**НИЖЕГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ**

**МЕНЕДЖМЕНТА И БИЗНЕСА**

**Кафедра психологии**

**Реферат**

**по дисциплине «Организационное поведение»**

Тема: **«КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ»**

Выполнила: студентка V курса 21 потока ФЭФ,

обучающаяся по направлению

«Экономика» (бакалавр),

представительство г. Бор

Волжанская Екатерина Игоревна

Проверила: доктор психологических наук,

профессор кафедры «психологии»

Дмитриева Елена Ермолаевна

(экзамен 31 января 2010 года)

г. Бор

2010 год

***СОДЕРЖАНИЕ:***

Введение……………………………………………………………………………..3

Основы коммуникаций………………………………………………………….4 – 6

Двусторонний коммуникативный процесс……………………………………7 – 8

Основные виды коммуникаций в организации………………………………9 – 19

Эффективность коммуникаций……………………………………………………20

Коммуникативные барьеры…………………………………………………..21 – 27

Заключение…………………………………………………………………………28

Список использованной литературы…………………………………………….29

-2-

***ВВЕДЕНИЕ.***

Если посмотреть на информацию с точки зрения поведения, то очевидно, что воспринимаемая информация – один из важных факторов, влияющих на наши поступки и поведение. Это справедливо как в отношении поведения вообще, так и в отношении организационного поведения, поведения на работе. Предмет теории организационных коммуникаций – обмен особым видом информации – сообщениями. При этом человек – сотрудник организации – рассматривается как коммуникатор, т.е. одновременно и как источник, и как приемник информации, называемой сообщением7.

Успех многих, не только управленческих действий предопределяется качеством процесса коммуникации. Наше понимание окружающего мира основывается на получаемой и передаваемой нами информации и ощущениях. Передача и получение информации – одна из управленческих задач.

Коммуникация играет особую роль в групповой динамике. Без коммуникации нет общения, а без общения не может быть и группы. Таким образом, коммуникация выступает как определяющее условие для формирования группы и её жизнедеятельности.

Поэтому менеджеру надо хорошо знать средства коммуникации, уметь правильно ими пользоваться в процессе общения, преодолевать коммуникативные барьеры непонимания.

Основатель клана Рокфеллеров Джон-старший говорил: «Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе, и я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире»2.

*Коммуникации* – это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7 Оксинойд К.Э. Организационное поведение. Стр. 312.

2 Глумаков В.Н. Организационное поведение. Стр. 113 – 114.

-3-

***ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИЙ.***

**Коммуникации** – это передача информации от одного человека к другому,

один из способов доведения человеком до других людей идей, фактов, мыслей,

чувств и ценностей.

**Цель коммуникации** – добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. В коммуникациях всегда участвуют, по крайней мере, два человека – отправитель и получатель. Коммуникации – это то, что осознаёт получатель сообщения, а не то, что имеет в виду его отправитель.

Организаций без коммуникаций не существует. В отсутствие коммуникаций работники не имеют информации о том, что делают коллеги, менеджмент не получает первичных данных, а руководители и лидеры команд не в состоянии отдавать указания. Следовательно, невозможными оказываются координация различных видов деятельности и сотрудничество работников.

Коммуникации обеспечивают реализацию всех основных функций управления – планирования, организации, руководства и контроля3.

*Основные функции коммуникации:*

1. Информативная – передача истинных или ложных сведений;
2. Интерактивная (побудительная) – организация взаимодействия между людьми, например, согласовать действия, распределить функции, повлиять на настроение, убеждения, поведение собеседника, используя различные формы воздействия: внушение, приказ, просьба, убеждение;
3. Перцептивная – восприятие друг друга партнёрами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;
4. Экспрессивная – возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

Передача информации может осуществляться в следующих направлениях:

1. Сверху вниз: постановка задач (что, когда делать), инструктирование (как, каким образом, кто);

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3 ДорофеевВ. Д., Шмелева А. Н. Организационное поведение. Стр.26.

-4-

1. Снизу вверх: донесения об исполнении, донесения о проверках, донесения о личном мнении сотрудника;
2. В горизонтальном направлении: обмен мнениями, координация действий, планирование, сообщения об исполнении1.

Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности к работе компании.

Большая часть связей в коммуникативной цепи организации соединяет именно управленцев. Количество уровней руководства в некоторых компаниях варьируется от двух до десяти и более; количество уровней работников, как правило, равно единице. Поскольку каждая связь может привести к утрате определённой информации, самыми большими «возможностями» в этом смысле

обладают руководители. Вероятность информационных потерь возрастает прямо пропорционально длине коммуникативной цепочки3.

Причинами плохой коммуникации могут быть:

1. Стереотипы – упрощённые мнения относительно отдельных лиц или ситуаций, в результате нет объективного анализа и понимания людей, ситуаций, проблем;
2. Предвзятые представления – склонность отвергать всё, что противоречит собственным взглядам, что ново, необычно. Мы редко осознаем, что толкование событий другим челове­ком столь же законно, как и наше собственное;
3. Плохие отношения между людьми, поскольку если отношение человека враждебное, то трудно его убедить в справедливости вашего взгляда;
4. Отсутствие внимания и интереса собеседника, а интерес возникает тогда, когда человек осознаёт значение информации для себя: с помощью этой информации можно получить желаемое или предупредить нежелательное развитие событий;

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1 Алиев В.Г. Организационное поведение. Стр. 118-119.

3 ДорофеевВ. Д., Шмелева А. Н. Организационное поведение. Стр.26.

-5-

1. Пренебрежение фактами, т.е. привычка делать выводы (заключения) при отсутствии достаточного количества фактов;
2. Ошибки в построении высказываний: неправильный выбор слов, сложность сообщения, слабая убедительность, нелогичность и т.п.;
3. Неверный выбор стратегии и тактики общения.

Для повышения эффективности речи коммуникатора могут быть использованы три типа его поведения во время коммуникационного процесса: открытая, отстраненная и за­крытая позиции.

*Открытое общение* — желание и умение выразить полно свою точку зрения и готовность учесть позиции других. При открытой позиции коммуникатор открыто объявляет себя сторонником излагаемой точки зрения, оценивает различные факты в подтверждение этой точки зрения. Открытые ком­муникации эффективны, если есть сопоставимость, но не тождественность предметных позиций (обмен мнениями, за­мыслами).

*Отстраненная позиция коммуникатора* заключается в под­черкнутой нейтральности и сопоставлении противоречивых точек зрения, не исключая ориентации на одну из них, не заявленную открыто.

*Закрытое общение* — нежелание либо неумение выразить понятно свою точку зрения, свое отношение, имеющуюся информацию. В закрытой позиции коммуникатор умалчивает о своей точки зрения, иногда даже прибегает к специальным мерам, чтобы её скрыть.

Поведение человека в различных ситуациях определяются целями и задачами, которые решаются при коммуникативном воздействии1.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1 Алиев В.Г. Организационное поведение. Стр. 123 - 125.

-6-

***Двусторонний коммуникативный процесс.***

Двусторонний коммуникативный процесс представляет собой способ, посредством которого сообщение отправителя достигает получателя. Данный процесс вне зависимости от того, разговаривают ли собеседники, обмениваются

ли люди жестами или общаются по электронной почте, всегда включает в себя

восемь шагов.

**Шаг первый – РОЖДЕНИЕ ИДЕИ**, которую хотел бы передать получателю отправитель, без неё не может быть самого сообщения, а значит, остальные шаги не имеют смысла.

**Шаг второй – КОДИРОВАНИЕ.** На этом шаге идея зашифровывается (преобразуется в удобную для передачи форму) с помощью подходящих слов, диаграмм, других символов, используемых для передачи информации, а также определяется и наиболее адекватный способ ее передачи.

**Шаг третий – ПЕРЕДАЧА.** После того, как определена форма сообщения, выбирается коммуникативный канал и осуществляется передача сообщения, учитывая фактор времени, например, в виде служебной записки, телефонного звонка или беседы.

**Шаг четвёртый – ПОЛУЧЕНИЕ.** Осуществление передачи позволяет адресату принять сообщение. На этом этапе инициатива переходит к получателю, который должен настроиться на восприятие сообщения.

**Шаг пятый – ДЕКОДИРОВАНИЕ.** Отправитель стремится к тому, чтобы получатель адекватно воспринял посланное ему сообщение. Понимание может

быть реализовано только в сознании получателя. Отправитель может заставить

другую строну выслушать его сообщение, но не имеет возможностей заставить

понять его.

**Шаг шестой – ПРИНЯТИЕ.** После получения и расшифровки сообщения, получатель может принять его или отвергнуть.

**Шаг седьмой – ИСПОЛЬЗОВАНИЕ.** Получатель сообщения может никак на него не отреагировать; выполнить задачу в соответствии с указаниями; сохранить информацию на будущее или сделать что-нибудь ещё. Данный шаг яв-

-7-

ляется решающим и зависит, прежде всего, от адресата.

**Шаг восьмой – ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ.** В том случае, когда получатель осознаёт сообщение и отвечает отправителю, между ними возникает обратная связь, замыкающая коммуникативный контур, поскольку между сторонами происходит обмен информацией.

Двусторонние коммуникации, возникающие при наличии обратной связи, предполагают диалог получателя и отправителя. Они обеспечивают высокую

степень удовлетворения отправителя и получателя, позволяют минимизировать

искажения, достоверность сообщений существенно повышается.

Осуществление двусторонних коммуникаций в некоторых случаях сопряжено со значительными трудностями. Если два человека значительно расходятся во мнениях по какому-то вопросу, осознать это позволяет только установление двусторонних коммуникаций.

При вступлении в контакт отправитель должен проявлять особую осторожность, поскольку коммуникации являются как мощной формой самораскрытия перед другими людьми, так и источником возможной оценки отправителя сообщения окружающими3.

\_\_\_\_\_\_\_

3 ДорофеевВ. Д., Шмелева А. Н. Организационное поведение. Стр.26 - 28.

-8-

***ОСНОВНЫЕ ВИДЫ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ.***

Коммуникации в организациях классифицируются по ряду существенных признаков, характеризующих процесс обмена сообщениями (табл. 1). К ним относятся субъекты коммуникации, статус сообщений, направление сообщения и каналы его передачи.

Таблица 1.

**Виды коммуникаций в организации**

|  |  |
| --- | --- |
| **Классификационный признак** | **Вид коммуникаций** |
| Субъекты коммуникаций | Межличностные, личностно-групповые, межгрупповые, организационно-групповые |
| Статус сообщений | Формальные (официальные), неформальные (неофициальные) |
| Направление сообщения | Нисходящие, восходящие, горизонтальные |
| Канал сообщения | Устные, письменные, электронные, печатные |
| Адресат сообщения | Личные, публичные |
| Эффективность | Эффективные, неэффективные |

Рассмотрим некоторые виды коммуникаций, указанные в таблице.

**Межличностные коммуникации. Значение их в деятельности организации.** Это коммуникации, имеющие место в организациях не только между членами рабочих малых контактных групп. Они заслуживают особого внимания по целому ряду причин.

Во-первых, межличностные коммуникации отличаются особой эмоциональной окрашенностью, поэтому их эффективность во многом обусловлена личностными чертами партнёров коммуникации.

Во-вторых, межличностные коммуникации представляют наибольший интерес для изучения организационного поведения, поскольку в первую очередь от их качества зависит характер и продуктивность рабочих взаимодействий. Их основное назначение – содействие решению официальных задач, стоящих перед группами как функциональными единицами организации. Требования, которым должны отвечать межличностные коммуникации, обусловлены, прежде

-9-

всего, характером и содержанием трудовой деятельности группы и организации в целом. В бригаде сборщиков, работающих на конвейере, вероятно, больше будут цениться ловкость и точность движений, в проектной группе - профессиональная компетентность, эмоциональная включённость в дела группы, нацеленность на результат.

В-третьих, межличностные коммуникации образуют фундамент, на котором выстраиваются все виды внутриорганизационных отношений: между коллегами, руководителями и подчинёнными, руководителями разных рангов, сотрудниками организации и клиентами, причём отношений как официальных, так и неофициальных. Существенное значение в межличностной коммуникации имеют личностные черты и деловые качества участников, а также функционально-ролевая структура группы. Главное требование, которому должны отвечать межличностные коммуникации, состоит во взаимном доверии. Отсутствие или дефицит доверия на межличностном уровне подобно коррозии, разрушающей любые искусственные конструкции. Обычно этот дефицит имеет место при недостаточно ясно определённых или общественно сомнительных целях. Без взаимного доверия не может быть надёжной и эффективной обратной связи, поэтому если такая связь отсутствует, то причину следует, сначала искать в отсутствии доверия. Важные условия доверия:

* Уверенность в компетентности отправителя сообщения;
* Официальное право отправителя на передачу сообщения;
* Личностный статус отправителя;
* Психологическая готовность к восприятию сообщения;
* Деловая компетентность и положительная личная репутация отправителя сообщения.

В-четвёртых, на межличностном уровне формируются и воспроизводятся культурные основы организационной социальной общности. Характер межличностных коммуникаций, набор используемых каналов и средств обмена сообщениями во многом зависит от особенностей социально-демографического состава работников данной организации, её культуры и культуры более широкого

-10-

социального окружения. Речь идёт о конкретных ценностях, традициях, обычаях, повседневных нормах общения и поведения. При неоднородном и нестабильном составе работников, который характерен для организаций с рабочими местами, не требующими высокой квалификации, велика вероятность конфликтов, исключающих возможность эффективной коммуникации.

В-пятых, эффективные межличностные коммуникации составляют основу взаимодействия и продуктивной работы команд, (проектных и проблемных групп), представляющих собой, как отмечалось выше, наиболее прогрессивную форму творческого трудового взаимодействия.

В-шестых, как следует из сказанного выше, эффективность межличностных коммуникаций обусловливает эффективность всей коммуникационной системы организации. Она же в целом зависит от степени совместимости черт её субъектов независимо от природы последних. Это и психологическая совместимость, и социальная, и культурная, и статусная, и профессиональная. нарушение же разных аспектов совместимости приводят к нарушениям коммуникации, поэтому особая забота менеджеров должна состоять в умении наблюдать, видеть, прогнозировать и вовремя находить способы компенсации негативных эффектов несовместимости, если не удаётся исключить сами факторы несовместимости. Эта сторона деятельности менеджера предполагает необходимость использования устных коммуникаций в качестве основного канала.

**Средства коммуникации. Вербальные и невербальные средства коммуникации.** К *вербальным средствам коммуникации* относится устная речь – слова и их произношение. К числу несомненных достоинств речевого способа коммуникаций относятся скорость, высокая вариативность и большая возможность использования вспомогательных, эмоциональных и неречевых символов наряду со словами. По данным исследователей, изучавших структуру вербальных сообщений, лишь 7 % из них определяется смыслом произносимых слов, а 93 % имеют невербальную природу, в том числе 38 % определяется модуляцией голоса, а 55 % - выражением лица7.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7 Оксинойд К.Э. Организационное поведение. Стр. 312.

-11-

Учёные установили, что коммуникация с использованием вербальных средств

может быть успешной только в том случае, если, во-первых, она имеет обрат-

ную связь, с помощью которой происходит уточнение правильного понимания передаваемой информации, во-вторых, если в ней учитывается личностной смысл, вкладываемый в сообщение.

*Невербальные сообщения* посылаются с помощью жестов, мимики, поз, взглядов, манер, интонации, тональности, высоты голоса, расстояния между общающимися. В качестве средств коммуникации они выступают в той степени, в которой их содержание может быть интерпретировано другими. Если с помощью вербальных коммуникаций передаётся информация, то невербальные передают отношение отправителя к тексту сообщения и в определённой мере к партнёру по коммуникации7. Основные функции невербальных средств – это дополнение и замещение речи, отражение эмоциональных состояний партнёров по коммуникативному процессу.

Проведённые исследования показали, что 55 % сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38 % - через интонации и модуляции голоса.

Рассматривая совокупность невербальных средств, можно выделить несколько основных систем (табл. 2)1.

Таблица 2.

**Основные системы невербальных средств.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Основные системы невербальных средств** | **Элементы системы** |
| Движения частей тела | Жесты, мимика и пантомимика, обмен взглядами, выражение лица, прикосновения, жестикуляция, позы |
| Речь | Качества и модуляция голоса, его диапазон, тональность, грамотность, частота и плавность речи |
| Пространство | Пространственные формы организации общения, дистанционная близость в общении, элементы территориального разделения |
| Время | Опоздания, ранний приход, культура времени, соотношение времени и статуса |
| Движение глаз | Частота обмена взглядами, их длительность, смена статики и динамики взгляда, избегание его |

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7 Оксинойд К.Э. Организационное поведение. Стр. 330.

1 Алиев В.Г. Организационное поведение. Стр. 126 - 127.

При анализе смысла жестов выделяют три группы:

1. коммуникативные, выражающие намерения (приветствие, про­щание, привлечения внимания, запрет, согласие (несогласие), вопрос);
2. модальные, выражающие отношение к чему-либо или кому-либо (жесты одобрения, неудовлетворения, доверия (недоверия), ра­стерянности);
3. описательные (показывают размер, форму, направление).

Названные жесты культурно универсальны, они есть у всех наро­дов. Правда, могут выражаться разными знаками. Самый известный пример — это кивок головой, который в нашей стране означает «да», а в Болгарии — «пет». В большинстве стран люди приветствуют друг друга, протягивая руки, а у некоторых народов знак приветствия — поворот спиной друг к другу. Таких примеров в этнографической ли­тературе довольно много.

Ещё один яркий пример невербальной коммуникации — с помо­щью регулирования физической дистанции. Этим занимается специ­альный раздел психологии — *проксемика,* изучающий значение рас­стояния, отделяющего одного человека от другого как символ общения.

В частности, исследованиями Э. Холла установлено, что окружа­ющее каждого человека пространство делится на четыре зоны:

1. интимную (от 5—46 см);
2. личную (46 см —1,2 м);
3. социальную (1,2—3,6 м);
4. общественную (более 3,6 м).

Несанкционированное нарушение этих зон людьми, для которых они не предназначены, вызывает негативные реакции различного ха­рактера, эмоциональное напряжение и ощущение дискомфорта. Так, при вторжении посторонних в интимную зону, предназначенную толь­ко для очень близких людей, начинается сильное сердцебиение, повы­шается частота дыхания, приливает кровь к мозгу, появляется агрес­сивность. Этим объясняется ухудшение самочувствия многих людей, находящихся в переполненном транспорте, лифте, на зрелищных ме­роприятиях, митингах и т.п. Личная зона — пространство, доступное

-13-

для друзей и знакомых. Социальная зона — для незнакомых людей, с которыми

приходится вступать в функциональные контакты (про­давцы, преподаватели, почтальоны, работники коммунальных служб, и пр.). Общественная зона предназначена для общения с группой. Гра­ницы зон варьируют в зависимости от культурной (национальной) принадлежности (у американцев интимная зона почти в два раза боль­ше, чем у европейцев), места жительства (в крупных городах, например, личная зона короче, чем в малонаселённых пунктах). Они зави­сят также от пола (женщинам свойственно меньшее личное простран­ство), экстраверсии (у экстравертов — меньше), роста (чем выше че­ловек, тем больше его интимная зона).

**Формальные и неформальные коммуникации.** *Формальные ком­муникации* опираются на официально регламентированные схемы пе­редачи деловой информации, заданные конфигурацией организацион­ной структуры. Они, как правило, осуществляются в рамках официально установленных схем документооборота, вытекающих из функциональ­ного разделения труда, обеспечивая упорядоченность информационных потоков. Формальные коммуникации имеют решающее значение в круп­ных организациях со сложной иерархической структурой.

*Неформальные коммуникации* выполняют функцию формирова­ния и сохранения организации как социальной общности её работни­ков. Они обеспечивают действие неформальных механизмов социаль­ного контроля поведения работников, транслируя нормы и санкции, не предусмотренные в регламентах и стандартах, уставах, положениях и должностных инструкциях. Благодаря неформальным коммуника­циям работники взаимодействуют друг с другом, как по поводу рабо­чих проблем, так и по поводу своих разнообразных социальных по­требностей. Они обсуждают изменения климата, инфляцию, семейные проблемы, автомобильные пробки на дорогах, перепетии очередного сериала, цены на бензин и лекарства, результаты футбольного матча и т.п., создавая тем самым нормальную среду живого человеческого об­щения. Без такой неформальной среды невозможно нор­мальное функционирование формальных групп7.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7 Оксинойд К.Э. Организационное поведение. Стр. 330 - 333.

**Нисходящие коммуникации.** Нисходящие организационные коммуникации представляют собой поток информации от высших уровней руководства к нижним. Почти половина контактов менеджеров приходится на подчинённых, а вторая – делится между начальниками, коллегами и внешними субъектами.

Для построения эффективных нисходящих коммуникаций менеджеры, во-первых, должны развивать положительное отношение к коммуникациям, убедить себя, что общение с подчинёнными – важнейшая часть их работы. Во-вторых, необходимо работать над получением информации, которая будет интересна работникам. В-третьих, менеджеры должны сознательно планировать коммуникации. И, наконец, менеджеры призваны завоевать доверие, которое является важнейшим условием коммуникаций всех видов.

**Восходящие коммуникации.** Если двусторонний информационный поток ослабевает в силу ограниченности восходящих коммуникаций, руководство компании начинает испытывать нехватку данных, необходимых для принятия взвешенных решений, утрачивает представление о потребностях сотрудников, а значит, утрачивает возможность обеспечить эффективное выполнение своих функций и социальную поддержку.

Осуществление восходящих коммуникаций сопряжено с преодолением ряда трудностей:

1) Медленное восхождение информации на высокие уровни организации, когда менеджеры не рискуют поднимать проблемы, поскольку опасаются негативной реакции руководства.

2) Фильтрация работниками нижних коммуникационных уровней той информации, которую, как им кажется, не хотел бы услышать их начальник.

3) Искажения или сознательные изменения сообщения, таким образом, чтобы оно способствовало достижению чьих-то личных целей.

**Горизонтальные коммуникации.** Весьма значительную часть рабочего дня менеджера занимают горизонтальные (перекрёстные) коммуникации, соединяющие между собой командные цепочки организации и позволяющие координировать взаимодействие её различных отделов и подразделений. Кроме того,

-15-

нередко сотрудники компании предпочитают неформальное общение на одном и том же уровне вертикальным коммуникациям (нередко они доминируют в среде руководства) формальной цепочки инстанций. В горизонтальных коммуникациях существует такое понятие как «сеть».

**Сеть** – это группа людей, развивающих и поддерживающих неформальный

обмен информацией, обычно по представляющим взаимный интерес вопросам.

Сети могут существовать как внутри, так и вне компании, но чаще всего они создаются на базе внешних интересов.

Участие в различных сетях способствует расширению круга интересов сотрудников, повышению их авторитета в глазах других людей, позволяет им оперативно получать информацию о новых технических достижениях.

Обращаясь к сети, сотрудник вступает в контакт с теми, кто имеет интересующую его информацию, или узнает о тех, кто ею обладает. Движимая общими интересами, дружескими связями, вспомогательной ролью в организации или узами сообщества, такая сеть может получить доступ к влиятельным лицам и центрам власти. Получая через них информацию о работе и развивая продуктивные трудовые отношения, работники приобретают ценные навыки, способствующие повышению эффективности их деятельности.

**Электронные коммуникации.**

*Электронная почта* (e-mail) представляет собой коммуникативную компьютерную систему, которую Энди Гров, исполнительный директор Intel Corporation, описывает как «первое проявление переворота в понятиях о том, как передаётся информация и как должно управлять этим процессом». Электронная почта позволяет практически мгновенно отправить сообщение конкретному получателю или сотне адресатов, которое будет храниться в их персональных компьютерах до тех пор, пока его не прочтут. Некоторые системы электронной почты позволяют рассылать сообщения в различных режимах, переводить их на иностранные языки. Основными преимуществами систем электронной почты являются высокая скорость передачи и удобство пользования, а самый существенный их недостаток – отсутствие непосредственного личного

-16-

контакта и связанные с этим трудности точной передачи и интерпретации эмоций и тонких чувств в кратких печатных сообщениях.

*Телекоммуникационные системы.* В последнее время многие люди работают в коммуникационных системах, т.е. выполняют всю свою работу или часть её на дому, а связь с офисами поддерживается посредством компьютерных линий связи. Преимущества телекоммуникаций заключаются в отсутствии отвлекающих моментов, уменьшении затрат времени и денег на общение, возможности

снизить расходы на рабочую одежду и проводить больше времени с членами

семьи и обеспечить уход за ними. Выгоды для предприятий состоят в повышении производительности труда (иногда на 15-25%), в снижении потребности в рабочих площадях, в возможности привлечения талантливых людей, которые живут в отдалённых городах, в повышении уровня лояльности работников, поскольку работодатель предоставляет работу и инвалидам или людям с хроническими заболеваниями. Выигрыш общества – снижение интенсивности транспортных потоков и вредных выбросов, уменьшение числа безработных из числа людей, не имеющих возможностей для работы вне дома.

К недостатку телекоммуникаций относится то, что вследствие физической изоляции, работающие в телекоммуникационных сетях работники нередко чувствуют себя оторванными от обычных (социальных) сетей. Они лишаются интеллектуальных стимулов со стороны равных по положению коллег, неформальных каналов общения и чувствуют себя изолированными от большинства источников социальной поддержки.

*Виртуальные офисы.* Технический прогресс в коммуникативных процессах имеет как положительные, так и отрицательные последствия. Некоторые предприятия создают виртуальные, не нуждающиеся в помещениях и рабочих столах, офисы, в которых основными средствами производства являются компактные коммуникативные средства – электронная почта, сотовые телефоны, диктофоны, системы звуковой почты, портативные компьютеры, факсимильные аппараты, модемы и системы проведения видеоконференций. «Вооружённые» ими сотрудники могут выполнять работу не только на дому, но практически в

-17-

любом месте – в автомобилях, в ресторанах, в офисах заказчиков или в аэропортах. Коммуникации, осуществляемые посредством электронных средств, позволяют работодателям значительно уменьшить рабочие площади, приходящиеся на одного работника, когда дюжину столов заменяет один «производственный центр», используемый для проведения встреч, ответов на корреспонденцию и выполнения текущих заданий. Однако не стоит забывать о риске утраты возможностей социальных взаимодействий, так как сотрудникам необходимо общение в неформальной обстановке, обмен идеями и опытом при личных встречах, определение новых направлений командной работы3.

**Слухи и сплетни в организациях.** К ним относится неофициаль­ная информация, касающаяся деятельности организации, но распрос­траняемая по собственной инициативе работников независимо от их служебного ранга. *Слухи* — неотъемлемая часть информационного поля любой организации, в которой преобладают опосредованные обез­личенные контакты и взаимодействия. Тем не менее, слухи распрост­раняются через сети неформальной коммуникации. Основная причи­на их возникновения и распространения заключается в дефиците важной для сотрудников информации, связанной с удовлетворением их базовых потребностей, порождающей состояние неопределённости и естественное чувство тревоги.

Слухи не следует путать со *сплетнями* — порочащими измышлени­ями, относящимися к личным качествам и жизни сотрудников. Безус­ловно, сплетни могут быть важным фактором социальной жизни орга­низации и оказывать своё влияние на поведение сотрудников. Их наличие и степень влияния на трудовое поведение работников слу­жат одной из важных характеристик морального климата организации.

О значении слухов как источника информации говорят данные исследования, согласно которому 75% работников информацию об интересующих их событиях получают в основном из слухов. Это свидетельствует о том, что, во-первых,

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3 ДорофеевВ. Д., Шмелева А. Н. Организационное поведение. Стр.28 - 33.

-18-

подавляющее большинство сотрудников не ставят под сомнение достоверность слухов как источ­ника информации. Это хорошо коррелирует с данными исследований достоверности слухов, так как заслуживают доверия 75% слухов. Не­смотря на это, во-вторых, руководители не контролируют содержание и процесс распространения слухов. В-третьих, слухи используются как средство, обслуживающее интересы людей, которые их распускают, поскольку установлено, что примерно лишь 10% активно передают неофициальную информацию более чем одному человеку.

Наиболее распространённые предметы слухов в организациях — это вопросы смены руководителей, появления нового сотрудника, из­менения месторасположения организации, сокращения штатов, пере­смотра системы оплаты труда, изменения организационной структу­ры или юридического статуса, смены собственника.

Слухи в организациях распространяются по схеме, называемой «виноградная лоза». Это название довольно точно отражает ветвящи­еся, случайно образующиеся траектории передачи информации, зак­лючающейся в слухах, от одного сотрудника организации к другому. Процесс распространения и существование конкретного слуха закан­чиваются вместе с появлением фактов, снимающих неопределённость ситуации, которая этот слух породила.

Руководители, анализируя содержание слухов, могут обнаружить организационные проблемы, беспокоящие сотрудников и имеющие серьёзное значение не только для них, но и для организации или её определенной части. Поэтому, уделяя анализу слухов достаточное вни­мание, руководители получают возможность спрогнозировать их по­ток и использовать его в целях управления7.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7 Оксинойд К.Э. Организационное поведение. Стр. 333 - 334.

-19-

***ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОММУНИКАЦИЙ.***

Под *эффективностью коммуникаций* понимается отношение ин­формации, принятой без искажений получателем, к информации, по­сланной отправителем:

ЭК=ИП : ИО

где ЭК — эффективность коммуникации;

ИП и ИО — информация, полученная без искажения, и отправленная инфор­мация соответственно.

Другими словами, **эффективная коммуникация** — это такая, при которой получатель понимает и принимает всё, что собирался пере­дать ему отправитель. Препятствия, снижающие эффективность ком­муникации, определяются как помехи, шумы или коммуникационные барьеры7.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7 Оксинойд К.Э. Организационное поведение. Стр. 334.

-20-

***КОММУНИКАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ.***

Даже если получатель получает сообщение и честно пытается его декодировать, понимание может быть ограничено целым рядом *помех*или *барьеров,* которые могут возникать либо в физическом окружении (например, музыка, которую слушает коллега, мешает вашему телефонному разговору), либо в сфере эмоций человека, участвующего в коммуникативном процессе (когда получатель не может сосредоточиться на послании, так как озабочен состоянием здоровья больного родственника). Помехи могут сделать невозможными коммуникации: либо через них «прорывается» только часть информации, либо получатели неправильно интерпретируют значение сообщения. Выделяют *три типа барьеров — личностные, физические и семантические*.

**ЛИЧНОСТНЫЕ БАРЬЕРЫ**. **Личностные барьеры** — это коммуникативные помехи, порождаемые человеческими эмоциями, системами ценностей и неумением слушать собеседника. Нередко они возникают в связи с разницей в образовании, расе, поле, социально-экономическом статусе участников коммуникаций. Личностные барьеры обычно возникают на работе; наиболее общими примерами являются вредные вербальные привычки (например, не вызванное необходимостью повторение «э-э» или добавление в конце любого предложения «так сказать»). Мы все на собственном опыте узнали, что наши чувства зачастую ограничивают возможности общения с другими людьми, а ситуации на работе часто бывают точно такими же, как в личной жизни.

К личностным барьерам относится и так называемая **психологическая дистанция** — чувство эмоциональной несовместимости людей, аналогичное реальному физическому расстоянию между сторонами. Например, Маша привыкла вести разговор с Жанной «свысока». Жанну обижает такое обращение, и обида разделяет женщин.

Эмоции действуют как фильтры восприятия почти при всех видах наших коммуникаций. Мы видим и слышим, прежде всего, то, на что мы эмоционально «настроены»; фактически нашими коммуникациями руководят наши ожидания. Более того, мы живём не столько в реальной действительности, сколько в

-21-

нашей её интерпретации. Кто-то сказал: «Неважно, что вы говорите об этом, в действительности всё обстоит иначе», подразумевая, что послание отправителя в любом случае есть всего лишь результат эмоциональной фильтрации ощущений. Эффективность коммуникаций повышается, если чувства отправителя и получателя в отношении какой-то проблемы достаточно близки друг другу.

**ФИЗИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ. Физические барьеры** представляют собой коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций. Физические барьеры — это неожиданный отвлекающий шум, который временно заглушает голос, передающий сообщение, расстояния между людьми, стены или статические помехи, возникающие во время приёма радиопередачи. Обычно участникам коммуникаций становится известно о возникновении такого рода барьеров, и они стремятся «преодолеть» препятствия.

Например, методы **управления экологией**, когда отправитель стремится так изменить окружающую обстановку, чтобы повлиять на чувства и поведение получателя, позволяют преобразовать физические барьеры в позитивные факторы коммуникаций. Аккуратность, расположение беседующих по одну и ту же сторону стола, соответствующее количество условных обозначений, растений и настенных украшений, несомненно, влияют на ощущения посетителя.

Когда в кабинет Кармен Валенсия заходили посетители, хозяйка обычно сидела за своим столом, а собеседник располагался на некотором расстоянии с другой стороны стола, что создавало психологическую дистанцию между собеседниками и чётко указывало на старшинство при взаимодействии. Позже Кармен сделала перестановки в кабинете, так что её посетители садились рядом с ней, с той же стороны стола, что предполагало большую восприимчивость и равенство сторон. Ещё одним новшеством стало появление на столе менеджера места для совместного просмотра рабочих документов. Если Кармен хотелось установить менее формальные отношения, особенно с членами её команды, она обходила стол спереди и садилась на стул рядом с посетителем.

Поведение Кармен иллюстрирует практику поддержания во время коммуникаций соответствующей физической дистанции между сторонами. Исследова-

-22-

ния такого разделения в пространстве называются **проксемикой** (изучением взаимодействия человека и окружающей среды), которая включает исследование различных образцов установления межличностной дистанции внутри и между культурами. В США общепринятая практика предполагает *интимное* об*щение* между близкими друзьями на очень небольшом расстоянии между ними (например, 15-50 см); разговоры между знакомыми обычно происходят на *личностной* дистанции около 1 м; дискуссия между коллегами протекает на *социальной* дистанции 1,2-3,5 м; обезличенные и формальные разговоры требуют *публичного* (т. е. превышающего 3,5 м) расстояния.

Важно не только знать и соблюдать общепринятые практические методы, соотнося их с характером взаимосвязей (интимные, дружеские, служебные или случайные) между двумя сторонами, но и адаптировать их к культурным различиям. Например, в латиноамериканской или азиатской культурах обычно отдают предпочтение меньшим дистанциям при личных разговорах. Таким образом, отправитель должен быть осведомлен о культурных нормах и предпочтениях получателя, а также постараться понять их и приспособиться к ним.

**СЕМАНТЧИЕСКИЕ БАРЬЕРЫ**. **Семантика** — это наука о значении в отличие от *фонетики,* науки о звуках. Практически все коммуникации осуществляются посредством символов (слов, рисунков и действий), несущих в себе определённые значения. Символы представляют собой некие описывающие определённые территории «карты», но они, ни в коем случае не являются собственно территорией; т. е. получателю необходимо декодировать их и интерпретировать.

**Семантические барьеры** возникают на базе ограничений используемых нами в коммуникациях символов. Символы обычно многозначны, но мы должны выбрать одно, предназначенное именно нам значение, в противном случае и возникает непонимание. Вспомните случай с инженером-железнодорожником, который неверно истолковал сленговое выражение «работать, как черт», поэтому отреагировал на него излишне эмоционально. Семантический барьер привёл к возникновению эмоционального барьера, и возможность продолжения

-23-

общения оказалась заблокирована.

Особенно сложные проблемы возникают при попытке осуществления коммуникаций между представителями различных культур. Обе стороны не только должны знать буквальные значения слов используемого языка, но и интерпретировать их в контексте использования (тон, громкость и сопутствующие невербальные жесты).

Всякий раз, когда мы интерпретируем символ на основе наших предположений, а не фактов, мы делаем умозаключения, которые являются существенной частью коммуникаций. Обычно мы не имеем возможности избежать их, так как работа сознания не может остановиться, дожидаясь получения сообщения в полном объёме и его принятия. Поскольку умозаключения могут дать ошибочный сигнал, нам всегда следует помнить об этом и относиться к ним весьма осторожно. Если возникают сомнения, необходима дополнительная информация6.

Один из самых распространённых видов семантического барье­ра — внутригрупповой язык (сленг или жаргон). Трудовые, профессио­нальные и социальные группы часто создают жаргон, понятный толь­ко членам этих групп, он облегчает внутригрупповое общение. Однако при взаимодействии с другими людьми, не входящими в эту группу, и с другими группами его использование создает серьезные препят­ствия общению.

Наряду с перечисленными видами коммуникационных барьеров следует учитывать перегрузку и нежелание делиться информацией.

*Перегрузки каналов коммуникации* возникают, когда объём ин­формации на входе в канал общения существенно превышает воз­можности её обработки или реальные потребности получателя.

*Нежелание делиться информацией*, поскольку обладание ею — один из источников власти. Люди, располагающие важной информа­цией, имеют возможность использовать её для влияния на других и на процесс принятия решений, поэтому они «выдают» её в виде сообще­ний в зависимости от того, насколько

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6 Ньюстром Джон. Организационное поведение. Стр. 58 – 60.

-24-

это необходимо в конкретной управленческой ситуации. Информацией не хотят делиться, чтобы использовать её в подходящий момент.

**Информационная теория эмоций П.В. Симонова.** Дефицит ин­формации, необходимой для принятия правильных управленческих решений и выполнения производственных задач, может стать причи­ной снижения результативности и эффективности деятельности орга­низаций. В связи с этим специалисты по управлению уделяют много внимания совершенствованию коммуникаций в организации и созда­нию сетей, обеспечивающих эффективный обмен деловой информа­цией между отдельными сотрудниками, выступающими в качестве руководителей, исполнителей и коллег, и между структурно-функцио­нальными подразделениями.

Снижение показателей работы может произойти как из-за задер­жек в выполнении необходимых производственных операций, так и вследствие конфликтов, вызванных повышенным эмоциональным напряжением, спровоцированным самим фактом отсутствия нужной информации.

Связь между степенью эмоционального напряжения, испытывае­мого субъектом поведения, и недостатком информации изучал отече­ственный учёный В.П. Симонов. Согласно предложенной им информа­ционной теории эмоций, отвечающей на вопрос, что является причиной эмоционального беспокойства и перевозбуждения, в основе подобных эмоциональных состояний лежит дефицит важной информации, необ­ходимой для успешного разрешения конкретной проблемной ситуации.

Зависимость между степенью эмоционального напряжения и ве­личиной дефицита требуемой информации можно выразить с помо­щью следующей формулы:

Э = П (ИП – ИС),

где П — потребность в чём-либо;

Э — степень эмоционального напряжения;

ИП — информация, требуемая для того, чтобы предпринять действия,

ведущие к удовлетворению дайной потребности;

-25-

ИС — имеющаяся в наличии у субъекта поведения информация, кото­рой может быть использована для целенаправленного поведения.

Сложность практического применения этой формулы заключает­ся в отсутствии другого способа количественной оценки сомножите­ля П, кроме того, который предлагается автором данной теории в идее вычисления разности между объемами информации двух видов: име­ющейся в наличии и объективно необходимой. Поэтому с точки зре­ния математики данная формальная запись зависимости между степе­нью эмоционального напряжения и наличием актуальной информации представляется не вполне корректной. Поэтому предлагается другая формула, более строгая в математическом отношении и отражающая суть ответа на два вопроса: во-первых, что лежит в основе эмоциональ­ного напряжения и, во-вторых, как соотносятся между собой его вели­чина и указанная причина

ЭП = F(ИП - ИC),

где ЭП — степень эмоционального напряжения, связанного с неудовлетворением П.

Таким образом, читать и понимать данную запись следует так: сте­пень эмоционального напряжения, вызванного недостаточным удов­летворением какой-либо потребности, зависит (т. е. является функци­ей) от дефицита информации, необходимой для целенаправленного поведения, ведущего к её удовлетворению.

Выводы, которые можно сделать, используя информационную теорию эмоций для совершенствования организационных коммуни­каций, следующие:

* менеджменту и рядовым исполнителям необходимо возможно точно знать, какая информация и в каком объёме им необходима для качественного и своевременного выполнения служебных обязаннос­тей и заданий;
* в связи с тем, что производственная ситуация и планы организа­ции постоянно меняются, следует периодически проводить монито­ринг состояния коммуникационных сетей, уточняя их способность к передаче информации в полном объеме и без искажений;

-26-

* следует поощрять инициативу сотрудников, направленную па поиск информации, способствующей более качественному выполне­нию их функций, достижению целей подразделений и организации в целом7.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7 Оксинойд К.Э. Организационное поведение. Стр. 335 - 337.

-27-

***ЗАКЛЮЧЕНИЕ.***

Коммуникация является жизненно важной системой организации: если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, она прекратит своё существование. Коммуникация пронизывает все виды деятельности в организации, это важный рабочий инструмент для обеспечения восприятия индивидами своих организационных ролей и для интеграции организационных подразделений. Коммуникация представляет средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации. Коммуникации – это связующие нити, объединяющие взаимозависимые части организации.

Коммуникация является не только существенным элементом внутреннего функционирования организации, но и играет жизненно важную роль в обмене информацией между организацией и средой. Система коммуникации служит средством включения организации в их внешнюю среду.

Решающим соображением в пользу изучения коммуникаций в организации является тот факт, что они осуществляются в сильно регламентированных условиях, когда на процесс коммуникации воздействует организационная структура. Так, коммуникация между подчинённым и руководителем существенно отличается от коммуникации между людьми с равным статусом в организации.

-28-

***СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:***

1. **Алиев В.Г.**

**Организационное поведение:** Учебник для вузов/ В.Г. Алиев, С.В. Дохолян; Минобразования РФ, учеб. – метод. объед. вузов России по обр. в обл. менеджмента. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004 год. – 310 страниц.

2. **Глумаков В.Н.**

**Организационное поведение.** Учебное пособие/ ВЗФЭИ. – Москва: ЗАО «Финстатинформ», 2002 год, 1 – 256 страниц.

3. **Дорофеев В. Д., Шмелева А. Н., Частухина Ю.Ю.**

**Организационное поведение:** Учебное пособие. – Пенза: Издательство университета, 2004. – 142 страниц.

4. **Зайцев Л.Г., Соколова М.И.**

**Организационное поведение:** Учебник. – Экономистъ, 2006 год. - 665 страниц.

5. **Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О.**

**Организационное поведение:** Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2008 год. – 384 страницы.

6. **Ньюстром Д.В., Дэвис К.**

**Организационное поведение.** – СПб., Питер, 2000год. – 448 страниц.

7. **Оксинойд К.Э.**

**Организационное поведение/** К.Э. Оксинойд. – Москва: КНОРУС, 2009 год. – 480 страниц.

-29-