

## Тема 10. Комунікації в управлінні

### Навчальні цілі

1. З'ясувати сутність комунікацій та їх роль в процесі управління.
2. Розібрати модель процесу комунікації і з'ясувати зміст кожного з елементів та етапів процесу комунікацій.
3. Усвідомити форми, переваги і недоліки усної, письмової та невербальної комунікації.
4. Зрозуміти види формальних і з'ясувати роль неформальних комунікацій в системі управління.
5. Розібрати типи комунікаційних мереж в групах і механізм їх вибору.
6. З'ясувати, які фактори об'єктивно перешкоджають ефективним комунікаціям в організації і розібрати основні методи їх подолання.
7. Засвоїти засоби удосконалення комунікаційних процесів в організації.

### Методичні рекомендації до вивчення теми

В процесі вивчення першого і другого питань теми студент може використовувати будь-яке із рекомендованих у списку літератури джерел, оскільки розбіжностей у висвітленні сутності комунікації, основних елементів та етапів процесу комунікації між авторами немає. Найбільш ґрунтовно ці питання розкриті в підручниках Дафта Р. [ 3 ], Бодді Д. та Пейтона Р. [ 1 ]. Що стосується питання управління організаційними комунікаціями, то різні автори по-різному підходять до його розгляду: перші ( Дафт Р. [ 3 ], Бодді Д. та Пейтон Р. [ 1 ] ) класифікують перешкоди на шляху ефективної комунікації на індивідуальні та організаційні; другі (Тарнавська Н.П. і Пушкар Р.М. [ 6 ] ) розглядають їх за елементами та етапами процесу комунікації; треті (Робінс С.П. і ДеЧенцо Д.А. [ 5 ] ) зосереджують увагу на розвитку індивідуальних навичок комунікації (активне слухання, підготовка звітів, проведення презентації тощо). У всякому разі ґрунтовне засвоєння третього питання теми вимагає використання кількох джерел із наведених у списку рекомендованої літератури.

Вивчення теми доцільно розпочати із з'ясування сутності комунікації та її ролі в менеджменті як пов'язуючого процесу. При цьому важливо усвідомити, що комунікація – це не просто передавання інформації від однієї особи до іншої, а обмін інформацією, який до того ж має забезпечувати їх взаєморозуміння. Усвідомити сутність комунікації допомагає детальний розгляд основних елементів та етапів процесу комунікації. Їх знання дозволяє також зрозуміти проблеми, які виникають під час комунікації.

Вивчаючи друге питання теми спочатку важливо усвідомити, як співвідносяться поняття “міжособові комунікації” та “організаційні комунікації”. У загальному випадку комунікація відбувається між двома або більше особами. У такому контексті будь-яку комунікацію можна розглядати як міжособову. Проте в межах організації на міжособові комунікації накладають відбиток ієрархія влади, соціальні відносини в колективі, інші організаційні фактори, що вносить суттєві зміни в їх характер. Для позначення таких специфічних міжособових комунікацій і використовують поняття “організаційні комунікації”.

На практиці обмін інформацією між двома або більше особами відбувається за допомогою вербальної (усна або письмова) та невербальної комунікації. Студенту необхідно знати переваги і недоліки кожної з них, а також розібрати модель Ленгела-Дафта, яка визначає ситуаційні фактори раціонального вибору методу комунікації (усна або письмова). Далі увагу слід зосередити на з'ясуванні сутності та ролі формальних і неформальних комунікацій. При цьому варто підкреслити, що неформальні комунікації, хоча і виникають спонтанно, але покликані доповнювати та підтримувати формальні, й тому не можуть залишатися поза увагою менеджера.

Ефективність діяльності організації багато в чому залежить від форми (конфігурації) поєднання за допомогою інформаційних потоків індивідуумів, які беруть участь в процесі комунікації, тобто від вибору типу комунікаційної мережі. Вивчення цього питання передбачає розгляд базових (первинних) типів комунікаційних мереж в групах, їх класифікацію на централізовані та децентралізовані, визначення критеріїв їх ефективності та ситуаційних факторів, що обумовлюють їх вибір.

Останній блок питань, що необхідно розглянути та вивчити за темою “Комунікації в управлінні” стосується визначення перешкод на шляху ефективної комунікації та методів їх подолання. Тут студент має самостійно обрати принцип класифікації таких перешкод (або за елементами комунікації, або за етапами процесу комунікації, або за рівнями їх походження: індивідуальний чи організаційний) і виділити основні з них. Потім за результатами вивчення кількох рекомендованих підручників вибрати основні методи подолання бар’єрів до ефективної комунікації і усвідомити механізми їх дії. При цьому варто звернути увагу на модель вибору стилю комунікації. Корисним для студентів буде також й засвоєння наведених в навчальній літературі рекомендацій щодо розвитку навичок активного слухання, підготовки звітів, проведення презентацій і переговорів як форм комунікацій, які часто зустрічаються в управлінській практиці.

## Ілюстративні матеріали

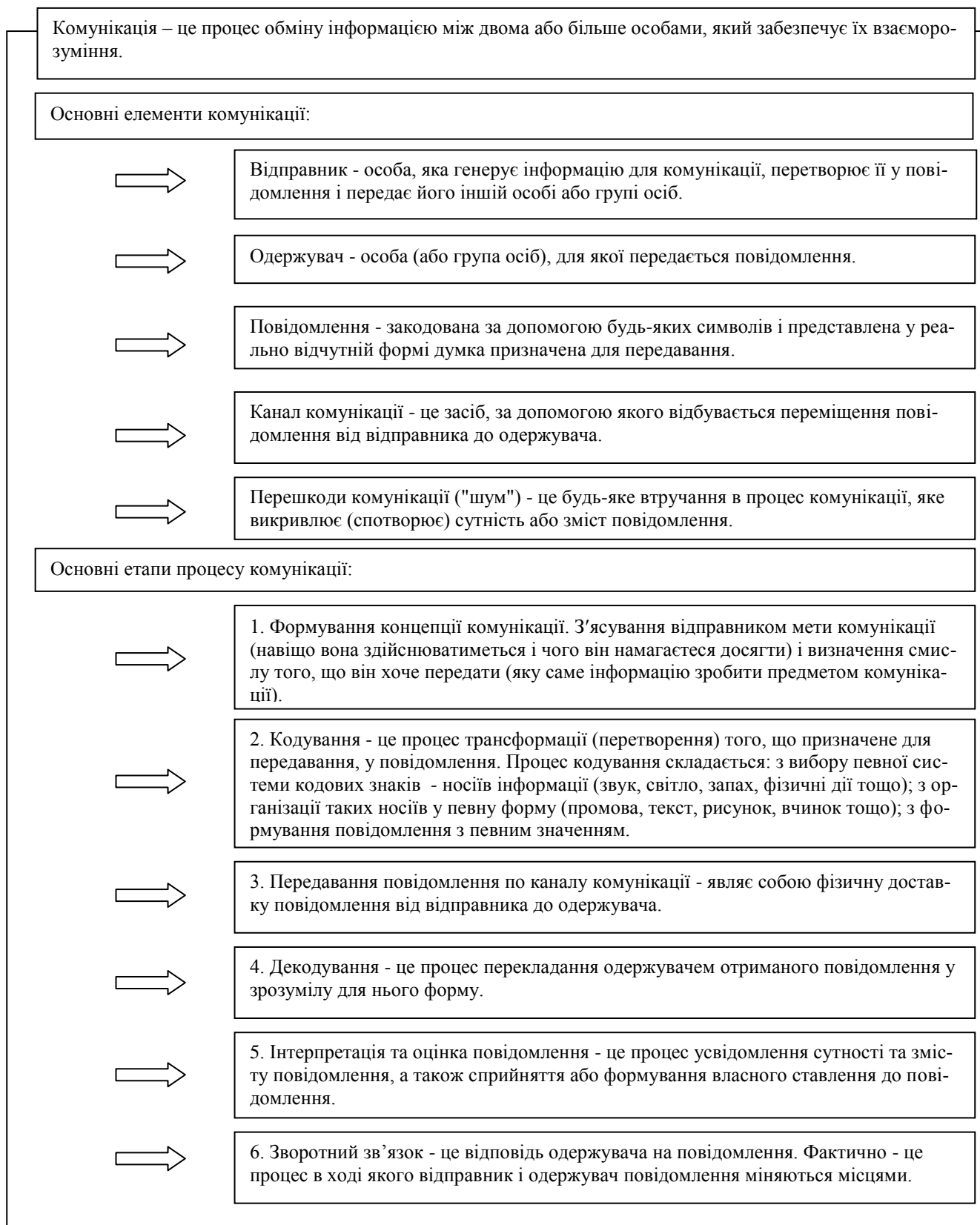


Рис. 10.1 Поняття, основні елементи та етапи процесу комунікації



Рис. 10.2 Модель процесу комунікації

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 така 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)

Рис. 10.3 Усна, письмова і невербальна комунікації

Згідно ситуаційної моделі Ленгела-Дафта вибір носія інформації в процесі комунікації залежить від двох факторів:



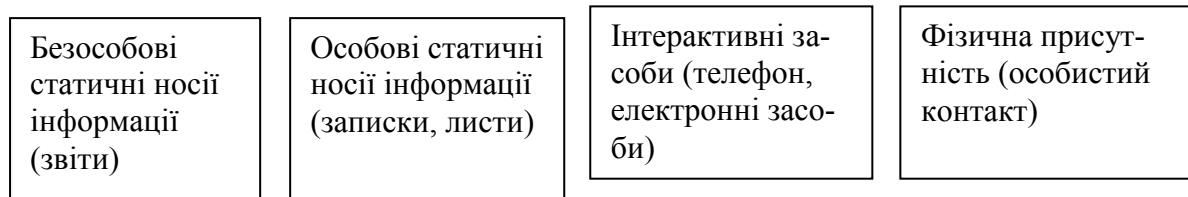
1) пропускної спроможності (ємності) відповідного носія інформації, тобто обсягу інформації, який можна передати за допомогою даного носія за одну сесію комунікації. На ємність носія інформації впливають: спроможність передавання декількох сигналів одночасно; можливість забезпечити швидкий зворотний зв'язок; спроможність забезпечити особистий підхід до комунікації;



2) характеру самого повідомлення: є воно звичайним (рутинним) або нестандартним (оригінальним)

Ієрархія та схема вибору найбільш придатного носія інформації представлені на рисунку

#### Ієрархія носіїв інформації



Найменша ← Ємність носія інформації → Найбільша

#### Схема вибору носія інформації

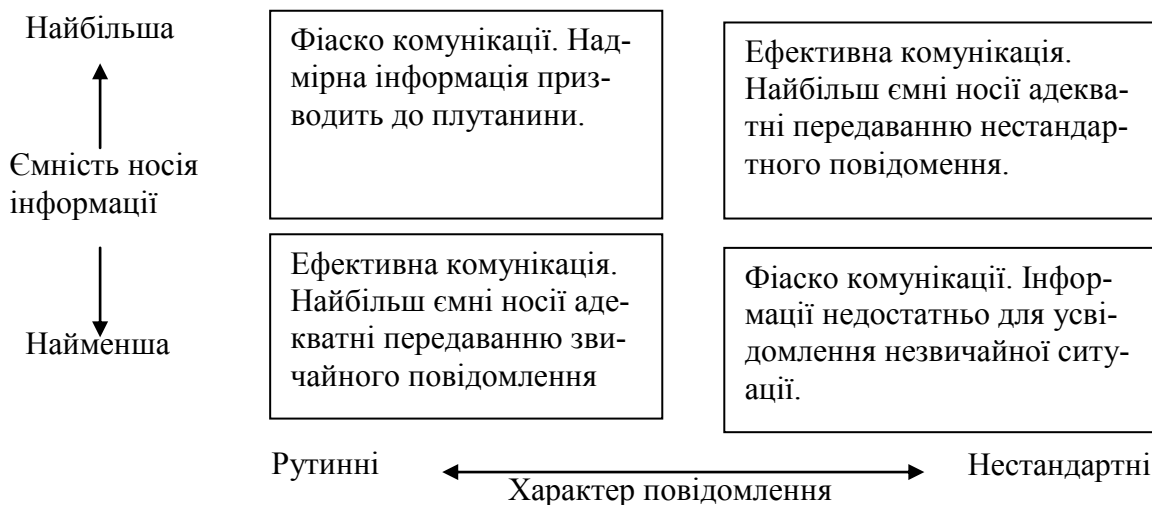


Рис. 10.4 Ситуаційна модель вибору носія інформації Ленгела-Дафта

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:

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

⇒ 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;

⇒ 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, несанкціоновано керівництвом. Вони співіснують з формальними комунікаціями, підтримують їх, заповнюють розриви, що існують у формальних комунікаціях і переслідують такі цілі:

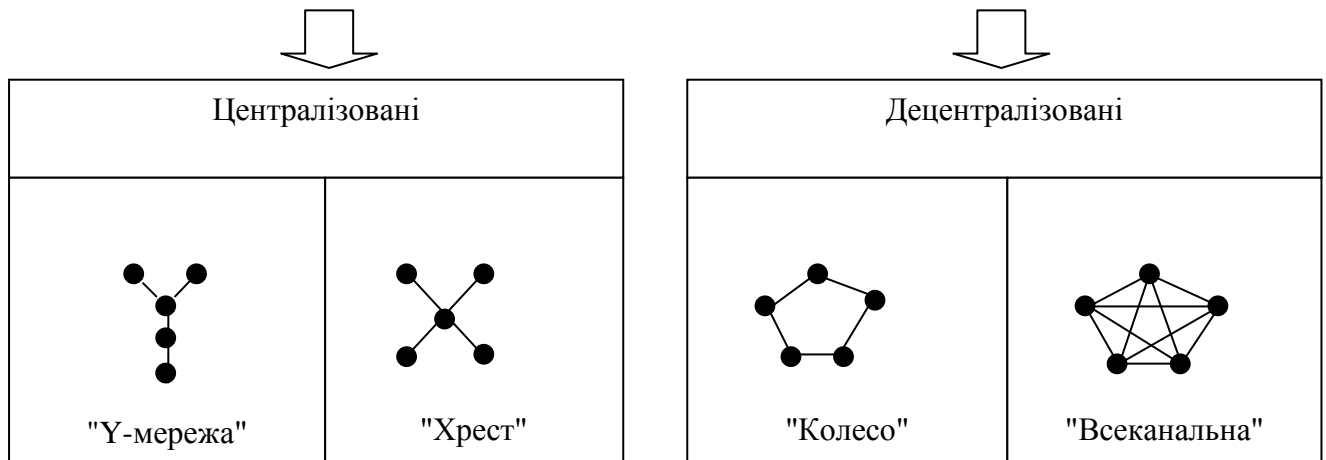
⇒ 1) надають можливість співробітникам організації задовольнити потреби у соціальній взаємодії ;

⇒ 2) створюють альтернативні, часто більш швидкі та ефективні проти формальних канали обміну інформацією.

Рис. 10.5 Формальні та неформальні організаційні комунікації

Комунікаційна мережа – це форма (конфігурація) поєднання за допомогою інформаційних потоків індивідуумів, які беруть участь в процесі комунікації.

В теорії управління виділяють такі базові (первинні) типи комунікаційних мереж в групах:



На вибір типу комунікаційної мережі в групі впливають два фактори:

- 1) Ступінь централізації комунікації (централізована-децентралізована);
- 2) Природа задачі, яку вирішує група (проста задача \_ комплексна задача)

Схема вибору типу комунікаційної мережі в групі представлена на рисунку

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

Мережі неформальних комунікацій прийнято називати "виноградною лозою". Найпоширенішими типами мереж неформальних комунікацій є :



Рис. 10.6 Типи комунікаційних мереж в групах

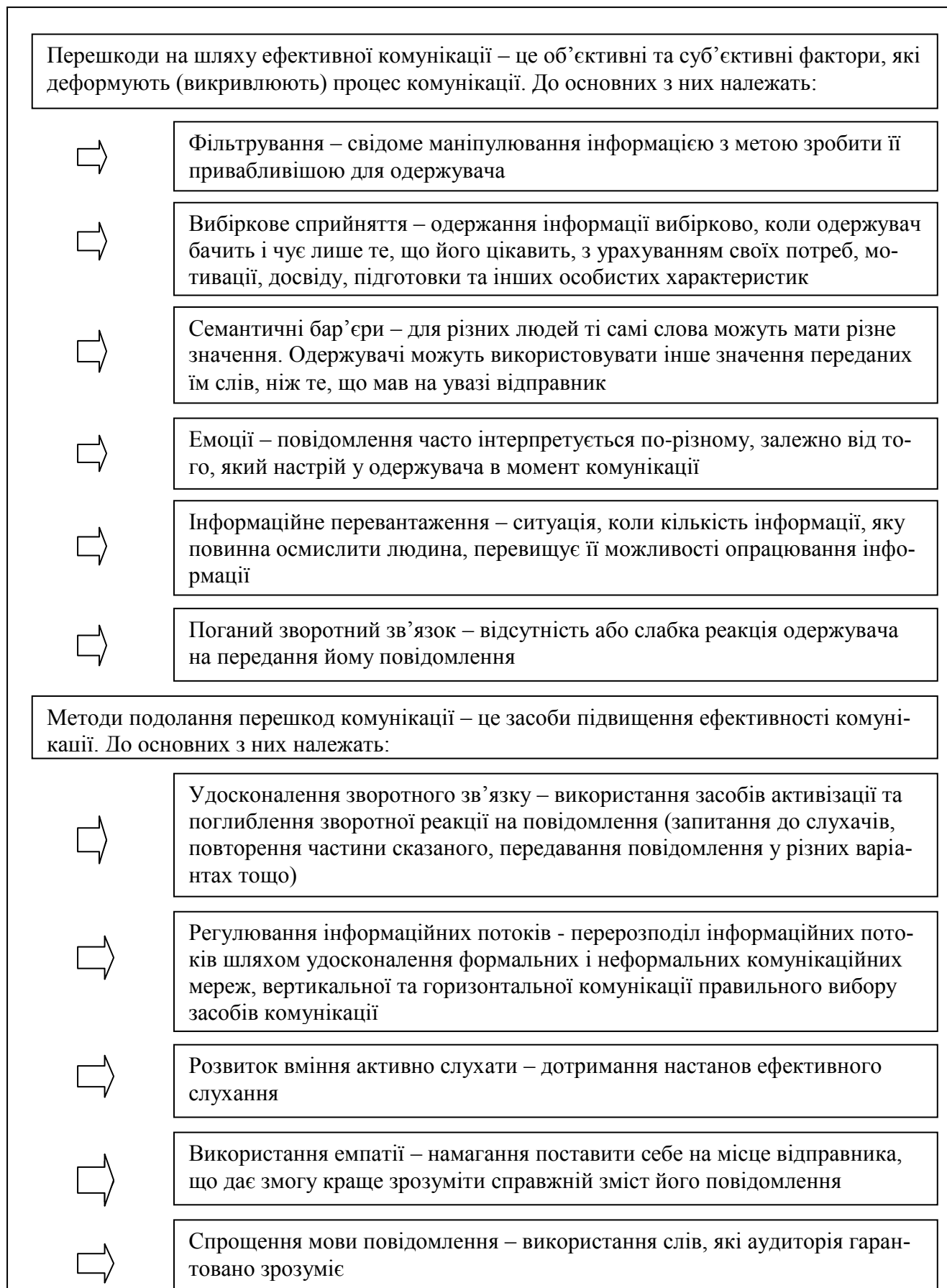
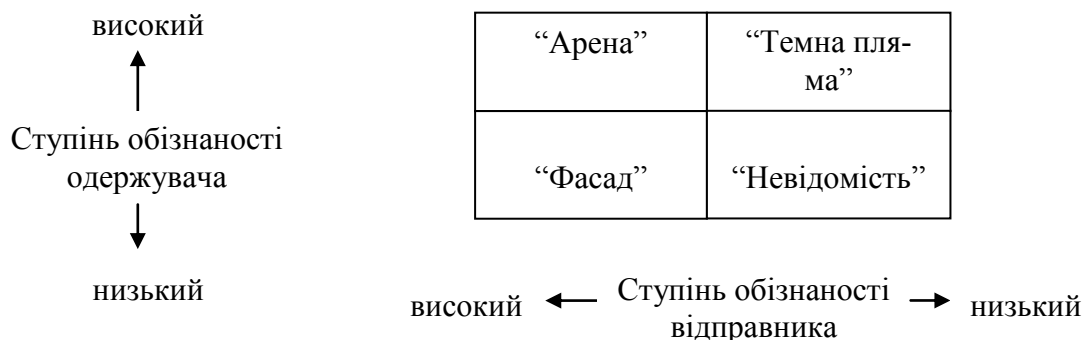


Рис.10.7 Перешкоди на шляху ефективної комунікації та методи їх подолання

Стиль комунікації – це манера поведінки однієї особи в процесі обміну інформацією з іншою особою (або групою осіб)

Згідно моделі вибору стилю комунікації ця манера залежить від ступеня обізнаності (рівня знань) як однієї, так і другої сторони про інформацію, яка виступає предметом комунікації. Різні комбінації рівнів обізнаності/необізнаності відправника та одержувача про інформацію для комунікації наведені у матриці:



В матриці ідентифіковані чотири поля, в кожному з яких формується відповідний стиль комунікації:



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



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



3) “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 (поверхності) комунікацій



4) “Невідомість” – жодний з учасників комунікації не обізнаний про предмет комунікації. В цьому випадку ефективність комунікації є найменшою

Для підвищення ефективності комунікацій відповідно до цієї моделі використовують дві стратегії:



1. Стратегія “експозиції” (розкриття) – збільшення “поля арени” і, відповідно, зменшення “поля фасаду”, що вимагає від відправника більшої відкритості і чесності у доведенні інформації



2. 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

Рис. 10.8. Модель вибору стилю комунікації

### План семінарського заняття

1. Поняття і процес комунікації в управлінні.
2. Міжособові та організаційні комунікації.
3. Управління організаційними комунікаціями.

### Контрольні запитання

1. Дайте визначення поняття “комунікація” та поясніть, чому вона є важливою для менеджера.
2. Назвіть основні елементи комунікації.
3. Як відбувається процес комунікації ? Охарактеризуйте зміст основних етапів процесу комунікації.
4. Чим відрізняються поняття “міжособові комунікації” та “організаційні комунікації” ?
5. Які ви знаєте методи комунікації ? У чому переваги та недоліки кожного з них ?
6. Охарактеризуйте основні форми невербальної комунікації.
7. Які фактори і як обумовлюють вибір носія інформації для комунікації в ситуаційній моделі Ленгела-Дафта ?
8. Що таке формальні та неформальні комунікації ? Яку роль відіграють неформальні комунікації в управлінні організацією ?
9. У чому ви бачите специфіку нисхідних, висхідних і горизонтальних комунікацій ? Які типи повідомлень передаються в їх межах ?
10. Що таке комунікаційна мережа ? Як можна класифікувати комунікаційні мережі в групах ?
11. Які фактори впливають на вибір типу комунікаційної мережі ? За якою схемою здійснюється вибір типу комунікаційної мережі в групах ?
12. Які фактори перешкоджають ефективній комунікації ? Поясніть механізми їх впливу на комунікаційний процес.
13. За допомогою яких методів можна подолати перешкоди до ефективної комунікації та удосконалити комунікаційні процеси в організації ?

14. Що таке стиль комунікації ? Які моделі вибору стилю комунікації ви знаєте ?
15. Охарактеризуйте сутність моделі вибору стилю комунікації.
16. Як ви розумієте поняття “вміння активно слухати” ? Як розвинути навички активного слухання ?

### **Навчальні завдання для самостійної роботи**

1. За результатами самостійного вивчення програмних питань теми підберіть для кожної перешкоди на шляху ефективної комунікації найбільш вдалий метод її подолання. Випишіть їх попарно.

2. Підготуйтеся для обговорення на семінарському занятті таких проблемних питань:

2.1. На якому з етапів процесу комунікації найчастіше виникають проблеми ? Чому ? Поясніть.

2.2. Як ви вважаєте, враховуючи власний досвід, що найчастіше стає причиною невдалої комунікації ?

2.3. Якому методу комунікації віддають перевагу менеджери в процесі обміну інформацією зі своїм начальником, зі своїми підлеглими ? Чому ?

2.4. Чи має менеджер можливість контролювати канали неформальної комунікації ?

2.5. Яку з перешкод до ефективної комунікації найважче долати на практиці ?

2.6. Наскільки ефективним засобом комунікації можуть бути чутки ?

2.7. Що може зробити менеджер, аби розвинути у своїх підлеглих навички ефективно слухати ?

## Тести

I. Одиничний вибір. Виберіть єдину правильну відповідь.

1. Організаційні комунікації – це:

- а) комунікації між двома або більше організаціями
- б) обмін інформацією, який забезпечує взаєморозуміння між відправником та одержувачем інформації
- в) комунікації між двома або більше особами
- г) комунікації з урахуванням ієрархії влади в організації

2. Комунікація – це:

- а) обмін інформацією між двома або більше особами
- б) передавання інформації однієї особи іншій
- в) обмін інформацією, який забезпечує взаєморозуміння між відправником та одержувачем інформації

3. Комунікаційна мережа являє собою:

- а) сукупність каналів комунікації
- б) сукупність методів комунікації
- в) форму поєднання індивідумів, які беруть участь в процесі комунікації
- г) сукупність засобів комунікації

4. Мережа неформальних комунікацій називається:

- а) розкладеною мережею
- б) ланцюговою мережею
- в) “виноградною лозою”
- г) кільцевою мережею

5. Письмове повідомлення постачальника про зміну умов поставки являє собою:

- а) вербальну комунікацію

- б) висхідну комунікацію
- в) нисхідну комунікацію
- г) горизонтальну комунікацію
- д) неформальну комунікацію

II. Множинний вибір. Виберіть кілька правильних відповідей.

6. До основних елементів комунікації належать:

- а) відправник повідомлення
- б) канал комунікації
- в) процес кодування
- г) зворотний зв'язок
- д) перешкоди комунікації

7. До етапів процесу комунікації відносять

- а) формування концепції комунікації
- б) передавання повідомлення
- в) канал комунікації
- г) декодування
- д) перешкоди комунікації

8. Результативність кодування інформації в процесі комунікації залежить від:

- а) здібностей відправника кодувати інформацію
- б) відношення одержувача до інформації, що кодується
- в) ступеня обізнаності відправника про інформацію, що кодується
- г) соціально-культурного середовища, в якому знаходиться відправник
- д) ступеня децентралізації повноважень в організації

9. Недоліки методу письмової комунікації:

- а) значні витрати часу
- б) можливість зберігати інформацію впродовж тривалого часу

- в) слабкий зворотний зв'язок
- г) можливість передавати значні обсяги інформації

10. Розрізняють наступні типи організаційних комунікацій:

- а) формальні
- б) неформальні
- в) висхідні
- г) горизонтальні
- д) зворотного зв'язку
- е) повного взаємозв'язку

11. Виділяють наступні основні типи комунікаційних мереж в групах:

- а) пірамідальна мережа
- б) мережа зворотного зв'язку
- в) "хрест"
- г) "колесо"
- д) "Y-мережа"

12. Формами невербальних комунікацій є:

- а) інтонації голосу
- б) групові дискусії
- в) оголошення
- г) символіка

13. На вибір носія інформації в ситуаційній моделі Ленгела-Дафта впливають такі фактори:

- а) привабливість носія інформації для одержувача
- б) тип символів, які використовують для кодування
- в) наявність зворотного зв'язку
- г) пропускна спроможність відповідного носія інформації
- д) характер повідомлення (рутинне або нестандартне)

14. До централізованих комунікаційних мереж відносяться:

- а) “Y-мережа”
- б) “всеканальна мережа”
- в) “хрест”
- г) “колесо”

15. Наказ являє собою:

- а) вербальну комунікацію
- б) невербальну комунікацію
- в) формальну комунікацію
- г) висхідну комунікацію
- д) нисхідну комунікацію

III. Упорядкований вибір. Визначте правильну послідовність.

16. Послідовність етапів процесу комунікації:

- а) декодування
- б) зворотний зв'язок
- в) передавання повідомлення
- г) кодування
- д) інтерпретація та оцінка повідомлення
- е) формування концепції комунікації

## Термінологічний словник

**Відправник** – особа, яка генерує інформацію, що призначена для передачі.

**Висхідні комунікації** – передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі.

**Горизонтальні комунікації** – обмін інформацією між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу.

**Декодування** - перекладання отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для отримувача.

**Діагональні комунікації** – комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них.

**Зворотній зв'язок** - процес передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника.

**Канал комунікації** – засіб, за допомогою якого передається інформація.

**Кодування** – процес трансформації (перетворення) інформації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо.

**Комунікації** – процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

**Невербальна комунікація** – обмін інформацією, який здійснюється без використання слів (натомість застосовуються різні символи).

**Низхідні комунікації** – передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі.

**Одержувач** – особа, для якої призначена інформація, що передається.

**Перешкоди ("шуми")** – все, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення.

**Повідомлення** - закодована за допомогою будь-яких символів інформація, призначена для передачі.

**Стиль міжособових комунікацій** – манера поведінки особи в процесі обміну інформацією.

### Рекомендована література

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. – СПб: Изд. "Питер", 1999. – с. 261-292
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – с. 378-391
3. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – с. 530-558
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – с.165-193
5. Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. Основы менеджменту / Пер. з англ. А.Олійник та ін. – К.: “Основи”, 2002. – с. 472-491
6. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – с.87-112