Нижегородский институт менеджмента и бизнеса

Кафедра экономики и финансов

РЕФЕРАТ

по дисциплине «Организационное поведение»

на тему: «Коммуникативное поведение в организации»

Работу выполнила

Студентка 3 курса, 30 потока

Смирнова Е.Г.

Шахунья, 2010г.

Содержание

Введение

1. Понятие коммуникативного поведения

1. Нормы коммуникативного поведения
2. Процесс коммуникации
3. Коммуникативные барьеры

2. Виды коммуникаций в организации

3. Формирование коммуникаций в организации

1. Проблемы структурных коммуникаций
2. Решение проблем структурных коммуникаций
3. Проблемы коммуникаций в межличностном общении

Заключение

Литература

Введение

В центре любого гуманитарного знания находится человек и все, что связано с его деятельностью. Одной из центральных составляющих человеческой деятельности является общение. Частью человеческого общения является речевая коммуникация. Ее образуют речевые акты, участвующие в процессе передачи информации и обмена деятельностью.

Помимо собственно речевых качеств, речь может быть соотнесена с такими неречевыми структурами, как мышление, сознание, язык, действительность, адресат речи, условия общения, и в зависимости от характера этого соотношения можно говорить о таких коммуникативных качествах речи, как правильность, выразительность, точность, логичность, уместность.

Соотношение речь/мышление позволяет осмысливать такие качества речи, как точность и логичность, помогает понять, что стоит за словами выразительность, образность, уместность, действенность, позволяет осмыслить такие качества речи, как точность и логичность. Коммуникативные качества речи важны для раскрытия механизмов ее восприятия и в особенности воздействия. Подобным образом и человек, участвующий в процессе коммуникации, соотносится не только со словами, но и с делами.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что сотрудники организаций испытывают острую потребность в информации о происходящих в компании и вокруг нее событиях. В зависимости от того, как происходит процесс обмена информацией, зависит и социально-психологический климат в организации, а это влияет на психологический климат в организации, на результат деятельности самой компании.

1. Понятие коммуникативного поведения

1.1 Нормы коммуникативного поведения

Коммуникативное поведение – совокупность норм и традиций общения определенной группы людей.

Коммуникативное поведение характеризуется определенными нормами, которые позволяют охарактеризовать конкретное коммуникативное поведение как нормативное или ненормативное.

Можно выделить основные нормы коммуникативного поведения:

1. Общекультурные нормы коммуникативного поведения отражают принятые правила этикета, вежливого общения. Они связаны с ситуациями самого общего плана, возникающими между людьми вне зависимости от сферы общения, возраста, статуса, сферы деятельности и т.д. Это такие ситуации, как привлечение внимания, обращение, знакомство, приветствие, прощание, извинение, комплимент, разговор по телефону, письменное сообщение, поздравление, благодарность, пожелание, утешение, сочувствие, соболезнование. Это – стандартные ситуации.

2. Ситуативные нормы обнаруживаются в случаях, когда общение определяется конкретной экстралингвистической ситуацией. Такие ограничения могут быть различны по характеру. Так, ограничения по статусу общающихся позволяют говорить о двух разновидностях коммуникативного поведения – вертикальном (вышестоящий – нижестоящий) и горизонтальном (равный – равный). Граница между различными типами подвижна, она может нарушаться.

3. Групповые нормы отражают особенности общения, закрепленные культурой для определенных профессиональных, гендерных, социальных и возрастных групп. Есть особенности коммуникативного поведения мужчин, женщин, юристов, врачей, детей, родителей, гуманитариев, технарей и т.д.

4. Индивидуальные нормы коммуникативного поведения отражают индивидуальную культуру и коммуникативный опыт индивида и представляют собой личностное преломление общекультурных и ситуативных коммуникативных норм в языковой личности. Подлежат описанию также нарушения общих и групповых норм, характерные для данного индивида.

1.2 Процесс коммуникации

Коммуникации занимают важнейшее место в жизни организации и оказывают огромное влияние на индивидов и групп. Обмен информацией между сотрудниками в организации приводит к достижению намеченных целей.

Коммуникации – это передача информации от одного человека к другому, один из способов доведения индивидом 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 лица – отправитель и получатель Отправитель – это любой индивид (сотрудник), имеющий определенные идеи, намерения, информацию и цель коммуникации. Получатель – индивид, воспринимающий сообщение получателя. Сам коммуникационный процесс сложен и представляет собой способ, посредством которого сообщение отправителя достигает получателя.

Чтобы обеспечить четкие и эффективные коммуникации в организации, необходимо знать и предотвращать возможные помехи в процессе их осуществления.

Процесс коммуникации состоит из ряда этапов, которые взаимосвязаны между собой и взаимозависимы.

Коммуникативный процесс можно представить в виде схемы:

Отправитель – любой индивид, имеющий идеи, информацию, намерения и цель их передать. Отправитель формулирует смысл, передаваемый получателю.

Кодирование – перевод информации отправителя в комплекс коммуникационных символов.

Сообщение – информация, формирующаяся в результате кодирования, которую отправитель передает желаемому получателю. Сообщение выражается в вербальной и невербальной форме.

Канал коммуникации – путь, по которому передается информация. Выделяют следующие каналы: личное общение, групповые встречи, телефон, факс, докладные и служебные записки и т.п.

Получатель – индивид, которому адресовано сообщение.

Декодирование – процесс превращения сообщения в имеющую смысл форму. Коммуникация успешна, если получатель воспринял смысл, заложенный в сообщение отправителем. Результаты декодирования зависят от навыков, установок, ожиданий, культурного и интеллектуального уровня получателя.

Обратная связь – демонстрация получателем реакции на полученное сообщение. Дает возможность отправителю установить, получено ли сообщение, насколько понятен его смысл и какую реакцию получателя оно вызвало. Когда получатель отвечает отправителю, их роли меняются, формируется обратный коммуникативный поток, устанавливается двусторонний коммуникативный процесс.

|  |
| --- |
| Характеристики эффективной обратной связи |
| * Направленность
* Конкретность и конструктивность
* Описательный характер
* Полезность
* Своевременность
* Желание и готовность работника к восприятию
* Ясность, четкость, понятность
* Надежность, достоверность
 |

Направленность. Цель эффективной обратной связи – улучшение качества работы, определения уровня усвоения полученной от отправителя информации, сонастройка отправителя и получателя. Она не должна снижать самооценку работника, затрагивать его личность.

Конкретность и конструктивность предполагают обеспечение получателей конкретной информацией о состоянии дел, благодаря которой они могут понять, а также исправить ситуацию.

Описательный характер. Эффективная обратная связь должна не оценивать деятельность работника, а объективно описывать ее и ее результаты.

Полезность. Эффективная обратная связь предоставляет информацию, которая может быть использована для изменения трудового поведения работника и принятия своевременных управленческих решений.

Своевременность. Обратная связь должна предоставляться прежде, чем существующая в ней информация станет неактуальной.

Желание и готовность работников воспринимать обратную связь – навязанная обратная связь оказывается малоэффективной.

Ясность, четкость, понятность. Обратная связь должна доноситься в форме, понятной получателю. Степень понимания обратной связи отправитель может отследить при визуальном контакте по невербальным проявлениям реакции получателя и в вербальной форме, при задавании уточняющих вопросов.

Надежность и достоверность характеризуют, то, насколько можно доверять обратной связи, насколько верно она отражает реальное положение дел.

1.3 Коммуникативные барьеры

Эффективности коммуникации мешают коммуникативные барьеры.

Коммуникативные барьеры – помехи, препятствия, вмешательства в процесс коммуникации на любом из ее участков, искажающие смысл сообщения.

|  |  |
| --- | --- |
| Типы барьеров | Примеры их проявления |
| Информационно-дефицитарные | Механический обрыв, неясность или замалчивание информации отправителем ведут к искажению, непониманию информации, домысливанию |
| Фонетические | Разные диалекты, ошибки произношения, дефекты речи и дикции приводят к непониманию информации |
| Семантические | Различие в системах знаний, в понимании смыслов и значений слов участниками общения (жаргон, сленг, шутки, цитаты, обороты речи) |
| Стилистические | Несоответствие стиля речи отправителя ситуации общения, стилю речи или психологическому состоянию получателя |
| Логические | Логика изложения отправителя либо слишком сложна и непонятна получателю, либо вообще отсутствует |
| Личностные | Психологическая несовместимость отправителя и получателя, разница репрезентативных систем, различие ценностных ориентаций, негативный опыт коммуникаций, селективное восприятие информации, неумение слушать. Также причинами плохой коммуникации могут быть стереотипы, предвзятые представления, плохие межличностные отношения между участниками, отсутствие внимания и интереса к собеседнику |
| Физические | Отвлекающие шумы, расстояние во время общения, помехи, связанные с неисправностью технических средств передачи информации |
| Временные | Дефицит времени общения, запаздывание, несвоевременность информации |
| Организационные | Многоуровневость, излишняя централизация и дифференциация, неопределенность прав и обязанностей, нарушение нормы управляемости |
| Статусно-диспозиционные | Различия в статусе отправителя и получателя, социальные, политические, религиозные, профессиональные различия. Один из участников коммуникации боится задать вопрос или высказать свое мнение, не желая показаться некомпетентным, быть неправильно понятым |
| Коммуникационные перегрузки | Загруженность коммуникационных каналов, трудность или невозможность упорядочить информацию, находящуюся на многообразных носителях, отсев части информации до этапа декодирования |
| Культурные | Культурные различия проявляются в дистанции между участниками общения, восприятии жестов и телодвижений, манерах держаться, тоне, громкости голоса, манере говорить, приверженности своему языку во время переговоров |

2. Виды коммуникаций в организации

|  |  |
| --- | --- |
| По субъекту и средствам коммуникации | Межличностные коммуникации Коммуникации при помощи технических средств и информационных технологий |
| По форме общения | Вербальные Невербальные |
| По организационному признаку | ВертикальныеГоризонтальные Диагональные |
| По каналам общения | Формальные Неформальные |
| По направленности общения | Нисходящие Восходящие |

По субъектам и средствам коммуникаций:

межличностные коммуникации – коммуникации, осуществляемые между людьми в ситуациях «лицом к лицу» и в группах с помощью слов и несловесных средств общения;

коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий. Такие коммуникации в современных условиях приобретают важнейшее значение. Осуществляются с помощью электронной почты, телекоммуникационных систем, управленческих информационных технологий и др.

По форме общения:

вербальные коммуникации – коммуникации, осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования. Многие сотрудники организаций проводят в состоянии различных форм вербальных коммуникаций более 50% рабочего времени;

невербальные – сообщения, посланные отправителем без использования устной речи как системы кодирования, с помощью жестов, мимики, поз, манер и т.д. Они выступают как средства коммуникации в той степени, в которой их содержание может быть интерпретировано другими. Невербальные коммуникации полезны, но их интерпретация субъективна и заранее несет в себе возможность ошибки.

По каналам общения:

формальные коммуникации – позволяют упорядочивать и ограничивать информационные потоки; определяются организационными и функциональными регламентами. Формальные коммуникативные каналы широко используются в организациях, имеющих иерархическую структуру управления;

неформальные коммуникации – социальные взаимодействия между людьми, выражение человеческой потребности в общении; дополняют формальные коммуникации. Неформальную систему коммуникаций часто называют «виноградной лозой»; информация в ней часто распространяется с помощью слухов.

По организационному признаку:

вертикальные коммуникации - связывают все уровни управления организации в единое целое.

горизонтальные коммуникации в организации представляют собой пути и средства передачи информации отдельно на каждом иерархическом уровне организации.

По направленности общения:

нисходящие - через систему нисходящих связей руководство организации обеспечивает ориентацию целей подразделений организации относительно главных организационных целей; коррекцию поведения, установок и поведенческих стереотипов исполнителей на всех уровнях, координацию действий; поддержание и упрочение авторитета власти и контроля.

восходящие - потоки информации в направлении снизу вверх, т.е. в направлении подчиненные — руководитель, представляют собой каналы обратной связи процесса управления. При этом руководители высших уровней получают информацию о проблемах и текущих делах в каждом подразделении организации, что позволяет им постоянно корректировать и изменять меры воздействия на поведение подчиненных всех нижестоящих уровней.

3. Формирование коммуникаций в организациях

3.1 Проблемы структурных коммуникаций

Наличие четко действующих коммуникаций в организациях способствует решению многих важнейших организационных проблем, в частности координации деятельности отдельных структурных единиц в организации относительно общей цели, обеспечению устойчивых отношений с внешней средой, предоставлению подразделениям организации необходимой рабочей информации и целевых указаний и др.

Однако создание коммуникационных сетей, формирование устойчивых коммуникационных каналов сопряжены с рядом трудностей, вызванных как дефектами в каналах информации, так и дефектным кодированием или декодированием получаемых сообщений.

Проблемы, связанные с созданием эффективно действующих коммуникаций, можно разделить на две основные группы: проблемы структурных коммуникаций и проблемы, возникающие в ходе межличностного общения.

Основная проблема коммуникаций между элементами организационной структуры обусловлена неопределенностью во взаимоотношениях между отдельными структурными единицами организации. При этом распоряжения и директивы руководящего органа организации могут не соответствовать ситуации, не пониматься подчиненными, дублироваться, последующее сообщение может противоречить ранее посланным. Кроме того, в случае неопределенности ситуации горизонтальные связи между отдельными подразделениями или членами организации становятся ненадежными, информация к подразделениям поступает хаотично, что вызывает информационный голод или, наоборот, избыток противоречивой информации. В условиях неопределенности могут усиливаться следующие основные виды барьеров в коммуникационных процессах.

1. Искажение сообщений — явление, при котором в структурные единицы организации поступает информация, не адекватная реальной ситуации. Искажения в коммуникационных сетях приводят к значительному замедлению темпов работ в организации. Принятие решения и его реализация должны начинаться одновременно: понять, как следует выполнять работу, не менее важно, чем принять решение о том, что следует делать. Но искажение информации не позволяет приступать к немедленной реализации решения, поскольку оно основано на неверных предпосылках. В связи с этим приходится возвращаться к данной ситуации, повторять сообщения. Кроме того, искажения информации приводят к неправильной постановке целей, что немедленно сказывается на остальных компонентах организации.

Все искажения в организационных коммуникациях разделяются на три группы:

непреднамеренные искажения, которые возникают в силу недостатка информации, неясности ситуации или затруднений в межличностных контактах;

сознательные искажения, которые представляют большую опасность при принятии решений в организации и постановке целей: в данном случае промежуточное звено в коммуникационной цепочке несогласно с содержанием сообщения (например, несогласно с распоряжением вышестоящего органа управления) и стремится изменить характер его воздействия;

фильтрация информации в сообщении, когда отсекается ненужная в данный момент информация, остается только суть. Эта операция в коммуникационном процессе может привести к потере информации, вредным упрощениям, которые препятствуют принятию эффективных управленческих решений. Отрицательный эффект фильтрации наблюдается, когда высших руководителей пытаются снабжать только информацией положительного содержания, не доводя до их сведения наиболее острые проблемы; когда существует страх перед наказанием; ощущается бесполезность информации из-за ее неправильной оценки.

2. Информационные перегрузки возможны в тех случаях, когда члены организации не в состоянии эффективно реагировать на всю необходимую им информацию и отсеивают определенную ее часть, по их мнению, наименее важную. Однако возможна ситуация, когда именно эта часть информации будет особенно необходима для обеспечения нормального функционирования организации или ее подразделения. Особенно часто информационная перегрузка наблюдается у руководителей, замыкающих на себе решение многих (даже самых мелких) вопросов, связанных с управлением деятельностью подразделений организации. Отсутствие четких фильтров и членов организации, выступающих в роли «сторожей», не позволяет руководителю эффективно использовать самую важную часть поступающей к нему информации.

3. Недостатки в структуре организации оказывают существенное негативное влияние на функционирование коммуникационных сетей. Самым распространенным из таких недостатков следует признать неудачную конфигурацию — существование большого количества уровней управления, когда информация при прохождении от уровня к уровню теряется или искажается. Это особенно характерно для восходящих коммуникационных потоков (снизу вверх, от подчиненных к руководителям).

Другим важным структурным недостатком является отсутствие устойчивых горизонтальных связей между отдельными подразделениями организации, например, когда руководство организации допускает только вертикальные связи, а коммуникации между подразделениями одного уровня считаются незначимыми и ненужными. Такой недостаток характерен для высокоцентрализованных и формализованных линейных структур.

Еще одним существенным недостатком следует признать наличие конфликтов между отдельными группами и подразделениями организации. Зачастую конфликты заложены в самой структуре организации. Подразделения или отдельные руководители, находящиеся в состоянии конфликта, могут не только способствовать разрыву коммуникационных связей внутри организации, но и использовать коммуникационные сети для достижения собственных целей в борьбе с другими подразделениями или руководителями. Например, если в организации производятся два вида продукта или услуг и не предусмотрено разделение ресурсов, эквивалентное вкладу каждого из двух подразделений, то между ними возникает конфликт, каждый из участников которого использует коммуникационные каналы организации для принижения роли другого и возвышения собственной.

4. Высокая степень пространственной дифференциации создает преграды для прохождения информации по определенным коммуникационным каналам в силу удаленности отдельных структурных единиц организации. В первую очередь это касается каналов контроля и обратной связи, а также каналов, по которым передается печатная информация (документы, научная или технологическая литература и т.д.). Действительно, с помощью радио или телефонной связи с удаленными объектами иногда бывает трудно передать большой объем информации или проследить за выполнением распоряжений; кроме того, проблематичны возможности подчиненных связаться с отдаленным центральным органом управления. Как следствие, может возникнуть взаимное недоверие между членами организации, снижается эффективность взаимодействия.

3.2 Решение проблем структурных коммуникаций

Для снижения отрицательного воздействия этих проблем организация может использовать следующие приемы:

1) постоянное регулирование информационных потоков путем создания банка информационных данных, внутреннего рынка информации, пунктов отслеживания и сортировки получаемой извне информации, отслеживания мест информационных перегрузок;

2) контроль за процессами обмена информацией, информационными каналами. Для этого можно проводить такие мероприятия, как разработка плана-графика, периодическая отчетность, регулярные встречи с подчиненными для обсуждения возможных перемен в организации и т.д.;

3) организация системы сбора информации от исполнителей путем создания действующих каналов от подчиненных к руководству, исключающих фильтрацию информации в ходе ее прохождения по структурным уровням. Это возможно с помощью ящиков для предложений, частной телефонной связи, «кружков качества» и т.д.;

4) создание дополнительных каналов для исключения искажения информации или двойственного понимания информационных сообщений путем повторения распоряжений или приказов в специально выпускаемых бюллетенях, информационных листках, регулярных обсуждений или собраний, доски объявлений, демонстрационных витрин, местных средств радио или телевещания и т.д. Кроме того, полезно вовлекать самих пользователей информации в разработку систем и процедур сбора данных (например, упрощение документооборота, самоконтроль и др.);

5) использование современных информационных технологий, что, подводит руководство организаций к решению проблемы создания качественной системы коммуникаций. В частности, к таким мероприятиям относятся внедрение персональных компьютеров на рабочих местах, электронной почты, выход в Интернет, связи с другими организациями и т.д.;

6) планирование рабочих мест с учетом функциональных особенностей и способностей работников. При этом возможно создание коммуникационных сетей у работников, функционально связанных между собой в процессе работы. К таким мероприятиям можно отнести пространственное сближение рабочих мест по принципу технологических линий или цепочек;

7) предотвращение возникновения барьеров между различными подразделениями и должностными статусами в организации, «снятие функциональных и иерархических перегородок» . Действительно, снятие различий между «мы» и «они» и понимание организации как единого организма в значительной степени уменьшают трудности в процессе коммуникации.

3.2 Проблемы коммуникации в межличностном общении

Коммуникациям очень часто препятствует непонимание друг друга членами коммуникационного процесса. Причины возникновения проблем коммуникации из-за непонимания заключаются в следующем.

1. Различия в восприятии сообщения и его основной идеи и концепции, что происходит в силу:

• неправильного кодирования сообщения руководителями без учета культуры и установок членов организации (сообщение написано или передано на непонятном языке, содержит много слов, принадлежащих другой субкультуре, или специальных терминов, выбрана область деятельности или знания, малоизвестная членам организации, и т.д.);

• конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя информации (структурный конфликт такого рода может привести к избирательному восприятию информации ее получателем в зависимости от собственных интересов и потребностей и игнорированию интересов отправителя);

• различных социальных установок членов организаций, различных структур ценностей.

2. Семантические барьеры, возникающие из-за плохо сформулированных сообщений, которые могут приводить к потере информации при передаче получателем, особенно много проблем такого рода порождается в многонациональной среде.

3. Невербальные межличностные преграды (жесты, интонации, внутренний смысл и другие формы невербальной символической коммуникации).

4. Неудовлетворительная обратная связь (например, из-за неумения слушать).

Для того чтобы избежать потерь, возникающих из-за недостатков межличностного общения, можно использовать такие приемы:

• предварительная подготовка к передаче сообщения; например, разъяснение основных положений, содержания сообщения;

• снятие семантических барьеров путем исключения двусмысленности, многозначности понятий;

• постоянное внимание к невербальной символической коммуникации — тону подаче сообщения, жестам, мимике и т.д.;

• проявление эмпатии и открытости при общении и передаче сообщений;

• установление обратной связи, для чего следует: задавать вопросы получателю информации о содержании сообщения и степени его восприятия; оценивать невербальную реакцию получателей на сообщение, особенное внимание обращать на жесты, позу и мимику, указывающие на замешательство или непонимание; создавать атмосферу доверия, доброжелательности и готовности обсудить возникающие проблемы с учетом интересов и потребностей получателей информационных сообщений.

Заключение

Коммуникации занимают важнейшее место в жизни организации и оказывают огромное влияние на индивидов и групп, а особенно на климат коллектива влияет его психическое состояние, отражая особенности его жизнедеятельности, эмоциональную атмосферу, комфортную или дискомфортную для членов трудового коллектива.

В целом можно сказать, что наиболее эффективное использование коммуникаций зависит от таких важнейших факторов, как профессионализм руководителей, структура организации и ее характеристики, наличие устойчивых межличностных отношений между членами организации, культура подчиненных, положение организации во внешней среде (закрытость или открытость), компетентность работников.

Для создания эффективных коммуникаций необходимы:

‑ оптимальная организационная структура;

‑ ясные, четкие и определенные цели организации;

‑ конкретизация целей в подцелях каждого уровня управления;

‑ четко регламентирующие основные виды работ подразделений;

‑ нормативы оценки контрольных показателей;

‑ доступная и ясная система контроля исполнения решений.

Литература

1. Алиев В.Г., Дохолян С.В. Организационное поведение. – Изд. 2-е. – М.: «Экономика», 2004. –310 с.
2. Организационное поведение в таблицах и схемах / под. ред. Г.Р. Лафуллина, О.Н. Громовой. – М.: Айрис-пресс, 2002. – 288 с.
3. Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Изд-во МГУ, 1998. - С. 30.
4. Антонов В.Г., Бобылева Н.В. Организационное поведение в таблицах и схемах / Под научной редакцией д. э. н. Г.Р. Латфуллина, д. э. н. О.Н. Громовой – М.: Айрис-пресс, 2002 – 288с.
5. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ, 2000