Тема 7. Рівні комунікацій.

1. Типологія комунікацій за рівнями.
2. Характеристика міжособистісних і групових комунікацій.
3. Публічні комунікації в сучасному суспільстві.
4. Поняття, особливості масової комунікації.
5. Організаційні комунікації.

Усні комунікації відбуваються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують для передавання змісту. Перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотній зв´язок і взаємний обмін.

Недоліком усних комунікацій є те, що вони можуть бути недостовірними (неправильно вибрані слова для вираження змісту; якісь перешкоди, що переривають процес; слухач забуває частину або все повідомлення; не вистачає часу на виважені відповіді тощо).

Письмові комунікації — це звіти, записки, листи, записи тощо. Недоліком цих комунікацій є те що вони затримують зворотній зв´язок та взаємообмін, крім того вони складніші за усні й потребують більше часу. Переваги письмових комунікацій полягають у достовірності. Зазвичай їх використовують, коли одній чи обом сторонам потрібні письмові записи про те, що відбувалося.

Вибираючи засіб комунікації, аналітики повинні зважати на всі аспекти.

Комунікативні зв´язки в організаціях. Організації користуються найрізноманітнішими засобами комунікацій як із зовнішнім середовищем, так і всередині організації. Керівники повинні завжди мати прямий та зворотній контакт з менеджерами нижчих ланок і, як наслідок, з усіма працівниками організації. Наприклад, організація, де є профспілки, повинна підтримувати зв´язки з законними представниками осіб, що працюють за наймом. Якщо профспілки в цій організації відсутні, вона може контактувати зі своїми робітниками, аби профспілки не з´явилися. Це лише один приклад з усього різноманіття факторів, на які організація повинна реагувати через комунікації.

Комунікативні схеми — це способи, за допомогою яких члени групи чи команди спілкуються між собою. Вони відрізняються потоками інформації, позицією лідера, ефективністю різних типів завдань. Менеджери можуть намагатися створити централізовану схему, коли завдання групи прості й рутинні, й, навпаки, сприяти децентралізації групи, якщо групові завдання складні (наприклад, ухвалення головного рішення про стратегію підприємства), оскільки відкриті канали комунікацій забезпечують більше взаємодії й ефективніше поширення інформації.

Загалом існують вертикальні та горизонтальні комунікаційні зв´язки в організаціях.

Вертикальні комунікації відбуваються вгору й униз у ієрархічній структурі організації. У цих комунікаціях беруть участь менеджери, їхні керівники та підлеглі. Вертикальні комунікації можуть — і повинні бути — двонаправленими (спрямовані зверху вниз і знизу вгору), оскільки тоді вони (з активним зворотнім зв´язком) є ефективніші, ніж однонаправлені.

Горизонтальні комунікації відбуваються між колегами та співробітниками на одному рівні. Вони сприяють координації між підлеглими ланками й відіграють головну роль у робочих командах, де є працівники різних відділів.

Комунікації між рівнями організації (вертикальна структура). Інформація пересувається в організації з рівня на рівень у межах вертикальних комунікацій. Вона може передаватися по спадній, тобто з вищих рівнів на нижчі. Таким шляхом підлеглим рівням управління повідомляється про поточні задачі, зміни пріоритетів, конкретні завдання, рекомендовані процедури тощо. Наприклад, віце-президент з виробництва може повідомити керуючого заводом (керівник середнього рівня) про найближчі зміни у виробництві продукту. У свою чергу, керуючий заводом повинен проінформувати підлеглих йому керівників про особливості змін, що відбудуться.

Окрім обміну по спадній, організації необхідні комунікації по висхідній. Передача інформації з нижчих рівнів на вищі може суттєво впливати на продуктивність. Наприклад, коли інженер розробив ефективніший спосіб розкроювання листового металу для крил літака й повідомив про свою ідею безпосереднього керівника. Якщо цей керівник вирішив підтримати інновацію інженера, він повідомить про це на наступний, ще вищий рівень управління.

Будь-яка зміна потребує погодження з боку керівника заводу або керуючого виробничими операціями на більш високому рівні. Таким чином, ми маємо ситуацію, коли певна. ідея, що виникла на нижчому рівні організації, повинна піднятися на самий верх, послідовно пройшовши всі проміжні рівні управління. Цей приклад ілюструє обмін інформацією, що відбувається заради підвищення конкурентоспроможності організації за рахунок збільшення продуктивності.

Комунікації керівник - підлеглий. Напевно, найбільш наочним компонентом комунікацій у організації є відносини між керівником і підлеглим. Ці відносини є елементом по горизонтальній схемі, але часто їх виділяють окремо, оскільки вони складають більшу частину комунікативної діяльності керівника. Досліди показали, що 2/3 комунікативної діяльності реалізується між тими, хто управляє, й тими, ким управляють.

До сфери цих комунікацій належить велика частина питань, зокрема делегування, поставлення задач, пріоритетів і очікуваних результатів. Через ці комунікації в значному обсязі реалізуються функції мотивації та контролю.

Комунікації між різними підрозділами (горизонтальна структура). Додатково до обміну інформацією по спадній або висхідній організації ще потребують горизонтальні комунікації. Майже всі організації складаються з багатьох підрозділів, тому обмін інформацією між ними потрібний для координації задач і дій. Оскільки організація — це система взаємно пов´язаних елементів, керівництво повинно домагатися, щоб спеціалізовані елементи працювали пов´язано для просування організації в необхідному напрямі.

Неформальні комунікації. Як відомо, будь-яка організація складається з формальних і неформальних компонентів. Канал неформальних комунікацій можна назвати каналом розповсюдження чуток.

Сфера розповсюдження чуток — це місця великої скупченості працівників: їдальні, коридори, автомати з кавою тощо. Оскільки по каналах чуток інформація передається значно швидше, ніж по каналах формального спілкування, керівники цілеспрямовано можуть використовувати чутки для запланованого витоку й розповсюдження певної інформації.

Часто чуткам приписується репутація неточної інформації. Але за дослідженнями, від 80 до 99% чуток є правдивими, якщо інформація стосується самої компанії. Однак не варто звертати увагу на чутки про чиєсь особисте життя або емоційно забарвлену інформацію.

Електронні засоби комунікацій. Суттєвий вплив на комунікації в організаціях мають електронні засоби комунікацій. Інформаційні технології можуть використовувати комп´ютери, комп´ютерні мережі, телефони та інше устаткування. Існує шість найпоширеніших видів інформаційних систем:

- операційно-виконавча система — з її допомогою виконують рутинні та поточні операції;

- інформаційна система менеджменту — збирає дані, організовує й систематизує їх у формі, зручній для менеджерів, а тоді забезпечує цих менеджерів інформацією, необхідною для їх роботи;

- система підтримки рішень — автоматично знаходить, опрацьовує та підсумовує інформацію, необхідну для специфічних рішень;

- адміністративна інформаційна система — призначена для спеціальних потреб опрацювання інформації менеджерами вищого рівня;

- інтранет-мережі — комунікаційні мережі, які діють у межах однієї організації;

- експертні системи — створені за принципом визначення усіх можливостей "якщо-тоді", які стосуються конкретної ситуації.

Останні досягнення в галузі інформаційних технологій можуть сприяти покращенню обміну інформації в організаціях. Персональний комп´ютер уже зробив великий вплив на інформацію, яку керівники, допоміжний персонал і працівники розсилають і отримують.

Електронна пошта дає працівникам можливість направляти письмові повідомлення будь-якій особі в організації. Це має зменшити традиційно невичерпний потік телефонних розмов. Крім того електронна пошта — ефективний засіб зв´язку між людьми, що вони знаходяться в різних приміщеннях, різних містах і навіть різних країнах.

Суттєвою відмінністю на користь електронної пошти є можливість відправляти одне повідомлення великій кількості одержувачів. Також на багатьох підприємствах дозволяють працівникам користуватися Інтернет-пейджером ICQ як миттєвим засобом зв´язку. А в ході відеоконференцій люди, що знаходяться в різних місцях і навіть у різних країнах, обговорюють різноманітні проблеми й при цьому бачать одне одного в обличчя.

 На сьогоднішній день існує переконання, що навички комунікативних відносин мають тісний зв’язок з матеріальною складовою. Гроші, кар’єра, стосунки, друзі – у всьому цьому комунікації відіграють далеко не останню роль. Для успішного вибудовування процесу міжособистісної комунікації необхідно володіти деякими хитрощами, з якими ви ознайомитеся в даній статті. При грамотній взаємодії зі співрозмовником розташувати його до себе не складе зусиль.

Перш ніж перейти до термінології основного поняття, пропонуємо ознайомитися з іншими видами комунікації:

* Масова комунікація є процесом поширення інформації та впливу на оточуючих за допомогою радіо, телебачення, друку, кіно та ін, в результаті чого повідомлення такого роду охоплюють велику масу людей.
* Міжособистісна комунікація – це процес взаємодії і передачі інформації від однієї людини до іншої, що передбачає інформаційний обмін. Головною метою цього виду є взаєморозуміння двох або групи людей.
* Групова комунікація передбачає спілкування всередині групи людей, число яких досягає, як правило, до двадцяти осіб. Варто відзначити, що міжособистісні і групові комунікації мають деякі подібності, так як в обох варіантах взаємодія людей відбувається за допомогою мови. Повертаючись до групових комунікацій, слід додати, що сукупність комунікаційних взаємодій дозволяє як зміцнити групу, так і підвищити конфліктність серед учасників. Якщо поняття міжособистісної комунікації передбачає інформаційний обмін, головною метою якого є взаєморозуміння двох людей, то метою групової комунікації є здійснення взаємозалежних дій та вирішення спільних завдань.

Міжособистісна комунікація полягає в безпосередньому контакті з людьми тет-а-тет, тобто лицем до лиця. Цей вид комунікацій містить у собі три взаємопов’язані сторони:

* комунікативна – полягає в обміні інформаційних усних повідомлень між співрозмовниками, передачі та прийомі почуттів і думок;
* перцептивна – процес зачіпає розуміння і сприйняття взаємодіючих сторін, що сприяє формуванню певних міжособистісних відносин;
* інтерактивна полягає в обміні діями між партнерами по спілкуванню (наприклад, прохання – згода або відмова).

Міжособистісна комунікація – це одна з найважливіших категорій психологічної науки, бо спілкування відіграє головну роль при взаємодії людей. В даному виді комунікацій існує два види спілкування: невербальне та вербальне. Перший варіант має свій початок ще з давніх часів, а вербальна з’явилася значно пізніше, але є універсальним способом спілкування на сьогоднішній день. Іншими словами, міжособистісна комунікація – це спілкування принаймні двох осіб, яка спрямована на взаємне встановлення, пізнання і розвиток взаємин, що передбачає взаємовплив на поведінку, настрій, погляди, стан учасників цього процесу. Також вона найбільш вільна від формальних, що регламентують стиль і форму повідомлення рамок, що дозволяє зробити її більш дохідливою і доступною. Крім цього, в процесі особистого спілкування ефект сприйняття може бути посилений за рахунок інтонації співрозмовника, його жестів, тембру голосу, міміки, чарівності. Варто відзначити, що в міжособистісній комунікації відкриваються великі необмежені можливості для застосування ефекту зворотного зв’язку.

Залежно від каналу передачі, міжособистісну комунікацію прийнято поділяти на усну і письмову. До письмової форми міжособистісних комунікацій у спілкуванні належить інформація у вигляді звітів, доповідей, наказів тощо, де символом кодування є письмове слово. Виділяють наступні переваги даної форми комунікацій:

* можливість зберігання інформації;
* найбільша точність і ретельність при створенні повідомлення.

До недоліків можна віднести:

* потрібно більше часу на формування повідомлення, на відміну від усної форми комунікації;
* відсутня можливість встановлення зворотного зв’язку та обміну інформацією.

Вибираючи форму комунікацій, слід дотримуватись правил:

* усна форма краще в тих випадках, коли до співрозмовника необхідно донести персональне, нове, двозначне, емоційне повідомлення (телефонна розмова, особиста зустріч);
* письмова форма найбільш ефективна при передачі рутинного, знеособленого, простого і довгого послання (електронна пошта, офіційний лист).

Для ефективності міжособистісної комунікації рекомендується комбінувати обидві форми. Наприклад, з допомогою телефонного дзвінка можна попередити про важливу зустріч і отримати негайну відповідь від співрозмовника, а нагадати повідомленням в письмовій формі із зазначеним часом і датою, яке гарантує, що одержувач не забуде про це. На сьогоднішній день існує маса різних планшетів, мобільних телефонів, факсів, комп’ютерних мереж, які стирають кордони між писемною та усною формами комунікацій і роблять кожну з них найбільш ефективною.

Усна форма полягає у вигляді діалогу, бесіди, обговорення, телефонної розмови, де символом кодування виступає слово. Крім усного мовлення, величезну роль у міжособистісну комунікацію вносить невербальне спілкування: інтонація, усмішка, міміка, жести, вираз обличчя тощо. Така інформація здатна передати відчуття і думки найбільш ефективним способом, ніж будь-які слова, підібрані ретельно. В усних комунікацій існують і недоліки. Як правило, до них відносять наступне:

* складність в зберіганні інформації через те, що такий вид не залишає нотаток, записів і документів;
* виникнення деяких бар’єрів міжособистісних комунікацій, які в подальшому можуть призвести до помилок і нерозуміння; зазвичай до бар’єрів відносять: невміння слухати, стереотипи, різне сприйняття та інше.

Розглянемо їх більш докладно.

**Сприйняття**

Сприйняття — процес одержання і перетворення інформації, завдяки якому індивід отримує розуміння реальності. Варто відзначити, що воно носить суб’єктивний характер, так як кожній людині властиво інтерпретувати ту чи іншу ситуацію по-різному. За допомогою звукових, зорових і дотикових каналів отримання інформації людина сприймає тільки те, що для нього має значення. Таким чином, від сприйняття залежить, наскільки точно людина отримає інформацію, яку хотів донести до нього відправник.

**Стереотипи**

Одним з бар’єрів міжособистісних комунікацій є стереотипи. Як правило, стереотипи – це стійка думка щодо будь-яких ситуацій або людей. З ними у людини відсутня можливість об’єктивного аналізу, що негативно позначається як на відправнику, так і одержувачу. У зв’язку з цим, перед тим як доносити конкретну інформацію до співрозмовника, важливо переконатися в його реальному розумінні суті проблеми.

**Невміння слухати**

Відсутність концентрації на співрозмовника і невміння слухати є серйозним бар’єром міжособистісної соціальної комунікації. Щоб коректно прийняти усне повідомлення, його потрібно чути. У процесі розмови важливо приймати інформацію від співрозмовника, правильно її інтерпретувати і дати адекватну відповідь, якщо того вимагає ситуація.

Фахівці наводять кілька порад для підвищення ефективності міжособистісної комунікації в процесі слухання:

* не рекомендується говорити і перебивати свого співрозмовника;
* під час розмови задавайте питання, підтримуючи тим самим інтерес партнера;
* створіть співрозмовнику сприятливу атмосферу, знайдіть цікаві та загальні теми;
* під час розмови не критикуйте і не сперечайтеся з мовцем, намагайтеся оцінювати суть, а не слова.
* дайте зрозуміти співрозмовнику, що ви його слухаєте.

**Невербальні перепони**

До невербальних символів відносять: жести, позу, дистанціювання, міміку, зоровий контакт, голосові інтонації. Їх передача відбувається одночасно з вербальними сигналами (словами), яка здатна підсилювати або змінювати зміст повідомлення.

**Поганий зворотний зв’язок**

Успішна діяльність за допомогою міжособистісних комунікацій визначається ефективністю або, навпаки, неефективністю зворотного зв’язку. У будь-якій розмові завжди мається на увазі двостороння спрямованість. Простіше кажучи, в процесі бесіди для підвищення ефективності обміну усних повідомлень від співрозмовника необхідний зворотний зв’язок. Не варто забувати про її важливості, так як вона дозволяє оцінити, наскільки коректно співрозмовник зрозумів інформацію. Перешкодою на шляху ефективних комунікацій може бути не тільки погано налагоджений зворотній зв’язок, але і повна її відсутність.

**Принципи в міжособистісному спілкуванні**

Напевно, багато хто помічав, що одні відчувають труднощі в спілкуванні з людьми, а інші, навпаки, дуже швидко знаходять спільну мову. Секрет простий – для успішного і продуктивного інформаційного обміну кожному варто знати процеси і принципи міжособистісної комунікації. Щодня ми стикаємося з великим потоком людей і, часом, соціальні контакти неминучі. Самі того не помічаючи, при спілкуванні людина чинить певний вплив на своїх співбесідників, і тим самим виробляє свою індивідуальну лінію поведінки. Пропонуємо ознайомитися з простими правилами міжособових комунікацій:

* У спілкуванні з співрозмовником важливо дотримуватися спокій, адже надмірна емоційність здатна завадити сприйняттю інформації. Після того як опонент закінчив свою промову, обов’язково покажіть, що ви його зрозуміли і почули.
* Не варто забувати і про зовнішній вигляд, так як це дозволяє створити перше враження про співрозмовника. Під час розмови людині властиво мимоволі спостерігати за своїм опонентом і скласти про нього власну думку не лише виходячи з його слів, але і зовнішнього вигляду. Тому так важливо стежити за ходою, манерою розмови, зачіскою, одягом.
* Як раніше говорилося, міжособистісна комунікація – це процес взаємодії двох і більше осіб, тому для успішної взаємозв’язку необхідно уважно слухати свого співрозмовника. У процесі розмови постарайтеся сконцентруватися виключно на учасника діалогу і не відволікатися на складання запитань, які плануєте поставити.
* Не варто забувати той факт, що знадобиться лише близько п’яти хвилин розмови, щоб сформувати перше враження про свого співрозмовника. У перші хвилини спілкування всі органи почуттів спрямовані на те, щоб якомога краще дізнатися опонента. Як правило, вже через чотири хвилини чоловік готовий зробити вибір про те, чи варто продовжувати вести бесіду. Тому, якщо ви хочете завоювати довіру і досягти успіху в спілкуванні з співрозмовником, з самого початку необхідно стежити за своєю мімікою, жестами і тоном.
* Фахівці радять на початку бесіди зачіпати нейтральні теми. У процесі комунікації варто проявляти доброзичливість, ввічливість і тактовність. Одним з перевірених і найпростіших способів привернути до себе опонента є відкрита і щира посмішка.
* Під час бесіди важливо стежити за своєю мімікою і виразом обличчя. Яскраве вираження емоцій (як негативних, так і позитивних) може стати перешкодою для побудови конструктивної розмови.

**Особливості**

Пропонуємо розглянути відмінні риси міжособистісної комунікації:

* Незворотність полягає у відсутності можливості повернути висловлені слова.
* Відносини є визначальним фактором у поетапності процесу міжособистісної комунікації, які складаються в результаті творчих і ділових контактів, а також здатності людей емоційно сприймати один одного — емпатії.
* Неминучість і невідворотність пояснюється тим, що людина – соціальний феномен, існування якого без спілкування неможливо.

Таким чином, говорячи про особливості міжособистісної комунікації, слід виділити наступні аспекти:

* Активність партнерів по спілкуванню. Направляючи інформаційні повідомлення, один учасник передбачає активність іншого, якому в свою чергу потрібно орієнтуватися на цілі, мотиви і установки свого співрозмовника.
* Активний обмін думками учасників розмови сприяє налагодженню міжособистісної комунікації.
* У процесі словесної взаємодії відбувається взаєморозуміння або ж непорозуміння, яке виходить при наявності зворотного зв’язку.
* Суть міжособистісної комунікації полягає в тому, щоб інформація була не тільки прийнята співрозмовником, але проаналізована та осмислена.
* Інформація, яка надійшла співрозмовнику і повернулася назад, організує учасників міжособистісних відносин у загальне інформаційне поле.

**Критерії**

На точність передачі змісту інформаційних повідомлень найбільший вплив надають такі чинники, іменовані бар’єрами. Фахівці виділяють наступні критерії міжособистісної комунікації, з допомогою яких можна визначити ефективність:

* витрати на функціонування міжособистісних відносин;
* точність сенсу переданої інформації.

**Види**

Існують види міжособистісної комунікації – вербальна (мова) і невербальна, де передача інформації здійснюється з допомогою жестів, міміки, рухів тіла. Пропонуємо розглянути кожний окремо.

**Невербальна комунікація**

Психологи приділяють велику увагу мові тіла, так як вона може багато чого розповісти про наміри і почуття будь-якої людини. Рухи і пози людей не можна вважати повністю вродженими: як правило, їх набувають у процесі спілкування. Мова тіла включає такі складові, як:

* міміка – є способом використання виразу обличчя;
* жести – передача інформації відбувається за допомогою рук;
* проксемика – метод застосування простору, де при спілкуванні враховується відстань між співрозмовниками;
* положення тіла – передбачає управління своїм тілом;
* тактильна комунікація – говорить про статус, ступінь близькості або дружби між партнерами по спілкуванню.

**Вербальна комунікація**

Вербальне спілкування прийнято вважати найбільш поширеним і дослідженим різновидом міжособистісної комунікації. Мовний вид міжособистісної комунікації має складну структуру і виступає в різноманітних стилістичних різновидах (літературна і розмовна мова, різні жанри та стилі тощо). Всі вищеперелічені характеристики та інші елементи комунікативного процесу сприяють його реалізації.

**Шляхи вдосконалення міжособистісних комунікацій**

Будь-яке спілкування передбачає взаємодію людей один з одним. Для того щоб кожна бесіда проходила успішно, психологи приділяють багато уваги розвитку міжособистісних комунікацій. Дотримуючись наступних правил під час контакту з опонентом, можна значно поліпшити міжособистісні комунікації:

* Вчіться абстрагуватися від психологічних бар’єрів, які є вагомою перешкодою у продуктивному спілкуванні. Внутрішні бар’єри досить часто можуть виникати в процесі розмови. Уникнути їх можна за допомогою концентрації на важливих моментах у процесі бесіди.
* Не забувайте про хороші манери і чарівність. Багатьом людям доступна така “надздібність”, як харизма, завдяки якій можна отримати від спілкування все необхідне без особливих проблем. Ця риса не є виключно вродженою якістю, а це значить, що її можна розвивати.
* Скажіть “ні” психофізичним затискачам. Розв’язні або занадто скуті рухи стануть сигналом для співрозмовника про наявність психологічних і фізичних відхилень. Можливо, опонент не зможе дати чіткого визначення цього стану, проте відразу відчує недобре. У зв’язку з цим успішність вашої розмови буде під великим питанням. Для уникнення таких випадків важливо вміти розслаблятися під час розмови і, звичайно ж, тренуватися.
* Станьте протеже. Якщо серед ваших друзів або знайомих є такі люди, які чудові у спілкуванні, то варто спробувати поспостерігати за ними і наслідувати. Переймаючи вже перевірену модель поведінки можна домогтися значних успіхів.
* Говоріть якомога більше, особливо це стосується дуже сором’язливих людей. Врятувати від почуття сорому допоможуть бесіди на абстрактні теми, висловити свою думку з приводу яких зможе кожен: про погоду, про ціни на бензин або пробки на дорогах. Такий простий секрет допоможе поліпшити міжособистісні відносини.
* Комунікація передбачає активну взаємодію індивідів, але не варто забувати, що всі люди різні, і підхід до кожного має бути суто індивідуальним. Щодня спілкуючись на різноманітні теми з тими, хто вас оточує, будь це колега по роботі або продавець з супермаркету, ви отримаєте безцінний досвід комунікації в різних стилях і збільшите впевненість у собі.
* Опануйте мистецтвом задавати питання. Наукові дослідження показали, що правильно поставлене запитання – це наполовину рішення проблеми. У процесі бесіди коректним і точним питанням стане той, на який опонент захоче відповісти і задуматися над ним. Для того щоб розговорити партнера по спілкуванню, варто використовувати питання відкритого типу, які зазвичай починаються зі слів “навіщо”, “чому”, “яким чином” і т. п. Крім цього, в процесі розмови важливо пом’якшувати питання, щоб не зачепити співрозмовника.

**Метод позитивних відповідей**

Фахівці радять застосовувати на практиці цей метод, суть якого проста: людині не потрібно згадувати в самому початку розмови ті теми, які можуть призвести до суперечності. Згладжуючи гострі кути, можна домогтися найкращого результату. Психологи рекомендують починати розмову з таких питань, на які співрозмовник однозначно відповість позитивно.

**Висновок**

Ми з’ясували, що міжособистісна комунікація – це складний процес взаємодії двох і більше осіб один з одним, без яких ніяк не обійтися в сучасному світі. Таким чином, для успішного налагодження процесу комунікації необхідно утримуватися від оцінки і критики на адресу свого співбесідника, уникати конфліктних ситуацій та спорів. Щоб не стати нудним співрозмовником, не рекомендується часто розповідати про свої проблеми. Якщо ви хочете, щоб з вашою думкою рахувалися, поважати точку зору іншої людини. Пам’ятайте, що прояв дратівливості і нетактовна поведінка може стати непереборною перешкодою для встановлення контакту між співрозмовниками.

**Групова комунікація** – це форма комунікації, у якій хоча б одним суб’єктом комунікації є соціальна група. Групова комунікація достатньо поширена. Вона існує в діяльності працівників системи зв’язків з громадськістю. Наприклад, прес-секретар мера міста проводить прес-конференцію або брифінг для журналістів, відділ зв’язків з громадськістю – роботу з колективами підрозділів фірми, презентацію невеличкої крамниці, день відкритих дверей у навчальному закладі, екскурсію для школярів або студентів.

Як було зазначено вище, за рахунок інтенсивної трансформації в інформаційному середовищі й публічній сфері по відношенню до сучасного суспільства можна зафіксувати дві проблеми: «проблему становлення нового типу соціальності з новими постійно оновленими й варіативними типами нормативності, та проблему раціональних уявлень цих типів в соціальній думці». На основі цього стає необхідним осмислення публічних комунікацій в рамках деяких комунікативних моделей, що можуть впливати на структуру й характер суспільних відношень.

Особливе значення для функціонуваннясистеми зв’язків з громадськістю має масова комунікація. Без цієї форми соціальної комунікації існування паблік рилейшнз було б неможливим.

**Масова комунікація** – це форма комунікації, яка здійснюється на основі використання технічних засобів і охоплює велику кількість вірогідних адресатів, реципієнтів, оскільки пов’язана з передачею масової інформації, яка зорієнтована на великі групи людей. Вона, як правило, здійснюється в інституційній формі – її комунікаторами є певні установи та організації (видавництва, агентства, служби тощо).

**Характерними ознаками масової комунікації є:**

* публічність, яка досягається тим, що технічні засоби роблять інформацію доступною для великих груп людей;
* швидкість передачі інформації, що забезпечується різноманітними технічними засобами;
* скороминучий характер інформації, пов’язаний зі швидкою зміною повідомлень, подій, які цікавлять людей.

Особливості масової комунікації.

1. *Контакт комунікатора та реципієнта найчастіше опосередкований*. Посередниками виступають засоби масової комунікації, що опосередковують зв’язок комунікатора та реципієнта, представленого певною аудиторією. До них належать: преса (газети, журнали, плакати, брошури і книги масових видань), телебачення, кіно, комп’ютерні мережі.

2. На думку американського вченого Д.Клаппера масова комунікація, як правило, не впливає на людину безпосередньо. Цей *вплив опосередкований численними факторами*. Учений називає їх “факторами-посередниками”. Серед них:

* схильність людини до сприйняття тієї чи іншої інформації;
* належність людини до певної соціальної групи з її моральними, політичними та іншими нормами;
* тиражування різними людьми повідомлень, отриманих зі ЗМІ;
* вплив соціально активних людей (лідерів думок) на поширення та оцінку повідомлень ЗМІ.

3. Аналіз структури масової комунікації свідчить, що в ній *з’являються нові види суб’єктів комунікації*, про яких, як правило, не йдеться в міжособистісних комунікаціях. Вони починають з’являтися в групових комунікаціях, отримуючи особливе поширення саме в масовій комунікації. Кожен з них відіграє певну комунікаційну роль у масових комунікаціях. Учені науково-дослідного центру Стенфордського університету виявили кілька основних комунікаційних ролей, що їх виконують суб’єкти комунікації в організаціях та установах. На нашу думку, ця типологія може бути застосована не лише до групових, але й до масових комунікацій. Проаналізуємо її докладніше.

“**Сторожі”**– це суб’єкти комунікації, які контролюють потоки повідомлень, ніби фільтруючи потік інформації. Типовий приклад “сторожа” в організації – секретар керівника, котрий часто вирішує, варто чи ні передавати певну інформацію керівникові. У такій же ролі виступає у випадку масової комунікації журналіст на прес-конференції, який вирішує, що варто нам, читачам, повідомити, а що – ні.

“**Зв’язковий”**– це суб’єкт комунікації, який знаходиться на перетині інформаційних потоків, що циркулюють між групами людей. У цій ролі в організації та суспільстві виступають працівники паблік рилейшнз. Саме вони єднають керівництво та працівників установи, забезпечуючи їх необхідною інформацією, яка циркулює у двох напрямах. Те ж саме вони роблять, зв’язуючи організацію та зовнішню громадськість.

**Лідери думок** – це соціальні суб’єкти, до думок і оцінок яких прислухаються інші люди. Лідери думок виконують функції посередників у масовому комунікаційному процесі та надають йому ступеневого характеру.

Вважають, що кількість лідерів думок серед аудиторії визначається цифрою від 10 до 20%. І саме вони повинні бути цільовою аудиторією будь-якої кампанії. За результатами досліджень американського вченого Р.Мертона, можна визначити два типи лідерів думок – локальні та космополітичні. Перші цікавляться переважно місцевими проблемами, другі – переважно міжнародними. Локальний лідер думок частіше є місцевим мешканцем, космополітичний – подорожував і опинився в містечку нещодавно (досліджувалися мешканці невеликого американського містечка, що нараховувало 11 тисяч жителів). Обидві групи частіше, ніж інші мешканці, зверталися до ЗМІ, але перша група виявляла прихильність до місцевих видань, а друга – до загальнонаціональних видань.

4. Наявність “сторожів”, “зв’язкових”, “лідерів думок” та “космополітів” у структурі масової комунікації зумовлює певну *ступеневість її здійснення*: перший ступінь – передача інформації від ЗМІ до перелічених суб’єктів комунікації, другий ступінь – від них до представників громадськості.

5. Під час масових комунікацій *ускладнено встановлення зворотного зв’язку*. Проте ефективний зворотний зв’язок визначає результативність комунікації, оскільки дозволяє скоректувати недоліки в роботі й визначити найбільш ефективні засоби впливу. Саме тому для його здійснення часто застосовують спеціальні методи, досить поширені зараз як у системі ЗМІ, так і в роботі служб зв’язків з громадськістю.

Масова комунікація є одним із видів комунікації. Кожен вид комунікації відрізняється один від одного не тільки природою комунікативного процесу, а й природою тих компонентів, які виконують функцію спілкування або організовують його. Якщо сукупність цих компонентів називати системою, то можна говорити про особливості системи комунікації залежно від її виду та природи.

Підсумовуючи сказане, можна зробити висновок, що системи масової комунікації у своєму розвитку проходять шлях від звичайної системи масової комунікації, коли є людина-комунікант, через дисперсію функції мовлення й дивергенцію комуніканта та виникнення розгалуженої системи виконавців ролі комуніканта аж до глобальної системи масової комунікації.

**Організаційні комунікації** - це вид інформаційних взаємодій, в які вступають члени організацій для досягнення поставленої мети.

Комунікаційні потоки є основою управлінської діяльності. Вони надають організації як системі цілісний характер, так як через обмін інформацією пов'язують всі елементи організації в єдине ціле, допомагають вирішенню нагальних завдань. Можна вважати, що організаційна система є комунікативною.

Комунікації в організаціях вивчаються з точки зору їх структури та розвитку. Структуру організаційних комунікацій становить взаємодія їх елементів. Розвиток комунікацій проявляється, зокрема, у різних видах комунікативної поведінки або комунікативної активності персоналу.

Основними елементами комунікаційної структури організації є:

• зовнішні і внутрішні комунікації;

• безпосередні (обличчям до обличчя) та опосередковані (через посередника: телефон, розпорядження, факс, лист) комунікації;

• формальні, неособисті (ті організаційні канали, по яких надходить вся інформація про діяльність організації, пов'язана з посадовими відносинами, зумовленими функціональними обов'язками, інструкціями; а також звіти, накази) і неформальні, особисті (засновані на особистих симпатіях і інтересах);

• комунікації, що проходять за графіком і планом (наради, збори та ін.) і некеровані, ситуаційні (є наслідком потреби людей у спілкуванні, відуваються спонтанно);

• міжособистісні (індивід - індивід), міжгрупові (підрозділ - підрозділ) та організаційні (організація - організація, організація - зовнішнє середовище);

• електронні та неелектронні;

• монокультурні (між учасниками однієї культури) і мультикультурні (між аудиторіями різних культур);

• локальні, регіональні, національні, глобальні - за масштабами здійснення комунікаційних взаємодій.

Зупинимося на характеристиці найбільш важливих типів організаційних комунікацій.

**Зовнішні комунікації** спрямовані назовні, на зовнішнє середовище. Мета зовнішніх комунікацій - забезпечити ефективну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами, представленими групами та організаціями, зацікавленими в успішній роботі організації. Різновиди зовнішніх комунікацій: прес-релізи, зв'язки з споживачами, постачальниками, конкурентами, державними, недержавними та громадськими організаціями, проведення рекламних компаній, днів відкритих дверей.

**Внутрішні комунікації** спрямовані на внутрішнє середовище організації, коли джерело і одержувач інформації знаходиться в самій організації. Різновиди внутрішніх комунікацій: корпоративні сайти і видання, дошки оголошень і т.д. Зазначені різновиди комунікацій - це взаємодії з внутрішніми і зовнішніми цільовими аудиторіями.

Внутрішні комунікації підрозділяються на вертикальні, горизонтальні і діагональні; ***вертикальні,*** у свою чергу, на висхідні та низхідні.

***Висхідні комунікації*** - це повідомлення, що посилаються з нижчого рівня організації на вищий. Багато організацій зацікавлені сьогодні в створенні подібних каналів зв'язку між адміністрацією і співробітниками. Працівникам завжди приємно бути почутими керівництвом, це мотивує їх до більш ефективної праці. Основні типи послань висхідної комунікації пов'язані з проблемними ситуаціями. Такі послання інформують адміністрацію про які-небудь проблеми розвитку відділів. Подібні послання можна розділити таким чином:

• пропозиції, пов'язані з поліпшенням на робочому місці, у відділі або організації в цілому;

• звіти про роботу окремих співробітників або відділу;

• скарги працівників на колег або безпосередніх керівників.

У сучасному світі багато організацій намагаються полегшити висхідні комунікації, тобто зворотний зв'язок. Для цього адміністрація використовує такі механізми, як:

• дні відкритих дверей;

• особисті зустрічі;

• обіцянку премій і доплат до основного заробітку;

• опитування громадської думки;

• дизайн та інтер'єр офісів.

Багато керівників середньої ланки в ієрархічних організаціях не зацікавлені в тому, щоб негативна інформація, яка завжди є у співробітників, стала б надбанням вищого керівництва. Адже рядові виконавці не завжди можуть розуміти і зіставляти всі аспекти розвитку підрозділу і організації в цілому, їхні знання завжди обмежені, і деколи вони готові критикувати все і вся. Разом з тим сьогодні багато працівників є експертами в окремих областях розвитку відділу або організації, і до їх компетентної думку можна не прислухатись. Вирішення цієї суперечності має здійснюватися з урахуванням аналізу конкретної ситуації. Крім того, в сучасній організації його вирішенню допомагають обіди, вечері, корпоративні свята, дні народження, що проводяться спільно з адміністрацією.

***Спадні комунікації -*** це повідомлення, що направляються вищим керівництвом підлеглим. Різновиди низхідних повідомлень такі:

• роз'яснення цілей компанії (у подібних повідомленнях менеджери середньої ланки пояснюють працівникам їх завдання та конкретні дії, спрямовані на реалізацію стратегії компанії, а вище керівництво, розробляючи подібні повідомлення, розмежовує повноваження відділів у реалізації стратегічних цілей компанії) ;

• директиви (ці повідомлення носять характер наказу, обов'язкового для виконання і пов'язаного з іншими напрямками діяльності організації);

• правила і процедури (ці повідомлення дають опис конкретних дій в компанії і наступних вигод співробітників);

• оцінка результатів роботи. Тут оцінюється конкретна робота співробітників і відділів організації, а також її взаємозв'язок з результатами роботи всієї організації.

Спадні комунікації теж не безпроблемна область. Спадні комунікації - різновид формальних і найдієвіших комунікацій в організації, однак, як показує практика, чверть повідомлень всередині цього каналу розсіюється. Розсіювання відбувається або у вигляді втрати повідомлення, або у вигляді спотворення його сенсу.

Крім того, важливий і допустимий обсяг змісту і смислів низхідних послань. Чи варто працівникам говорити про все, що відбувається в організації? Яку інформацію можна до них доводити? Як визначити інформацію, важливу для працівників? Досвід підказує, що працівникам не завжди корисно знати багато інформації про організацію, як поганої інформації, так і гарною. Негативна інформація про проблеми і протиріччях розвитку організації, як правило, породжують зневіру, невпевненість серед персоналу, а іноді - зайву критичність до подій. Деякі можуть вважати, що якби вони були в керівництві, таких проблем би не виникло. Достаток позитивної інформації розслабляє персонал, веде до лакування дійсності, зайвої заспокоєності і притуплення чуття до викликів зовнішнього середовища організації. Приховування об'єктивної інформації про тенденції та проблеми розвитку організації породжує відчуженість працівника від процесу і продуктів своєї праці, а це також має свої наслідки: низьку продуктивність праці, скорочення заробітної плати, плинність кадрів і т.д.

Таким чином, менеджери повинні продумано використовувати канали низхідної комунікації для оптимізації конкретних функціональних областей діяльності персоналу. Тільки там, де працівник є експертом, він може і повинен володіти необхідним для ефективної роботи обсягом інформації. Підвищення ефективності низхідної комунікації може бути також пов'язане з вибором адекватного комунікативного каналу, відповідністю вербальних і невербальних повідомлень, підвищенням уваги до окремих проблем і т.д. Все це підвищує точність передачі інформації на більш низькі рівні організації.

***Горизонтальні комунікації*** - це різні форми спілкування між колегами, тобто рівними за ієрархічним рівнем індивідами всередині одного підрозділу або між підрозділами: між заступниками голови організації, начальниками відділів, підлеглими.

До різновидів горизонтальних комунікацій відносяться:

• внутрішнє завдання (даний вид повідомлень пов'язаний з виконанням внутрішніх завдань, поставлених перед конкретним підрозділом);

• зовнішнє завдання (даний вид повідомлень пов'язаний з вирішенням спільних проектів);

• зовнішнє інноваційне завдання (подібні повідомлення направлені на спільну реалізацію змін для підтримки розвитку організації).

Зазначені вище вертикальні (спадні і висхідні) і горизонтальні комунікаційні зв'язки в організації формуються в мережі. ***Комунікаційна мережа*** - це певним чином збудовані комунікаційні відносини, що включають в себе потоки послань між двома і більше індивідами. Комунікаційна мережа являє собою щось на зразок комунікаційної структури організації, тому виникає проблема співвідношення комунікаційної та організаційної структур. Остання повинна направляти комунікаційні потоки в потрібному для організації напрямку. Існує також взаємозв'язок між розмірами організаційних підрозділів та розвитком мережі. Коли збільшується розмір групи, ускладнюються і комунікативні відносини в ній. Все це слід враховувати, оскільки якість побудови комунікаційної мережі впливає на ефективність діяльності підрозділів і організації в цілому.

Складність комунікаційних мереж пов'язана з типом владних відносин в організації, так і зі складністю завдань, що вирішуються в організації. Для простих задач підходять централізовані мережі комунікацій. Тут швидше і точніше вирішуються рутинні, відпрацьовані у минулому завдання, що не вимагають багато часу на обробку інформації та прийняття рішень, яке передається лідеру. Для складних комплексних завдань краще використовувати децентралізовані мережі, в яких інформація доступна всім членам команди, для пошуку найбільш прийнятного рішення.

На описану вище непросту структуру формальних комунікацій накладається мережа неформального спілкування. Неформальні комунікації не пов'язані з офіційними каналами і структурою організації, але саме неформальні зв'язки багато в чому визначають комунікативну поведінку, поєднуючи в єдине ціле всіх членів організації.

Розрізняють багато різновидів ***неформальних каналів комунікації.*** В якості базового виду традиційно виділяються особисті зв'язки. Вони являють собою все різноманіття відносин, що виходять за рамки функціональних, ієрархічних і організаційних. Особисті комунікації в організації - це безліч контактів, що дозволяють домагатися поставленої мети команді або організації. Працівники, що володіють розширеною системою особистих зв'язків і, отже, великим доступом до ресурсів мають і більший вплив в організації, і, як показують дослідження і прості життєві спостереження, домагаються кращих результатів. Спілкування в системі особистих зв'язків має бути цікавим і взаємозбагачувальний для обох сторін. Неприйнятно витягувати тільки односторонню вигоду з особистих зв'язків.

Ще раз підкреслимо, що розширення особистих зв'язків працівників в організації - складна задача, вирішення якої має працювати як на організацію в цілому, так і на кожного конкретного працівника. Причому збільшення особистих контактів між працівниками не повинно зв'язуватися зі збільшенням кількості пліток і чуток.

Плітки і чутки повністю невикорінні, але особливо поширюються вони, коли формальна інформація недоступна. "Таємний телеграф" супроводжує нові призначення в організації і найбільш важливі стратегічні рішення. Він заповнює інформаційний вакуум, який спостерігається в періоди криз і змін. Вважається, що до 70% всієї інформації в організації циркулює по мережах "таємного телеграфу". Дослідження, спостереження, та й просто здоровий глузд говорять нам про те, що дуже часто інформація, передана за допомогою "таємного телеграфу", виявляється вірною на 90%.

Однією з найбільш нових і досить поширених феноменів у сфері неформальних комунікацій виступає ***прогулянкове управління.*** Цей тип неформальної комунікації заснований на досвіді деяких керівників, які отримують інформацію з розмов з працівниками. Спілкування з народом має кілька важливих смислів і позитивних наслідків.

По-перше, керівник отримує інформацію про конкретних людей і підрозділах організації з перших рук.

По-друге, безпосереднє спілкування з народом підвищує імідж керівника.

По-третє, подібні зустрічі зміцнюють і формальні комунікації в організації: керівник може перевірити свої ідеї, а працівники можуть обговорити з керівником основні проблеми.

У менеджменті будь-яке явище оцінюється з точки зору його впливу на общеорганизационной ефективність. Винятки не становлять і комунікації з їх особливою структурою. Критеріями оцінки комунікативної структури є:

• чутливість як здатність організації бути сприйнятливою до змін зовнішнього і внутрішнього середовища;

• гнучкість, що означає здатність до змін під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища;

• оперативність, тобто швидкість реакції менеджменту на отриманий сигнал;

• централізованість - зосередженість більшості елементів і комунікативних зв'язків в одному місці організаційного простору;

• життєздатність, яка надає властивість організації до досягнення поставленої мети;

• цілісність - кількість реальних контактів в організації по відношенню до потенційних.

Процеси комунікації, в яких беруть участь працівники апарату управління, є життєво важливими сполучними ланками між керівником і його підлеглими, між керівниками одного рівня, між організацією і зовнішнім середовищем. У цілому передачу інформації від однієї людини до іншої прийнято називати комунікацією. Обмін інформацією між керівником, органом управління та виконавцями - все це комунікація.

Інформація - це основна умова конкурентної спроможності організації. Керівника цікавить інформація про фізичних і юридичних осіб, передові технології, економічну і фінансову ситуації і т.д. Оперативна, надійна, достовірна та своєчасна інформація є основою управлінського процесу, і від того наскільки вона досконала, багато в чому залежить якість управління підприємством.

Інформація може прийматися керівником до відома, служити основою майбутніх рішень, розширювати знання і кругозір. Без інформації неможлива спільна робота в умовах поділу праці, брак потрібної, як і надлишок непотрібної інформації дезорієнтує будь-яку господарську діяльність.

У повсякденній роботі керівник повинен використовувати інформацію від різних доступних джерел - вищих керівників, підлеглих, керівників того ж рівня, замовників, постачальників і т.д. Процеси комунікацій дозволяють керівникам ефективно виконувати свою роботу і приймати рішення про вибір оптимальної стратегії для досягнення поставлених цілей.

 Поняття і значення організаційних комунікацій

Перш ніж дати визначення поняття процесу комунікацій потрібно дати поняття інформації. Під інформацією розуміється сукупність відомостей і сигналів про процеси та явища, що протікають у зовнішньому оточенні й організмі людини, вся поведінка людини зумовлена ​​певною отриманою, засвоєною і обробленою ним інформацією. Управлінська ж інформація - це сукупність відомостей про стан і процеси, що протікають всередині і зовні організації.

Комунікації в організаційному контексті включають взаємодію між людьми. Це процес обміну інформацією та передачі відомостей між окремими людьми або їх групами. Організаційна комунікація - це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації великій кількості людей всередині організації та окремим індивідуумам і інститутам за її межами. Вона служить необхідним інструментом в координації діяльності підрозділів організації, дозволяє отримувати необхідну інформацію на всіх рівнях управління.

Організаційні комунікації важливі для керівників з наступних причин:

1) керівники витрачають велику частину часу на комунікації. Згідно з даними багатьох експертів, на це йде 75-95% часу керівників. Тому вони повинні бути зацікавлені у поліпшенні даного виду діяльності;

2) комунікації необхідні для ефективності управління;

3) комунікації необхідні також для ствердження авторитету і вираження волі керівника;

4) добре налагоджені комунікації сприяють забезпеченню організаційної ефективності. Якщо організація ефективна у сфері комунікації, вона ефективна і у всіх інших видах діяльності.

 Функції організаційних комунікацій

Прийнято розрізняти чотири основні функції комунікативності в групі або організації в цілому:

Контроль - за допомогою комунікативності здійснюється контроль поведінки членів групи. В організаціях існують ієрархія і формальна підпорядкованість, якої працівники повинні дотримуватися. Коли працівника, наприклад, просять привести свої дії у відповідність зі стратегією компанії, комунікативність виконує контролюючі функції;

Мотивація - організаційна комунікація підсилює мотивацію, доводячи до працівників інформацію про те, що повинно бути зроблено, як поліпшити роботу і т.д.;

Емоційний вираз - для більшості людей їх робота є первинним джерелом соціальної взаємодії. Комунікативність, яка здійснюється в групі, є механізмом, за допомогою якого члени групи висловлюють своє ставлення до подій. Тим самим комунікативність сприяє емоційному вираженню працівників і дозволяє реалізовувати соціальні потреби;

І, нарешті, власне функція передачі інформації - ця функція пов'язана з роллю комунікативності в процесі прийняття рішень. Вона дозволяє надавати дані, які необхідні індивідуумам і групам для прийняття рішень, шляхом передачі інформації для ідентифікації та оцінки альтернативних рішень. В даний час, на думку деяких дослідників перед керівниками стоять серйозні проблеми формування інформаційного простору, пов'язані, зокрема, зі збільшенням кількості інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Передача інформації або комунікативний потік йде за трьома напрямками:

· Зверху вниз (постановка завдань, інструктування);

· Знизу вгору (повідомлення про результати перевірки, донесення про виконання завдань, про особисту думку співробітників і т.д.);

· По горизонталі (обмін думками, координація дій).

У комунікаційному процесі виділяються чотири основних елементи:

Відправник або джерело - особа, яка передає інформацію. Джерела інформації можуть бути внутрішні і зовнішні. До внутрішніх відносяться: бухгалтерська і статистична звітність, рахунки клієнтів, поточні спостереження, спеціальні дослідження. Зовнішні джерела більш численні і різноманітні. Перш за все, тут потрібно виділити співробітників зі своїми ідеями, намірами, інформацією і метою комунікації; партнерів; засоби масової інформації та ін

Особливо слід зупинитися на усній інформації. Психологи вказують, що людина сприймає не всю інформацію, що надходить до неї. Це залежить від безлічі причин суб'єктивного характеру.

Слухаючи людину, слід уважно спостерігати за її поведінкою - жестами, мімікою, позою, поглядом, її одягом і взуттям, манерами та іншими формами зовнішнього вираження індивідуальності;

повідомлення, тобто власне інформація;

канал, тобто засіб передачі інформації. Відомо, що підприємства використовують кілька каналів передачі даних як у внутрішньому середовищі, так і в зовнішній. До найбільш часто вживаним відносяться: кур'єри, поштовий зв'язок, телефон, радіозв'язок, електронна пошта, локальна мережа, і, нарешті, усне обговорення;

одержувач - особа (виконавець, керівник), якій призначена інформація.

У комунікаційному процесі відправник і одержувач інформації постійно міняються місцями.

Крім того, організаційні комунікації включають в себе:

кодування - це переклад ідей джерела в систематичний набір символів на мову, що виражає цілі джерела;

передачу сигналу - мета джерела комунікації виражена у вигляді сигналу, форма якого залежить значною мірою від використовуваного каналу;

розшифровку-прийом - щоб процес комунікації був завершений необхідно, щоб сигнал був розшифрований;

зворотний зв'язок - джерело комунікації сподівається, що його сигнал буде мати високу ступінь точності. Оскільки точність сигналу рідко досконала, бажано забезпечення зворотного зв'язку в комунікаційному процесі.

 Основні проблеми організаційних комунікацій

Фахівці з комунікацій вважають, що, по-перше, найбільш важливим чинником, що порушує «спільність» в комунікаціях між джерелом і одержувачем, є зміни, які відбуваються в її кодуванні і розшифровці. Найбільш ефективні комунікації встановлюються в тому випадку, коли процеси кодування та розшифровки є однаковими.

Така тенденція виникає в тому випадку, коли працівники організації мають різний досвід, використовувану лексику, знання, інтереси і т.п. У результаті цього виникають бар'єри для ефективних комунікацій, що виражається в неточному відповідно кодування та розшифровки.

Можливі перешкоди на шляху комунікацій можна представити наступним чином:

Вихідна інформація

 Одержувач чує те, що хоче почути

Відправник і одержувач мають різні

індивідуальні особливості

Відправник і одержувач мають різне сприйняття

Слова мають різний зміст

Шум

Інформація спотворена

Дуже часто, наслідком «неправильних» комунікацій або відсутності організаційних комунікацій є зниження ефективності роботи цілого підприємства. Наприклад, люди працюють над будь-яким проектом, але не знають, що інший підрозділ в компанії працює над таким же або подібним йому питанням, чи схожий проект виконувався пару років тому, і завдання вже отримала рішення.

Можна сформулювати ряд питань, відповіді на які характеризують ефективність використання організаційних комунікацій:

1) наскільки легко співробітники знаходять інформацію, необхідну для повсякденної роботи?

2) чи займаються групи або окремі співробітники одними ж і тими проблемами повторно?

3) чи заохочується в організації спільна робота, обмін інформацією, пошук нових можливостей для обміну інформацією?

По-друге, комунікаційний процес багато в чому залежить від наявності чітко функціонуючого зворотного зв'язку, якістю якого визначається, як повідомлення було почуто і зрозуміле. Відправник інформації чекає, щоб одержувач інформації якимось чином підтвердив факт отримання повідомлення, ступінь розуміння або нерозуміння його сенсу, іншими словами, встановив зворотний зв'язок. В ідеалі це повинно відбуватися без зволікання (по можливості обумовлюватися заздалегідь), перетворюватись у форму, відповідну ситуації, враховувати можливості сприйняття.

Сигналами зворотного зв'язку при усній передачі інформації бувають уточнення, узагальнення, вираження почуття. Оскільки вони можуть бути досить слабкими, за реакцією іноді потрібно спеціально спостерігати.

Для керівника обмін інформацією можна вважати ефективним, якщо одержувач зрозумів ідею і зробив дії, яких керівник чекав від нього.

Потрібно відзначити, що інформаційний обмін полегшують:

- Стислість, ясність, недвозначність відомостей;

- Постійний контроль над їх змістом, процесами передачі і прийому;

- Координація процесів обробки інформації та ін

Відсутність зворотного зв'язку приводить до того, що керівник не в змозі оцінити, наскільки ефективно він здійснює комунікацію і як йому підвищити точність сигналів у майбутніх комунікаціях.

Керівник може використовувати як прямий зворотний зв'язок, так і непрямі методи зворотного зв'язку. Наприклад, зниження ефективності виробництва, збільшення кількості прогулів та плинності кадрів або погана координація між підрозділами можуть вказувати на погіршення комунікацій.

По-третє, як відомо існують різні види мереж комунікацій, наприклад: мережа у вигляді кола, яка є активною, неорганізованою, нестійкою; мережу у вигляді колеса - вона неактивна, добре і стійко організована.

Поряд з ними, практично у всіх організаціях існують і неформальні мережі комунікацій, іноді званих «фольклором компанії». На думку багатьох вчених, було б досить розумно використовувати рішення, накопичені у цій мережі, для колективної роботи, гнучко і систематично поширюючи фольклорний досвід між співробітниками.

І, хоча неформальні комунікації і сприяють більш ефективному функціонуванню формальної передачі команд і є вельми оперативною формою поширення інформації, але в той же час вони досить часто спотворюють інформацію і мимоволі стають перешкодою для успішного комунікативного процесу. Крім того, у неформальних мережах комунікації немає чіткої структури розподілу відповідальності та звітності.

Організаційні комунікації - це процес передачі інформації від однієї особи до іншої. Швидке отримання всіх видів інформації є однією з передумов прискорення розвитку виробництва. Відомий вислів «хто володіє інформацією, той володіє світом» набуває все більш глибокий сенс. Особливостями інформації як ресурсу є її невичерпність, збереженість, можливість паралельного використання, легкість передачі.

Організаційні комунікації сьогодні перетворилися на найважливіший ресурс соціально-економічного, технічного, технологічного розвитку будь-якої організації, вони є як би каталізатором науково-технічного прогресу.

Обмін знаннями, інформацією є невід'ємною частиною робочого процесу співробітників. Люди діляться інформацією весь час - у вестибюлі, по телефону, через електронну пошту, і як правило цей процес не впорядкований. Тому підвищення якості та швидкості цього процесу є найпершою метою, яку повинна ставити перед собою будь-яка організація, якщо вона хоче бути конкурентоспроможною.

Цінність інформації підвищується, коли вона є достовірною, надана в потрібний момент і в повному обсязі. І цьому значно сприяє вдосконалення каналів обміну інформацією. Застосування різних інформаційних технологій дозволяє систематично накопичувати знання і структурувати їх так, щоб люди отримували потрібні дані в потрібний момент і не відволікалися на несвоєчасну інформацію або застарілі дані.