Лекция № 3. Коммуникации в организациях и общественные отношения

1.Понятия коммуникаций. Процесс межличностной коммуникации.
2.Власть и влияние организации. Основы и источники власти в организации.
3.Конфликты при осуществлении управления. Типы конфликтов.

1.Понятия коммуникаций. Процесс межличностной коммуникации.

Коммуникация — это процесс общения и передачи информации между людьми или их группами в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

Внешняя коммуникация — это коммуникации между организацией и внешней средой. Задача внешних коммуникаций — удовлетворить информационные потребности организации, наладить связи с государственными органами, общественностью, поставщиками, клиентами. С помощью внешних коммуникаций формируется и поддерживается имидж компании.

Внутренние коммуникации – предстают как часть производственно-хозяйственной деятельности: связь между отделами, отчеты отдела реализации или ведомости складского учета и т.п. Коммуникация внутри организации включает в себя инструктирование, информацию, обучение, менеджмент методом разговоров. Важнейшая цель внутренней коммуникации в организации — создание среди сотрудников поддержки целей и политики, проводимой руководством организации. С помощью коммуникации сотрудники получают необходимые знания и мотивацию, становятся лучшими защитниками и популяризаторами планов компании.

Таким образом, коммуникация — это важный организационный инструмент и необходимое условие для эффективного развития и внедрения организационной политики.

Коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:

1) руководители тратят большую часть времени на коммуникации. Согласно данным многих экспертов, на это уходит 75-95% времени руководителей. Поэтому они должны быть заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;

2) коммуникации необходимы для эффективности управления;

3) коммуникации необходимы для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;

4) хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности.

Различают четыре функции коммуникативности:

- контроль,
- мотивация,
- эмоциональное выражение
- передача информации.

С помощью коммуникаций осуществляется контроль поведения членов группы. Когда работника, например, просят привести свои действия в соответствие со стратегией компании, коммуникация выполняет контролирующие функции. В то же время она усиливает мотивацию, доводя до работников информацию о том, что должно быть сделано, как улучшить работу, и т.д

Цели коммуникаций:

- Обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления.
- Совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией.
- Создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий.
- Регулирование и рационализация информационных потоков.

Коммуникации подразделяются на следующие виды:

· межличностные или организационные коммуникации на основе устного общения;

· коммуникации на основе письменного обмена информацией.

Межличностные коммуникации в свою очередь делятся на:

· **формальные** или официальные. Данные коммуникации определяются политикой, правилами, должностными инструкциями определенной организации и осуществляются по формальным каналам;

· **неформальные** коммуникации, которые не следуют общим правилам определенной организации; они осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками организации.

Типичная информация, передаваемая по каналам неформальных коммуникаций: предстоящие сокращения производственных рабочих, новые меры по наказаниям за опоздание, изменение в структуре организации, грядущие перемещения и повышения, подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту, кто кому назначает свидание после работы и т.д.

Среди формальных организационных коммуникаций выделяют:

- **вертикальные**, когда информация перемещается с одного уровня иерархии на другой;
- **горизонтальные** между различными подразделениями, предназначающиеся для координации деятельности различных подразделений.

Вертикальные коммуникации в свою очередь подразделяются на:

· **восходящие**, когда информация передается снизу вверх (с низших уровней на высшие). Этот тип коммуникаций содержит информацию, необходимую для менеджеров для оценки той сферы деятельности, за которую они несут ответственность;

· **нисходящие**, осуществляемые сверху вниз. Этот тип коммуникаций непосредственно связан с руководством и контролем за работниками.

Межличностные коммуникации делят также на:

вербальные (словесные) и **невербальные.**

Вербальные**,** т.е. языковые, речевые средства являются основными. Умение кратко, четко и понятно изложить основные мысли - важнейшее профессиональное качество менеджера и специалиста по маркетингу.

В качестве невербальных ***(*** неязыковых) средств используются жесты, изменения положения тела выступающего, особенности его внешнего вида, а также сопровождающее его выступление окружение (например, музыкальное, вокальное сопровождение, наличие рядом известных, авторитетных людей и т.д.).

Информация, посланная отправителем без использования слов как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе невербальной коммуникации. В последнее время эта сфера межличностной

коммуникации все больше привлекает внимание ученых и специалистов. Дело в том, что эффект большинства посланий создается невербальной информацией: 37% - тональностью голоса и 55% - выражением лица. Особенно это проявляется в тех случаях, когда словесная часть послания отправителя противоречива.

Вербальные и не вербальные формы коммуникаций не всегда и не обязательно исключают друг друга. Как правило, интерпретация получателем послания строится не только на словах, но и на таких элементах, как жест и выражения лица, которые сопровождают слова передающей стороны.

Коммуникационные задачи решаются в ходе коммуникационных процессов, т.е. процессов обмена информацией.

Межличностная коммуникация — коммуникация с другим человеком. Коммуникации между неформальными группами могут охватывать набор связей — от бытовых до производственных. Основой этого типа коммуникаций является информация, циркулирующая по каналам неформального общения. Иногда руководители специально запускают «слухи», чтобы проверить реакцию коллектива на возможные будущие решения.

Общественные, или массовые, коммуникации — процесс сообщения информации с помощью технических средств или средств массовой коммуникации численно большим группам людей: печать, радио, кино, телевидение. Источник информации передает послание рассредоточенным аудиториям. Ограничена возможность обратной связи.

Общение людей осуществляется с помощью вербальных и невербальных методов. Вербальные коммуникации реализуются посредством устных (диалог, совещание, переговоры, презентации и т.п.) или письменных (приказы, распоряжения, инструкции, письма и пр.) сообщений, невербальные — осуществляются посредством языка телодвижений (осанка, жесты, поза, выражение лица и пр.) и параметров речи (интонация, тембр голоса, темп речи, громкость голоса, произношение, стиль речи и пр.).

Способы обеспечения коммуникации — это слушание, речь, чтение, письмо. По значимости слушание находится на первом месте, речь на втором. Для повышения эффективности коммуникаций важно уделять большое внимание культуре речи. Чтение играет важнейшую роль для людей, имеющих аналитический ум и владеющих техникой быстрого чтения.

Тип личности человека имеет также большое значение в процессе коммуникации. Своевременное распознавание типа личности собеседника позволяет адаптировать свои предложения и даёт дополнительную возможность добиться успеха в переговорах.

Элементы коммуникации.

Источник. В организациях источником коммуникации обычно являются сотрудники со своими идеями, намерениями, информацией и целью коммуникации.

Кодирование. Это перевод идей источника коммуникации в систематический набор символов, на язык, выражающий его цели. Функция кодирования – обеспечение формы, в которой идеи и цели могут быть выражены как передача сигналов.

Передача сигнала. Цель источника коммуникации выражена в виде сигнала, форма которого зависит в значительной мере от используемого канала.

Канал. Каналы относятся к передаточным механизмам от источника коммуникации к получателю информации. В организациях это может быть устное обращение друг к другу, телефонные разговоры, неформальные связи, групповые собрания и др.

Расшифровка-прием. Чтобы процесс коммуникации был завершен, необходимо, чтобы сигнал был расшифрован. Каждый получатель информации интерпретирует (расшифровывает) сигнал, используя опыт и предлагаемые рекомендации. Чем ближе закодированный сигнал к цели, поставленной источником, тем более эффективна коммуникация.

Обратная связь. Односторонняя связь является более оперативной, чем двусторонняя. Однако двусторонняя связь более точная. Механизм обратной связи обеспечивает канал для ответа получателя информации, что позволяет источнику коммуникации определить, был ли получен сигнал. С помощью обратной связи руководитель может оценить, насколько эффективно он осуществляет коммуникацию, а также повысить точность сигналов в будущем.

Помехи и барьеры, нарушающие качество сигнала. К ним относятся: 1) отвлечения; 2) неправильная интерпретация со стороны получателя или источника информации; 3) различные значения, придаваемые одним и тем же словам различными людьми; 4) статусное различие между руководителями и подчиненными в восприятии организационной дистанции, из-за чего увеличивается коммуникационный разрыв между ними; 5) получатель информации слышит только то, что хочет услышать. Можно добавить и

случаи, когда не понят шифр; когда получатель не увязывает информацию с положением лица, посылающего ее; когда при передаче обнаруживаются так называемые шумы.

Типы коммуникаций.

Внутриличностная коммуникация. Это коммуникация, которая возникает внутри самого индивидуума. Он является и посылающей, и принимающей информацию стороной, его мысли и чувства облекаются в послание, а мозг действует как канал для обработки этих мыслей и чувств. Обратная связь – это то, что дополняет информацию или отвергает ее.

Межличностная коммуникация. Коммуникация с другим человеком называется межличностной. В межличностной коммуникации участники действуют и как принимающая, и как посылающая информацию сторона. Посланием является предоставляемая информация, каналом ее передачи является обычно взгляд или звук, а обратной связью – ответ каждого участника коммуникации.

Коммуникация в малой группе. В малой группе каждый индивидуум имеет равный шанс участвовать в обсуждении, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими. Малые группы состоят из нескольких индивидуумов, посылающих и получающих информацию. В связи с этим возникает большая вероятность недопонимания в группе. Каналы связи более структурированы, чем при межличностном общении, однако каналы обратной связи и возможности для нее те же. Часто в организациях малые группы называются «командами». Однако, не все участники всегда хорошо работают в команде, некоторые могут лучше функционировать самостоятельно.

Общественная коммуникация. В общественной коммуникации выступающий передает послание аудитории. Каналы те же, что и при межличностном общении или общении в малой группе (взгляд и звук), однако возможно использование технических средств. Возможности обратной связи, тем не менее, ограничены. Большинство образований, в которых действует общественная коммуникативная связь, являются формальными, поэтому аудитория обычно не интерпретирует выступающего, но в той или иной форме выражает отношение к выступающему. Общественная коммуникативная связь обычно нерегулярна и может возникнуть на собраниях, церемониях, пресс-конференциях.

Внутренняя оперативная коммуникация. Это структурированная коммуникация в пределах организации, непосредственно направленная на

достижение целей организации. Структура подразумевает, что коммуникация является частью деятельности организации. Рабочие цели организации соотносятся с ее непосредственной деятельностью, например производственной или относящейся к сфере услуг.

Внешняя оперативная коммуникация. Эта коммуникация связана с достижением организацией своих целей или межорганизационной деятельностью. Она осуществляется между организацией и образованиями, которые существуют вне её. Она также относится к взаимоотношениям с правительственными, государственными, региональными органами и общественностью.

Личностная коммуникация определяется как случайный обмен информацией между людьми при встрече. Люди ощущают постоянную потребность в общении. Хотя личностная коммуникация не является напрямую частью целей организации, она, тем не менее, важна.

Власть – это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть, т.к. он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне её. Руководителю постоянно необходимо развивать власть, потому что руководитель всегда зависит от людей, которые им не подчинены, во-вторых, потому что практически в современных организациях никто не примет и не будет полностью подчиняться непрерывному потоку приказов только потому, что он или она начальник. Поэтому во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет достичь поставленной цели. Таким образом, власть является необходимым условием успешной деятельности организации, хотя часто и не правильно власть используется.

2.Власть и влияние организации. Основы и источники власти в организации.

Власть может иметь отношение к отдельному человеку, группе людей и организации в целом, но существует только в том случае, если имеется зависимость человека или группы от другого человека или группы. Чем значительнее зависимость, тем больше власти у того, от кого зависит. Власть

пронизывает всю жизнь организации и поддерживает её структуру. Власть может появиться в связи с занимаемой должностью (должностная власть) или личным воздействием (личная власть).

Должностная власть не проистекает из должности, а делегируется её обладателю теми кому он подотчётен. Её величина зависит от доверия лиц, делегирующих полномочия, и может быть в любое время ограничена или передана другому лицу. В этой связи соотношение уровня должности и величины власти ситуационно и индивидуально.

Личная власть происходит снизу от людей как результат определённых достоинств человека, которого они наделяют властью над собой. Ими же власть может быть и отнята в случае неправильных действий.

Оптимальная ситуация для организации и руководителя складывается, если последний располагает и должностной и личной властью.

Рассматривая власть как организационный процесс, необходимо учитывать следующее:

- власть – это потенциал её пользователя, т.е. она существует не только тогда когда применяется;
- между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется;
- тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть зиждется на обращении к активным потребностям исполнителя. Зависит от должности, которую занимает менеджер. Для управления применяются разновидности или формы власти.

1. Власть основана на принуждении (влияние через страх путём принуждения, опираясь на власть и силу).
2. Власть, основанная на вознаграждении. При этом исполнитель верит, что влияющий ищет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовлетворение.
3. Экспертная власть – это когда исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность.
4. Эталонная власть (власть примера). Влияющий настолько привлекательный для исполнителя, что он хочет быть таким же как влияющий.
5. Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает правом отдавать приказание и долг исполнителей подчиняться власти (приказ - традиционная власть).

6. Традиционная власть, или её называют законной властью. При которой подчиненный подчиняется, потому что руководитель по должности выше его.
7. Хоризм – власть, построенная не на логике, не на данной традиции, а на силе личных качеств и способностей лидера.

Источники власти

По основе происхождения власти судят о её источнике. Принято различать две группы источников (рис. 1).

Власть

Личностная основа

Источники власти:

Экспертная власть;

Власть примера;

Право на власть;

Власть информации;

Потребность во власти

Взаимоотношения

между источниками

власти

Организационная основа

Источники власти;

Принятие решений;

Вознаграждение;

Власть над ресурсами;

Власть связей;

Принуждение

 Выбор стратегии влияния и реализация влияния на других

Принято различать две группы источников власти:

- имеющие личную основу;
- сформированные на организационной, или структурно-ситуационной, основе.

Источниками власти на личной основе являются: экспертная власть, власть приказа, право на власть, власть информации, потребность во власти.

Экспертная власть– это способность руководителя власти на поведение подчинённых в силу своей подготовки и уровня образования, опыта, таланта, умений, навыков и наличия специализированных знаний.

Власть примерарассматривается как способность руководителя влить на поведение подчинённых, используя свою хоризму, т.е. привлекательность и обояние личности.

Право на власть– представляется занимаемой должностью и имеет более чёткие границы, чем другие источники. Возможность реализации этого права обусловлено степенью признания подчинёнными право руководителя на власть.

Власть информациибазируется на возможности доступа к нужной информации и умении использовать предоставление информации для влияния на подчинённых. Обладатель информации имеет определённую власть над тем, кому её предоставляет. Власть информации способна стать источником влияния, как руководителя, так и подчинённых на руководителя.

Потребность во власти– это желание иметь влияние на других. Она может проявляться в стремлении давать настойчивые советы, предлагать помощь, вызывать эмоции у других, укреплять свою репутацию.

Источник власти– имеющий организационную основу, являются: принятие решений, вознаграждение и принуждение, власть над ресурсами, власть связей.

Принятие решений– как источник власти обусловлено степенью, в которой субъект может влиять на конкретное решение в ходе его принятия.

Вознаграждениямогут влиять на результаты деятельности. Эта власть способствует укреплению формального права на власть, которое, не будучи подкреплено властью вознаграждения, как правило, не эффективно.

Принуждение как источник власти– это влияние на поведение подчинённых посредством выговоров, штрафов, понижение в должности, увольнения. В этом случае подчинённые не обязаны быть наказанными.

Власть над ресурсамипозволяет воздействовать на результаты труда исполнителей, так как всякая работа и любая организация нуждается в ресурсах – сырье, материалах, рабочей силе, финансах, оборудовании, инструментах. Контроль за ресурсами укрепляет право на власть

Власть связей возникает, если окружение ассоциирует какого-либо человека с влиятельными людьми в организации и вне её, и он получает возможность воздействовать на других благодаря чужому влиянию.

В целом исследования показывают, что сила источников власти ситуационно обусловлено. Подчинённым более импонирует руководитель, который использует источники власти, основанные не только на его позиции (должности) в организации.

3.Конфликты при осуществлении управления. Типы конфликтов.

Одной из сложных сфер социальных отношений являются управленческие отношения.

Они возникают в процессе осуществления функций управления в различных сферах социальной действительности — экономике, политике, социальной и духовной жизни. Управленческие отношения складываются в любой социальной группе и организации. Управление как один из самых сложных видов социальных отношений сопряжено с множеством проблем и противоречий, которые создают предпосылки для конфликтов в этой сфере. Именно эти проблемы освещены в данной теме.

Материал для самостоятельного изучения

Понятие управления и управленческих конфликтов

В самом общем виде управление представляет собой целенаправленное регулирование социальных отношений в соответствии с объективными законами.

Управление как сложный процесс включает в себя планирование, организацию, мотивацию и контроль деятельности социальных субъектов.

Объективные предпосылки возникновения конфликтов в сфере управления связаны с основной задачей управленческой деятельности, которая сводится к обеспечению целенаправленной, скоординированной работы как отдельных участников совместного труда, так и трудовых коллективов в целом. В

процессе такой работы интересы субъектов социального взаимодействия не всегда совпадают, часто бывают противоположными, что и приводит к конфликтам.

Под конфликтами в сфере управления мы будем понимать конфликты, которые возникают в системах социального взаимодействия субъектов и объектов управления.

Источники конфликтов в сфере управления

Источником любого конфликта, в том числе и связанного с управлением, являются противоречия, которые при определенных условиях переходят в конфликт. Каждому виду и типу конфликта присущи свои противоречия, объективность которых обусловлена структурой и содержанием социального взаимодействия, его спецификой и условиями, в которых оно происходит.

Противоречия в сфере управленческих отношений весьма многообразны и определяются некоторыми особенностями этих отношений. Среди множества управленческих противоречий, на наш взгляд, важно выделить основное, которое обусловливает другие противоречия, и так или иначе «присутствует» в них. Таким противоречием является противоречие между установленной системой групповых норм и административных правил в управленческой системе с одной стороны, и потребностью всех субъектов управления иметь высокие статусы и выполнять такие роли, которые обеспечивали бы им свободу деятельности и реальную возможность для самовыражения — с другой.

Основным противоречием в сфере управления является противоречие между бюрократическими правилами системы управления и потребностью к свободе действий и самовыражению субъектов управления.

Это основное противоречие позволяет выделить ряд других: противоречия карьеры; противоречия подбора и расстановки кадров; противоречия делегирования полномочий; противоречия, связанные с нарушением функций объектов управления и т. п.

Классификация конфликтов в сфере управления

Классификацию управленческих конфликтов можно произвести по различным основаниям (см. табл. 14.1).

Специфика форм проявления управленческих конфликтов

Форм проявления конфликтов в сфере управления несколько. Все они связаны с объективным процессом дезорганизации в управленческой деятельности.

Дезорганизация — это такое состояние управленческого взаимодействия, при котором существующие групповые нормы, административно-бюрократические правила приходят в несоответствие с новыми условиями и факторами.

Состояние дезорганизации проявляется в различных формах борьбы между теми субъектами управления, которые отстаивают устаревшие формы управленческих отношений, и теми, кто выступает за приведение их в соответствие с изменившимися условиями. В конечном итоге такая борьба переходит в конфликт, который может протекать в форме несогласия, напряженности и конфронтации.

Несогласие как форма управленческого конфликта характеризуется сознательным нарушением согласованных действий, связанных с выполнением функций управления.

Несогласие — это отказ определенных субъектов или объектов управления от предписанных шаблонов и норм поведения. Это неисполнение в той или иной мере своих обязанностей, легитимность которых в изменившихся условиях подвергается сомнению.

Классификация управленческих конфликтов Таблица 14.1

Основания классификации	Тип конфликта	Причины
Субъекты конфликтного взаимодействия	Конфликт между субъектами и объектами управления (групповые конфликты)	Нарушение принципов управления; нарушение коммуникаций; низкая профессиональная подготовка кадров
	Конфликт между руководителем и подчиненным (межличностные конфликты)	Весь спектр причин, обусловливающих межличностные конфликты
Источник конфликта (см. тему 12)	Структурные конфликты; инновационные конфликты; позиционные конфликты; ценностные конфликты	
Динамика	Конфликты	Нарушение принципов

управленческой деятельности (функции управления)	планирования	планирования; нарушение конгруэнтности стратегического, тактического и оперативного планирования; субъективизм и волюнтаризм руководства
	Конфликты организации	Последствия неудачного планирования; нарушение принципов организации; нарушения постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями
	Конфликт мотивации	Нарушения принципов мотивации; просчеты в подборе и расстановке кадров
	Конфликт контроля	Неадекватность отражения в сознании субъектов и объектов управления функции контроля в управленческой деятельности; нарушение принципов и норм контроля; нечеткость критериев контроля; неадекватность стиля управления конкретным условиям и ситуациям

Напряженность как форма управленческого конфликта характеризуется резким ростом сознательных нарушений в управленческих действиях со стороны различных субъектов управления.

Напряженность — это более острая форма управленческого конфликта, затрагивающая устои существующей системы управления.

Конфронтация — еще более глубокая форма управленческого конфликта, характеризуется жесткой конкуренцией на почве карьерных устремлений определенных субъектов управления и применением крайних средств и методов противоборства: организации групповых протестов, травли «инакомыслящих», подсиживаний, увольнения соперников и т. п.

Конфронтация - это самая острая форма управленческого конфликта, ведущая к расколу и ликвидации существующей системы управления.

Предупреждение и разрешение управленческих конфликтов

Непосредственными субъектами, деятельность которых связана с предупреждением и разрешением конфликтов в сфере управления, являются

сами руководители. Причем главная роль в этом процессе отводится руководителю того звена управления, в котором зреет или возник конфликт, либо руководителю высшего звена. В этом состоит одна из особенностей процесса предупреждения и разрешения управленческих конфликтов.

В целях предупреждения управленческих конфликтов руководителю любого ранга важно наладить обратную связь со всеми звеньями управления*, а также со всеми объектами управления. Это первое необходимое условие предотвращения конфликтов в управленческой деятельности. Вторым условием предупреждения конфликтов в сфере управления является постоянная коррекция стиля, форм, средств и методов управления с учетом конкретных условий. В частности, руководитель должен владеть различными формами воздействия на подчиненных:

* Процесс управления организацией или другими социальными объектами носит многоуровневый характер Как правило, в управлении выделяют высшее, среднее и низшее звенья. Каждое звено представлено своими субъектами управления.

• прямое воздействие (приказ, директива, указание, задание и т. п.);

• воздействие через мотивы (стимулирование потребностей и интересов в целях желаемого поведения и деятельности);

• воздействие через систему ценностей (воспитание, образование, средства массовой информации);

• воздействие через окружающую социальную среду (изменение условий труда, статуса в организации, изменение системы взаимодействия и т. п.).

Разрешение управленческих конфликтов в большинстве случаев зависит от высшего руководителя. Здесь часто срабатывает принцип «тот прав, у кого больше прав».

Но при этом важно знать, что существенную роль в обеспечении объективности принимаемых решений по управленческим конфликтам играют демократические механизмы (общественность, средства массовой информации и др.) и правовые гаранты (суды, прокуратура и др.).