувати частоту випадків неефективних комунікацій та ставати кращими, ефективнішими менеджерами. Керівники, що ефективно працюють , — це ті, хто ефективний у комунікаціях. Вони представляють суть комунікаційного процесу, мають добре розвинене вміння усного та письмового спілкування та розуміють, як середовище впливає на обмін інформацією.*

## *Мета комунікацій на підприємстві* - здійснення змін, впливу на діяльність таким чином, щоб досягти процвітання підприємства.

## Існує дві основні *функції комунікації* :

## - інформаційна – здійснює процес руху інформації;

## - Особиста - здійснює процес взаємодія особистостей.

## *Ці дві функції тісно пов'язані один з одним. Взаємодія особистостей значною мірою здійснюється завдяки руху інформації, але повністю до інформаційних процесів не зводиться, т.к. комунікація будується не лише за фактом передачі та отримання інформації, а й за особистісними її оцінками та індивідуальними інтерпретаціями.*

## Комунікації можна класифікувати за безліччю різних показників:

## комунікації можуть бути:

##### - Організаційні - це сукупність комунікацій, що будуються на основі спілкування, опосередкованого інформацією про саму організацію, її цілі та завдання.

##### - міжособистісні – усне спілкування людей. Будується на безпосередній взаємодії людей - начальник із підлеглим, підлеглі один з одним - у рамках різних подій. Є найкращим способом обговорення та вирішення питань, що характеризуються невизначеністю та двозначністю.

## По відношенню до організації комунікації бувають двох типів:

## - Зовнішні ( *Організаціям доводиться підкорятися державному регулюванню, заповнювати в письмові звіти. У своїх звітах будь-яка компанія повідомляє інформацію з фінансів та маркетингу, а також наводить відомості про своє розміщення, можливості кар'єри, пільги і т.д.* )

## - внутрішні ( *це комунікації всередині організації між різними рівнями та підрозділами* ) .

## 2) між рівнями та підрозділами в організації:

## - у межах вертикальних комунікацій - *інформація переміщається з рівня на рівень - вона може передаватися по низхідній (тобто з вищих рівнів на нижчі) та по висхідній (у формі звітів, пропозицій та пояснювальних записок). Найбільш очевидним компонентом комунікацій в організації є відносини між керівником та підлеглим.*

## - у межах горизонтальних комунікацій - *організація складається з безлічі підрозділів, тому обміну інформацією з-поміж них необхідний координації завдань і процесів. Т.к. організація - це система взаємопов'язаних елементів, керівництво має домагатися, щоб спеціалізовані елементи працювали спільно, просуваючи організацію у потрібному напрямку.* Формуються рівноправні відносини , які є важливою складовою задоволеності працівників організації.

## -у межах діагональних комунікацій – *інформація переміщається між лінійними та штабними підрозділами, якщо штабні служби керують виконанням певних функцій.*

## Наприклад:

## *1) У лікарні обслуговуючий та лікарський персонал різних відділень повинен обмінюватися інформацією про розподіл ресурсів, координацію діяльності робочих груп, нові методи лікування тощо.*

## *2) У сфері роздрібної торгівлі регіональні керуючі збутом можуть періодично зустрічатися для обговорення загальних проблем, координації стратегії збуту та обміну інформацією про продукцію.*

## *3) У компаніях наукомістких галузей ключові керівники середньої ланки з виробничих, маркетингових та проектно-дослідних відділів зустрічаються для координації дій щодо оновлення продукції.*

## 3) комунікації можуть бути:

## - одноканальні комунікації - виступають у вигляді явної та навмисно виділеної пріоритетності проблеми у комплексі дій менеджера. Він хіба що не звертає уваги інші проблеми, все підпорядковуючи однієї з них. І тут і всі його зв'язки зводяться до однієї, обмеженою цією проблемою.

## - багатоканальні комунікації - свідчать про широту підходу до проблематики управління, різноманітності розв'язуваних проблем. Безліч каналів надходження інформації, різноманітність інформації створюють багатоканальні комунікації.

## 4) Комунікації можуть бути:

## - стійкими

## - нестійкими .

## *В одному випадку позитивне значення мають стійкі комунікації, в іншому – навпаки, нестійкі. Все залежить від того, як ті чи інші комунікації визначають якість управлінського рішення, як впливають на процес розробки управлінських рішень. Поняття стійкості комунікацій має умовний характер. Але кожен менеджер знає, які зв'язки йому заважають у роботі та які сприяють.*

## 5) комунікації можуть бути:

## - формальними - відбивають зв'язку, необхідних виконання функцій і повноважень, зв'язку, зумовлені характером і системою розподілу функций. Зазвичай бувають як письмового повідомлення.

## - неформальними - виникають у процесі людського спілкування за різними інтересами: життєвими, психологічними, ситуаційними. Це комунікації, які не зафіксовані в жодних організаційних документах чи офіційних вимогах.

## *Наприклад* : *усні комунікації, поширення чуток. Дослідження показують, що інформація, що передається каналами неформального повідомлення, тобто. через чутки, частіше виявляється точною, а чи не спотвореною. Згідно з дослідженням, 80% чуток точні. Типова інформація, що передається каналами поширення чуток:*

## *- Майбутні скорочення виробничих робочих;*

## *- нові заходи щодо покарань за запізнення;*

## *- Зміни в структурі організації;*

## *- майбутні переміщення та підвищення;*

## *- докладний виклад спору двох керівників на останній нараді зі збуту;*

## *- хто комусь призначає побачення після роботи.*

## 6) за умовами виникнення та характером прояву в діяльності людини комунікації можуть бути:

## - ситуаційними – виникають і як результат діяльності менеджера. Нерідко відбивають виникнення конфліктів і цим вимагають додаткової уваги. Ці комунікації можуть бути руйнівними для організації.

## - Постійними .

## 7) комунікації можуть бути:

## - уявними - як уявних комунікацій виступають ті зв'язки, які є за якимось встановленим організаційним положенням, але з реалізуються у практичній діяльності, не надають помітного впливу взаємовідносини службовців. На практиці можна побачити існування уявних комунікацій, які народжуються у зв'язку з якимись амбіціями, а також у процесі старіння організаційних положень, ще як можливість перекласти відповідальність у разі виникнення критичної ситуації.

## - Реальними .

## Комунікація здійснюється за наявності певних особистісних відносин, що склалися між комунікаторами. Характер цих відносин може бути різним.

## Наприклад : близькі - між друзями; інтимні - між подружжям; формальні - між колегами-співробітниками; конфліктні – між політичними конкурентами; ворожі – між непримиренними противниками.

## Взагалі, за твердженням учених, комунікативні взаємини будуються на чотирьох *основних засадах* :

## 1) емоційних почуттях, холодних розрахунках та формалізмі;

## 2) інтимності та схожості;

## 3) безпосередності та симпатії;

## 4) домінування-підпорядкованості.

***9.2. Сутність комунікаційного процесу***

**Комунікаційний процес -** це процес обміну, створення повідомлень, його передача та сприйняття.

***Основна мета комунікаційного процесу*** - забезпечення розуміння інформації, є предметом обміну, тобто. повідомлень.

Проте сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування людей, які брали участь в обміні. Щоб краще розуміти процес обміну інформацією та умови його ефективності, слід мати уявлення про стадії процесу, в якому беруть участь двоє чи більше людей.

У процесі обміну інформацією можна виділити такі базові *елементи* :

***Джерело.*** В організаціях джерелом комунікації зазвичай є співробітники зі своїми ідеями, намірами, інформацією та метою комунікації.

***Кодування.*** Це переклад ідей джерела комунікації в систематичний набір символів на мову, що виражає його мету. Функція кодування - забезпечення форми, в якій ідеї та цілі можуть бути виражені як передача сигналів.

***Передача сигналу.*** Мета джерела комунікації виражена як сигналу, форма якого значною мірою залежить від використовуваного каналу.

***Канал.*** Канали відносяться до передавальних механізмів від джерела комунікації до отримувача інформації. У організаціях може бути усне звернення друг до друга, телефонні розмови, неформальні зв'язку, групові збори та інших.

***Декодування.*** Щоб процес комунікації був завершений, необхідно, щоб сигнал був розшифрований. Декодування *-* це переклад символів відправника на думку одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають таке саме значення для одержувача, останній знатиме, що саме мав на увазі відправник, коли формулювалася його ідея. Кожен одержувач інформації інтерпретує (розшифровує) сигнал, використовуючи досвід та запропоновані рекомендації. Що ближче закодований сигнал до мети, поставленої джерелом, то ефективніша комунікація.

***Зворотній зв'язок.*** Джерело комунікації сподівається, що його сигнал матиме високий рівень точності. Оскільки точність сигналу рідко досконала, бажано забезпечення зворотний зв'язок у комунікаційному процесі. Односторонній зв'язок є більш оперативним, ніж двосторонній. Однак двосторонній зв'язок набагато точніший. З допомогою зворотний зв'язок керівник може оцінити, наскільки ефективно він здійснює комунікацію, і навіть підвищити точність сигналів у майбутніх комунікаціях.

***Шум.*** На мові теорії передачі інформації ­шумом називають те, що спотворює сенс. Певні шуми присутні завжди, тому кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається деяке спотворення сенсу.

У діяльності організації до них належать:

I) відволікання;

2) неправильна інтерпретація з боку одержувача чи джерела;

3) різні значення, що надаються одним і тим же словам різними людьми;

4) статусна відмінність між керівниками та підлеглими у сприйнятті організаційної дистанції, внаслідок чого розширюється комунікаційний розрив між ними;

5) одержувач інформації чує лише те, що хоче почути.

## Існують *принципи* , які є корисними *для організації ефективної комунікації* , т.к. вони концентрують увагу на чотирьох вирішальних областях:

## - якість повідомлення,

## - Умови прийому,

## - Підтримка цілісності організованих зусиль,

## - Використання переваг неформальної організації.

## *I. \_ Принцип ясності.* Відповідно до цього принципу: повідомлення має ясність, якщо воно виражене такою мовою і передано таким чином, що може бути зрозуміло одержувачем.

## *II . Принцип цілісності.* Полягає в наступному: мета управлінських повідомлень - сприяти встановленню розуміння між людьми у процесі їхньої співпраці, спрямованої на досягнення цілей підприємства.

## *ІІІ. p align="justify"> Принцип стратегічного використання інформаційної організації.* Характер цього принципу полягає в наступному: найефективнішою комунікація буває тоді, коли керівники використовують неформальну організацію на додаток до комунікації формальної організації.

## Існують *способи поліпшення комунікаційного процесу* з погляду міжособистісних (неформальних) та організаційних (формальних) комунікацій:

## - *вміння слухати* – ефективне спілкування неможливе без уміння слухати;

## - *Ясність ідей* – прояснення ідей перед їхньою передачею означає, що Вам необхідно систематично обмірковувати та аналізувати питання, проблеми та ідеї, які Ви хочете зробити об'єктами передачі;

## - *Мова жестів та інтонацій* – необхідно стежити за мовою жестів, позою та інтонацією, щоб не посилати суперечливих сигналів. Надсилаючи гармонійні знаки, які не містять суперечливих повідомлень, Ви досягаєте більшої ясності та розуміння ваших слів.

## - *Емпатія та відкритість* . Емпатія – це увага до почуттів інших людей, співпереживання. Вдале застосування емпатії може помітно зменшити можливість неправильного розуміння при декодуванні повідомлення стороною, що приймає. Емпатія під час обміну інформацією передбачає також підтримку відкритості у розмові.

## - *Встановлення зворотний зв'язок* . Зворотний зв'язок важливий, оскільки дає змогу встановити, чи справді ваше повідомлення, прийняте одержувачем, витлумачено у тому сенсі, який ви спочатку йому надали. Існує ряд способів встановлення зворотного зв'язку: ставити питання, оцінка мови поз, жестів та інтонацій людини.

## p align="justify"> В організаційних комунікаціях основним є вдосконалення інформаційного потоку. Кожен менеджер повинен знати способи вдосконалення інформаційного обміну організаціях.

***9.3. Комунікаційні бар'єри***

## Насправді існують певні перепони в організаційних комунікаціях.

## 1) Спотворення повідомлень - одна з проблем організаційних комунікацій, яка полягає у зміні сенсу повідомлення. Таке спотворення може бути зумовлене низкою причин. Свідоме спотворення інформації може бути, коли який-небудь керуючий не згоден з повідомленням.

## 2) Проблеми обміну інформацією внаслідок спотворення повідомлень можуть також виникати внаслідок фільтрації. У організації існує потреба фільтрувати повідомлення, про те, щоб із рівня на інший рівень організації направлялися ті повідомлення, що його стосуються. Для цього їх доводиться підсумовувати та спрощувати, акцентувати одні та відсівати інші перед направленням у різні сегменти організації. Такий відбір може стати причиною спотворення змісту.

## Повідомлення, що надсилаються нагору, можуть спотворюватися через розбіжність статусів рівнів організації. Керівники вищої ланки мають більш високий статус, тому виникає тенденція постачати їх лише позитивно сприймається інформацією.

## 3) Перешкоди на шляхах обміну інформацією можуть бути наслідком перевантаження каналів комунікацій. Керівник, поглинений переробкою інформації, що надходить, і необхідністю підтримувати інформаційний обмін, ймовірно, не в змозі ефективно реагувати на всю інформацію. Він змушений відсіювати менш важливу інформацію та залишати тільки ту, яка здається йому найважливішою; те саме стосується і обміну інформацією.

4)Невербальні перешкоди .

У невербальній комунікації використовують різні символи, крім слів.

Найчастіше невербальна передача відбувається одночасно з вербальною і може посилювати чи змінювати зміст слів.

Прикладом невербальної комунікації є: посмішка , підняті в нерозумінні брови, погляд з виразом схвалення чи несхвалення .

Невербальними способами передачі значення (символу) є, наприклад, прикриття рота рукою, дотик .

Ще один різновид невербальної комунікації є інтонація . Як відомо з досвіду, те, як ми вимовляємо слова, може суттєво змінити їхній зміст.

*Уявіть сцену, яка ілюструє, як невербальні символи можуть створювати шум під час обміну інформацією. Ви заходите до кабінету вашого декана, щоб отримати певну інформацію про щось. Ви увійшли, а він кілька секунд продовжує розглядати папери на столі. Потім дивиться на свій годинник і каже невиразним голосом: «Чим можу бути Вам корисним?».*

*Хоча його слова самі по собі не мають негативного змісту, мова рухів і жестів виразно вказує, що Ви небажане відволікання від його роботи. З яким почуттям Ви ставитимете питання? Які думки прийдуть до Вас швидше, коли наступного разу виникне питання до декана? Можна вважати, що вони аж ніяк не будуть позитивними.*

*А тепер уявіть, як за Вашої появи в кабінеті, декан, навпаки, відразу піднімає на вас погляд, усміхається і бадьорим тоном звертається до Вас: «Чим можу бути вам корисним?».*

*Висновок : Потрібно домагатися, щоб невербальні символи, які Ви використовуєте для передачі, відповідали ідеї, яку ви намагаєтеся повідомити.*

***Наприклад:*** *на переговорах, прийнявши від японця візитну картку, слід відразу ж прочитати. Якщо Ви просто покладете її в кишеню, Ви тим самим повідомите японця, що його вважають несуттєвою людиною. Ще один приклад культурних відмінностей у невербальній комунікації: схильність американців з нерозумінням (здивуванням) реагувати на «кам'яне» вираз обличчя у співрозмовника, тоді як посмішка нечасто є на обличчях росіян і німців.*

## До інших аспектів, які можуть викликати проблеми в комунікаціях, можна віднести незадовільний склад та використання комітетів, робочих груп, кадрів взагалі, а також спосіб організації влади та розподілу завдань . Нарешті, створювати проблеми під час обміну інформацією можуть конфлікти між різними групами чи відділами організації . Зрозуміло, що погано опрацьована інформаційна система може знижувати ефективність обміну інформацією та прийняття рішень в організації.

## *Майже неможливо переоцінити важливість комунікацій в управлінні. Для успіху індивідів та організацій необхідні ефективні комунікації.*

## *Неефективні комунікації – одна з головних сфер виникнення проблем. Глибоко осмислюючи комунікації лише на рівні особистості та організації, треба намагатися знижувати частоту випадків неефективних комунікацій і ставати кращими, ефективнішими менеджерами. Керівники, що ефективно працюють, - це ті, хто ефективні в комунікаціях. Вони представляють суть комунікаційного процесу, мають добре розвинене вміння усного та письмового спілкування і розуміють, як середовище впливає на обмін інформацією.*