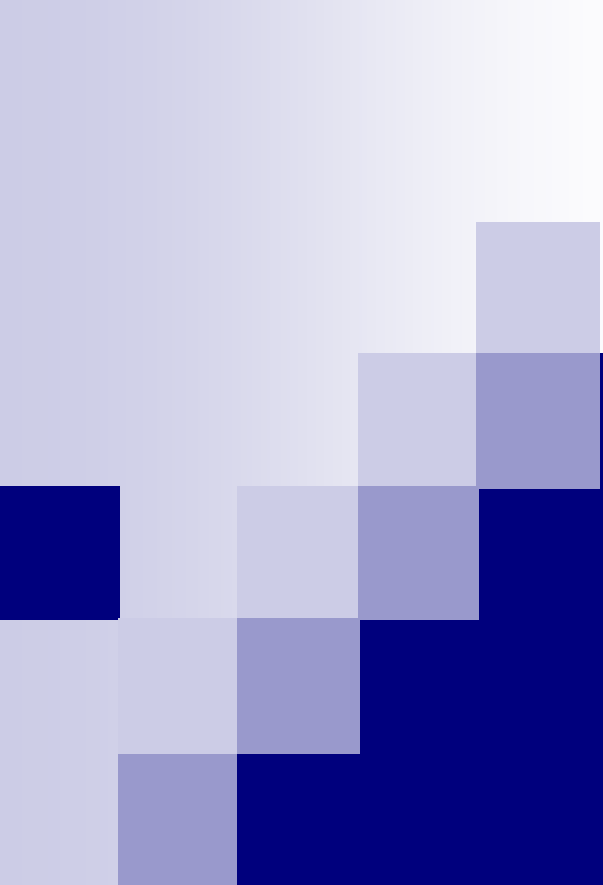




Комунікація

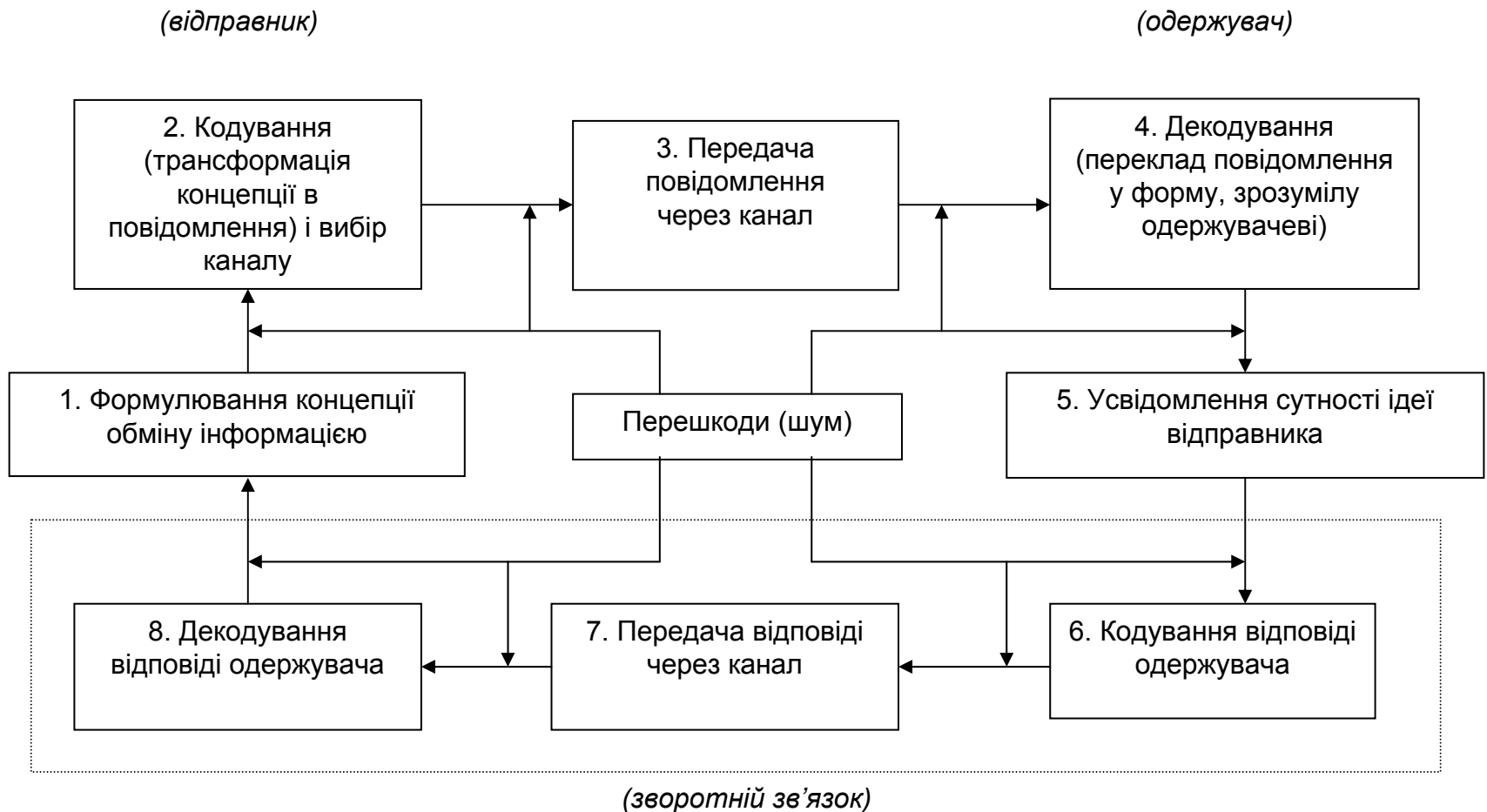
Комунікація - процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння

Комунікація

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, **4 умови**:

- **наявність щонайменше двох осіб:**
 - відправника – особи, яка генерує інформацію, що призначена для передачі;
 - одержувача – особи, для якої призначена інформація, що передається
- **наявність повідомлення**, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передачі
- **наявність каналу комунікації**, тобто засобу, за допомогою якого передається інформація
- **наявність зворотного зв'язку**

Модель процесу комунікації



Етапи процесу комунікації:

- формування концепції обміну інформацією
- кодування та вибір каналу
- передача повідомлення через канал
- декодування
- усвідомлення змісту ідеї відправника
- зворотній зв'язок

Види комунікацій:

- Усна
- Письмова
- Невербальна

Усна комунікація відбувається у формі
безпосереднього спілкування, промов, нарад,
групових дискусій, телефонних розмов тощо



Переваги:

- швидкість
комунікації;
- гарний
зворотний
зв'язок;
- простота
комунікації.



Недоліки:

- недостатня
точність;
- часткове
забування
почутої
інформації;
- викривлення
повідомлення
при передаванні
третій особі.

Письмова комунікація здійснюється у формі наказів, розпоряджень, оголошень, листів, звітів тощо.



Переваги:

- добре збереження інформації;
- багаторазове використання;
- ґрунтовність підготовки.



Недоліки:

- великі витрати часу;
- не гарантує зворотного зв'язку.

Невербальна комунікація – це комунікація, яка відбувається без використання слів. Найвідомішими формами невербальної комунікації є:



1) мова рухів тіла – жести, вирази обличчя, пози, інші реакції, які передають почуття гніву, агресивності, печалі, радості, задоволення тощо



2) інтонації, тобто підвищення або пониження тону при вислові, яке виражає ставлення даної особи до предмету висловлювання



3) символіка – умовність, яку приписують будь-чому в діяльності менеджера або організації в цілому (розміри і місце знаходження офісу, розстановка меблів тощо)

- 
- В залежності від статусу комунікації (санкціонованої або несанкціонованої керівництвом організації) розрізняють формальні та неформальні організаційні комунікації

Формальні комунікації

- є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій необхідних для забезпечення діяльності організації.
- За критерієм спрямованості формальні комунікації поділяють на висхідні, низхідні, горизонтальні

Формальні комунікації

1. **Низхідні комунікації** – процес передавання повідомлення з вищих рівнів управління на нижчі.
 - Вони використовуються для спрямування, координації та оцінки діяльності підлеглих.
 - Основними типами повідомлень в межах низхідних комунікацій є: роз'яснення цілей і стратегій; посадові інструкції та накази; процедури і різні правила; зворотний зв'язок на результати діяльності підлеглих тощо

Формальні комунікації

2. **Висхідні комунікації** - процес передавання повідомлення з нижчих рівнів управління на вищі.
- За їх допомогою керівники отримують інформацію про стан справ і проблеми на нижчих рівнях управління.
 - Основними типами повідомлень в межах висхідних комунікацій є: проблеми і запитання; пропозиції щодо удосконалення роботи; звіти за результатами діяльності, фінансова і бухгалтерська звітність тощо

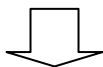
Формальні комунікації

3. **Горизонтальні комунікації** являють собою обмін повідомленнями між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу.
- Вони необхідні для того, щоб прискорити та полегшити обмін повідомленнями в організації, підтримувати, координувати та інтегрувати дії співробітників і підрозділів організації.
 - Горизонтальні комунікації поділяються на три категорії: розв'язання проблем усередині відділів; координація діяльності відділів; консультації лінійним керівникам.

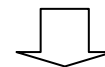
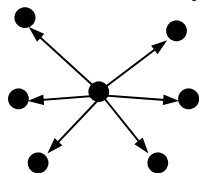
Неформальні комунікації

- виникають спонтанно, несанкціоновані керівництвом
- співіснують з формальними комунікаціями, підтримують їх, заповнюють розриви, що існують у формальних комунікаціях і переслідують такі цілі:
 - надають можливість співробітникам організації задовольнити потреби у соціальній взаємодії
 - створюють альтернативні, часто більш швидкі та ефективні проти формальних канали обміну інформацією

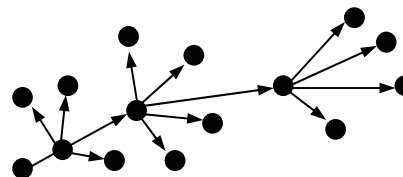
Типи мереж неформальних комунікацій



"Простий ланцюг"
(один співробітник
передає інформацію
багатьом)

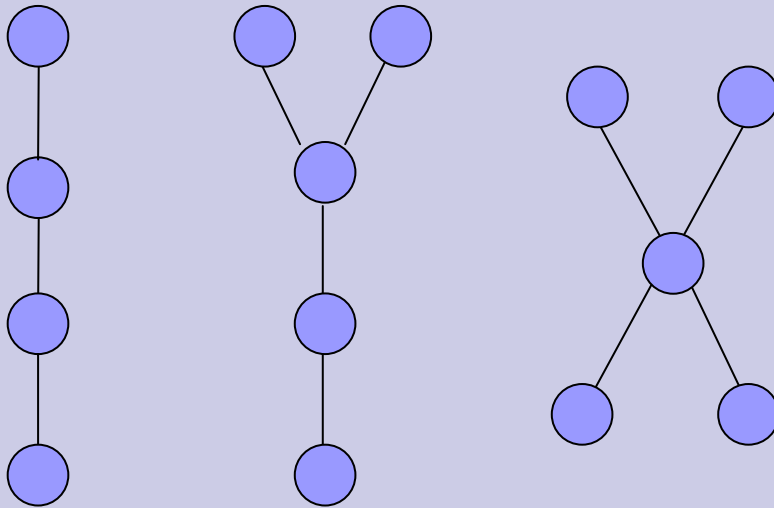


"Кластерний ланцюг"
(декілька осіб
передають інформацію
кільком інших)



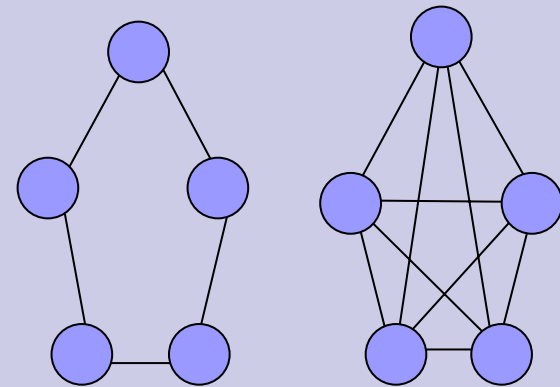
Базові типи комунікаційних мереж

Централізовані



"Ланцюгова" "Y-мережа" "Хрест"

Децентралізовані



"Колесо" "Всеканалальна"

Базові типи комунікаційних мереж та їх ефективність

Критерії оцінки ефективності	Базові типи мереж				
	Ланцюгова	Y- мережа	Хрест	Колесо	Всеканалальна
Швидкість передачі повідомлення	середня	середня	велика	мала	велика
Точність повідомлення	висока	висока	висока	низька	середня
Імовірність наявності лідера	середня	середня	висока	відсутня	відсутня
Моральний стан підлеглих	середній	середній	низький	високий	високий

На вибір типу комунікаційної мережі в групі впливають два фактори:

- Швидкість та точність комунікації (повільні та менш точні-швидкі та більш точні);
- Природа задачі, яку вирішує група (проста задача-комплексна задача)

Схема вибору типу комунікаційної мережі в групі

Прості задачі	Децентралізовані мережі	Централізовані мережі
Комплексні задачі	Централізовані мережі	Децентралізовані мережі
	Повільні та менш точні комунікації	Швидкі та більш точні комунікації

Структура комунікацій та складність робочого завдання

Прості завдання	Централізовані мережі («Ланцюгова», «У-мережа», «Хрест»)	Інформація надходить до співробітника, що знаходиться в середині мережі	Співробітник займає центральне положення, має можливість самостійно виконати завдання	Високі результати	Централізовані мережі дозволяють адекватно виконувати прості завдання
	Децентралізовані мережі («Колесо», «Все канална»)	Інформація доступна всім членам мережі	Жоден співробітник не має всієї необхідної інформації для виконання завдання	Низькі результати	
Складні завдання	Централізовані мережі («Ланцюгова», «У-мережа», «Хрест»)	Інформація надходить до співробітника, що знаходиться в середині мережі	Співробітник, який займає центральне положення “захлинається” в інформаційному потоці	Низькі результати	
	Децентралізовані мережі («Колесо», «Все канална»)	Інформація доступна всім членам мережі	Жоден співробітник не відчуває інформаційного “перевантаження”	Високі результати	Децентралізовані мережі дозволяють адекватно виконувати складні завдання

Перешкоди на шляху ефективної комунікації:

- фільтрування – свідоме маніпулювання інформацією з метою зробити її привабливішою для одержувача
- вибіркове сприйняття – одержання інформації вибірково, коли одержувач бачить і чує лише те, що його цікавить, з урахуванням своїх потреб, мотивації, досвіду, підготовки та інших особистих характеристик
- семантичні бар'єри – для різних людей ті самі слова можуть мати різне значення, одержувачі можуть використовувати інше значення переданих їм слів, ніж те, що мав на увазі відправник
- емоції – повідомлення часто інтерпретується по-різному, залежно від того, який настрій у одержувача в момент комунікації
- інформаційне перевантаження – ситуація, коли кількість інформації, яку повинна осмислити людина, перевищує її можливості опрацювання інформації
- поганий зворотний зв'язок – відсутність або слабка реакція одержувача на передане йому повідомлення

Методи подолання перешкод комунікації

- Засоби підвищення ефективності комунікації:
 - Удосконалення зворотного зв'язку – використання засобів активізації та поглиблення зворотної реакції на повідомлення (запитання до слухачів, повторення частини сказаного, передавання повідомлення у різних варіантах тощо)

Методи подолання перешкод комунікації

- Засоби підвищення ефективності комунікації:
 - Регулювання інформаційних потоків - перерозподіл інформаційних потоків шляхом удосконалення формальних і неформальних комунікаційних мереж, вертикальної та горизонтальної комунікації правильного вибору засобів комунікації

Методи подолання перешкод комунікації

- Засоби підвищення ефективності комунікації:
 - Розвиток вміння активно слухати – дотримання настанов ефективного слухання
 - Використання емпатії – намагання поставити себе на місце відправника, що дає змогу краще зрозуміти справжній зміст його повідомлення
 - Спрощення мови повідомлення – використання слів, які аудиторія гарантовано зрозуміє

Стиль комунікації

- це манера поведінки однієї особи в процесі обміну інформацією з іншою особою (або групою осіб)
- Згідно моделі вибору стилю комунікації Джохарі ця манера залежить від ступеня обізнаності (рівня знань) як однієї, так і другої сторони про інформацію, яка виступає предметом комунікації.

Матриця стилів керівництва

Ступінь обізнаності одержувача	високий	“Темна пляма”	“Арена”
	низький	“Невідомість”	“Фасад”
		низький	високий
		Ступінь обізнаності відправника	

Матриця стилів керівництва

- “Арена” – найефективніша комунікація. Як відправник, так і одержувач повідомлення достатньо обізнані про предмет комунікації, і тому спроможні ефективно підтримувати процес обміну інформацією

Матриця стилів керівництва

- “Темна пляма” – відправник має невиразне уявлення про те, що він повинен повідомити. Йому важко зрозуміти поведінку обізнаного одержувача. Відправник намагається уникнути комунікації і зруйнувати їх

Матриця стилів керівництва

- “Фасад” – одержувачу невідома інформація, яка є предметом комунікації. Відправник передає тільки таку інформацію, яка є вигідною для нього. Проблема цього поля полягає у недостатній глибині комунікацій

Матриця стилів керівництва

- "Невідомість" – жодний з учасників комунікації не обізнаний про предмет комунікації. В цьому випадку ефективність комунікації є найменшою

Стратегії підвищення ефективності комунікацій:

- Стратегія “експозиції” (розкриття) – збільшення “поля арени” і, відповідно, зменшення “поля фасаду”, що вимагає від відправника більшої відкритості і чесності у доведенні інформації
- Стратегія “зворотного зв’язку” – збільшення “поля арени” і, відповідно, зменшення “поля темної плями”, що вимагає не тільки збільшення “експозиції”, з боку відправника, але й одночасно результативного сприйняття повідомлення з боку одержувача