

**Тема 6. КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ЯК СУСПІЛЬНА ФУНКЦІЯ
ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.
ВИДИ КОМУНІКАЦІЇ, ЇХ ВЗАЄМОДІЯ У СФЕРІ
КОМУНІКАТИВНОГО ПРОСТОРУ**

ПЛАН

6.1. *Загальна характеристика поняття «комунікації» та «комунікативного процесу».*

6.2. *Соціальні функції комунікації.*

6.3. *Типологія комунікацій.*

6.4. *Перешкоди та комунікативні бар'єри на шляху комунікативного процесу.*

6.5. *Види і форми комунікацій.*

6.6. *Поняття масової комунікації.*

6.7. *Комунікаційні канали.*

6.8. *Управління комунікаційними процесами.*

6.9. *Удосконалення комунікацій.*

6.1. Загальна характеристика поняття «комунікації» та «комунікативного процесу». *Комунікація (від лат. communicatio — єдність, передача, з'єднання, повідомлення) - це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.*

Умови здійснення комунікації. Для ефективного здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, **4 умови:**

1) *Наявність щонайменше двох осіб: відправника – особи, яка генерує інформацію, що призначена для передачі; та одержувача – особи, для якої призначена інформація, що передається.*

2) *Наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передачі;*

3) *Наявність каналу комунікації, тобто засобу, за допомогою якого передається інформація;*

4) *Наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття й зрозумілості отриманого повідомлення.*

У процедурі спілкування виділяють наступні етапи:

- виникнення потреби у спілкуванні (необхідно повідомити або дізнатися інформацію, вплинути на співрозмовника тощо) — спонукає людину вступити в контакт з іншими людьми;

- орієнтування, з метою спілкування, в ситуації спілкування;

- орієнтування в особистості співрозмовника;

- планування змісту свого спілкування — людина уявляє собі (звичайно несвідомо), що саме скаже;
- несвідомо (іноді свідомо) людина вибирає конкретні фрази, якими буде користуватися, вирішує як говорити, як себе вести;
- встановлення контакту;
- обмін думками, ідеями, фактами;
- сприйняття і оцінка відповідної реакції співрозмовника, контроль ефективності спілкування на основі встановлення зворотного зв'язку;
- коригування напряму, стилю, методів спілкування і способів їх взаємодії.

Здійснення комунікацій - це процес, необхідний для кожного управлінського рішення. Існує думка, що ефективно працюючі керівники - це ті, хто досяг успіхів у налагодженні комунікацій.

Основна мета комунікаційного процесу - забезпечити розуміння інформації, яка є предметом обміну.

Але самий факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування в ньому людей. Для кращого розуміння процесу обміну інформацією та умов його ефективності, необхідно мати уявлення про його стадії, в яких приймають участь декілька людей.

Ефективні комунікації — це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення якомога близьке за значенням до первинного.

Ключовими складовими ефективних комунікацій є **дані** — це неопрацьовані цифри й факти, які відображають окремий аспект дійсності; а також **інформація** — це дані, представлені у вигляді або формі, які мають сенсові навантаження. *Інформація є цінною, якщо вона достовірна, своєчасна, повна й доречна.*

Комунікативний процес розпочинається, коли одна особа (відправник) хоче передати факт, ідею, думку чи іншу інформацію комусь іншому (одержувачу). Ця інформація має значення для відправника незалежно від того, чи вона проста й конкретна, чи складна й абстрактна.

Наступна дія — це кодування інформації у формі, що відповідає ситуації. Кодування може набувати форми слів, виразу обличчя, жестів, або навіть художнього вираження й фізичних дій.

Після того, як повідомлення закодоване, його передають відповідними **засобами зв'язку (каналами)**.

Звичайні засоби зв'язку в організаціях — це наради, електронна пошта, записки, листи, звіти та телефонні розмови.

Далі відбувається декодування у форму, яка має значення для одержувача. Значення інформації може бути різним, і в багатьох випадках воно є підставою для відповіді; і тоді утворюється цикл, оскільки нове повідомлення в такій самій послідовності передається відправникові.

6.2. Соціальні функції комунікації. Серед таких функцій виділимо:

Інформаційна функція — є основною функцією, оскільки на організації й управлінні потоками інформації побудовані всі інформаційно-аналітичні процеси.

Соціалізуюча функція — пов'язана із соціальним вихованням членів суспільства, формуванням або зміною інтенсивності і спрямованості соціальних настанов, цінностей та ціннісних орієнтацій аудиторії, з якою здійснюється комунікація.

Організаційно-поведінкова функція — пов'язана з ініціюванням або припиненням певних дій масової аудиторії.

Емоційно-тонізуюча функція полягає в регулюванні емоційного рівня аудиторії, стимулюванні її емоційних реакцій.

Комунікаційна функція — пов'язана з регулюванням зв'язків між різними індивідами або сегментами аудиторії, а також комунікатора з тією самою аудиторією.

Отже, феномен комунікації можна розглядати як:

- набір технічних механізмів (засобів масової комунікації, які доносять повідомлення до аудиторії) для впливу на психіку людей;
- нові змістовні компоненти психологічного впливу (коли транслюються не просто директивні повідомлення, а повідомлення, що стимулюють, "підштовхують" індивідів до певних дій);
- спеціально організований процес, коли зовнішньо люди (начебто) мають право на індивідуалізацію і свободу людської свідомості, а по суті — внутрішньо (психологічно) такого вибору не мають, оскільки дивляться одні й ті самі (по змісту) телепрограми, слухають одні й ті самі радіопередачі і читають одні й ті самі повідомлення в газетах з різними назвами.

6.3. Типологія комунікацій. Сьогодні поширені *такі типи комунікацій* у організаціях:

- міжособові комунікації;
- комунікації в системах зв'язку та командах;
- комунікації в організаціях;
- електронні засоби комунікацій.

Окрім того, комунікації можуть бути *усними та письмовими*.

Усні комунікації відбуваються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують для передавання змісту. Перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотній зв'язок і взаємний обмін.

Недоліком усних комунікацій є те, що вони можуть бути недостовірними (неправильно вибрані слова для вираження змісту; якісь перешкоди, що переривають процес; слухач забуває частину або все повідомлення; не вистачає часу на виважені відповіді тощо).

Письмові комунікації — це звіти, записки, листи, записи тощо. Недоліком цих комунікацій є те що вони затримують зворотній зв'язок та взаємообмін, крім того вони складніші за усні й потребують більше часу. Переваги письмових комунікацій полягають у достовірності. Зазвичай їх використовують, коли одній чи обом сторонам потрібні письмові записи про те, що відбувалося.

Вибираючи засіб комунікації, аналітики повинні зважати на всі аспекти.

Комунікативні зв'язки в організаціях. Організації користуються найрізноманітнішими засобами комунікацій як із зовнішнім середовищем, так і всередині організації. Керівники повинні завжди мати прямий та зворотній контакт з менеджерами нижчих ланок і, як наслідок, з усіма працівниками організації.

Загалом існують вертикальні та горизонтальні комунікаційні зв'язки в організаціях.

Вертикальні комунікації відбуваються вгору й униз у ієрархічній структурі організації. У цих комунікаціях беруть участь менеджери, їхні керівники та підлеглі. Вертикальні комунікації можуть — і повинні бути — двонаправленими (спрямовані зверху вниз і знизу вгору), оскільки тоді вони (з активним зворотнім зв'язком) є ефективніші, ніж однонаправлені.

Горизонтальні комунікації відбуваються між колегами та співробітниками на одному рівні. Вони сприяють координації між підлеглими ланками й відіграють головну роль у робочих командах, де є працівники різних відділів.

Комунікації між рівнями організації (вертикальна структура). Інформація пересувається в організації з рівня на рівень у межах вертикальних комунікацій. Вона може передаватися по спадній, тобто з вищих рівнів на нижчі. Таким шляхом підлеглим рівням управління повідомляється про поточні задачі, зміни пріоритетів, конкретні

завдання, рекомендовані процедури тощо. Окрім обміну по спадній, організації необхідні комунікації по висхідній. Передача інформації з нижчих рівнів на вищі може суттєво впливати на продуктивність.

Комунікації керівник – підлеглий. Напевно, найбільш наочним компонентом комунікацій у організації є відносини між керівником і підлеглим. Ці відносини є елементом по горизонтальній схемі, але часто їх виділяють окремо, оскільки вони складають більшу частину комунікативної діяльності керівника. Досліди показали, що 2/3 комунікативної діяльності реалізується між тими, хто управляє, й тими, ким управляють.

До сфери цих комунікацій належить велика частина питань, зокрема делегування, поставлення задач, пріоритетів і очікуваних результатів. Через ці комунікації в значному обсязі реалізуються функції мотивації та контролю.

Комунікації між різними підрозділами (горизонтальна структура). Додатково до обміну інформацією по спадній або висхідній організації ще потребують горизонтальні комунікації. Майже всі організації складаються з багатьох підрозділів, тому обмін інформацією між ними потрібний для координації задач і дій. Оскільки організація — це система взаємно пов'язаних елементів, керівництво повинно домагатися, щоб спеціалізовані елементи працювали пов'язано для просування організації в необхідному напрямі.

Неформальні комунікації. Як відомо, будь-яка організація складається з формальних і неформальних компонентів. Канал неформальних комунікацій можна назвати каналом розповсюдження **чуток**.

Сфера розповсюдження чуток — це місця великої скупченості працівників: їдальні, коридори, автомати з кавою тощо. Оскільки по каналах чуток інформація передається значно швидше, ніж по каналах формального спілкування, керівники цілеспрямовано можуть використовувати чутки для запланованого витоку й розповсюдження певної інформації.

Часто чуткам приписується репутація неточної інформації. Але за дослідженнями, від 80 до 99% чуток є правдивими, якщо інформація стосується самої компанії. Однак не варто звертати увагу на чутки про чийсь особисте життя або емоційно забарвлену інформацію.

Електронні засоби комунікацій. Суттєвий вплив на комунікації в організаціях мають електронні засоби комунікацій. Інформаційні технології можуть використовувати комп'ютери, комп'ютерні мережі,

телефони та інше устаткування. Існує *шість* найпоширеніших *видів* інформаційних систем:

- *операційно-виконавча система* — з її допомогою виконують рутинні та поточні операції;
- *інформаційна система менеджменту* — збирає дані, організовує й систематизує їх у формі, зручній для менеджерів, а тоді забезпечує цих менеджерів інформацією, необхідною для їх роботи;
- *система підтримки рішень* — автоматично знаходить, опрацьовує та підсумовує інформацію, необхідну для специфічних рішень;
- *адміністративна інформаційна система* — призначена для спеціальних потреб опрацювання інформації менеджерами вищого рівня;
- *інтранет-мережі* — комунікаційні мережі, які діють у межах однієї організації;
- *експертні системи* — створені за принципом визначення усіх можливостей "якщо-тоді", які стосуються конкретної ситуації.

Останні досягнення в галузі інформаційних технологій можуть сприяти покращенню обміну інформації в організаціях. Персональний комп'ютер уже зробив великий вплив на інформацію, яку керівники, допоміжний персонал і працівники розсилають і отримують.

Електронна пошта дає працівникам можливість направляти письмові повідомлення будь-якій особі в організації. Це має зменшити традиційно невичерпний потік телефонних розмов. Крім того електронна пошта — ефективний засіб зв'язку між людьми, що вони знаходяться в різних приміщеннях, різних містах і навіть різних країнах.

6.4. Перешкоди та комунікативні бар'єри на шляху комунікативного процесу. Перешкоди, що виникають у сфері комунікацій, поділяють на перешкоди в комунікаціях між особами та в організаційних комунікаціях.

До *бар'єрів* на шляху *міжособових комунікацій* відносять:

- *перешкоди, що зумовлені сприйняттям;*
- *семантичні бар'єри;*
- *невербальні перешкоди;*
- *поганий зворотній зв'язок;*
- *невміння слухати.*

Перешкодами в організаційних комунікаціях є:

- *викривлення повідомлень;*
- *інформаційні перевантаження;*
- *незадовільна структура організації.*

Види комунікативних бар'єрів. Далеко не завжди процес комунікації є ефективним, адже між тим, хто доносить інформацію і тим, хто її сприймає можуть виникати комунікативні бар'єри - психологічні перепони, які людина установлює, аби захиститися від небажаної, втомлюючої або небезпечної інформації. Виділяються такі *типи бар'єрів*, залежно від причин їх виникнення:

Бар'єр взаєморозуміння. Може виникати через огріхи в процесі передачі інформації. Наприклад, коли комунікатор говорить невиразно, надто швидко, нечітко або вживає велику кількість звуків-паразитів.

Семантичний бар'єр. Виникає, коли одне і те ж слово різні люди розуміють по-різному, вкладають в них свій власний сенс. Таке викривлення може бути наслідком особливостей особистісного сприйняття людини, її професійної діяльності.

Стилістичний бар'єр. Він виникає при невідповідності стилю мови того, хто говорить, і ситуації спілкування або стилю мови, стану того, хто в даний момент слухає.

Логічний бар'єр. Виникає, коли логіка міркування того хто говорить або занадто складна для розуміння слухаючого, або здається йому неправильною, суперечить властивій йому манері доказів.

Соціально-культурний бар'єр. Його причиною стають соціальні, політичні, релігійні і професійні розбіжності в поглядах, звичках, традиціях, що призводять до різного пояснення і сприйняття тих або інших понять, явищ, розумінь.

Бар'єр авторитету. Іноді перешкодою може стати саме несприйняття того, хто говорить через його неавторитетність в очах слухача. Або ж навпаки, під час спілкування з людиною, яка є для співрозмовника дуже авторитетною, він може губитися, бути неуважним, не знати, що відповісти.

Бар'єр відносин. Йдеться про виникнення почуття ворожості, недовіри до того хто говорить, а потім — і до інформації, яку він передає.

Викривлення повідомлень. Коли інформація рухається всередині організації вгору й униз, зміст повідомлень дещо викривлюється. Таке викривлення може бути зумовлено низкою причин. Повідомлення можуть викривлятися випадково через труднощі в контактах між особами. Свідоме викривлення інформації може мати місце, коли якийсь керівник не згоден з повідомленням. У такому разі він модифікує повідомлення таким чином, щоб зміна змісту відбувалася в його інтересах.

6.5. Види і форми комунікацій. Для успішної інформаційно-аналітичної діяльності необхідні ефективні комунікації. Аналітик, виконуючи свою роль і здійснюючи основні функції, за допомогою якісної і своєчасної інформації може ефективно впливати на реалізацію поставлених цілей. Дослідженнями встановлено, що майже 50% інформації не доходить до фахівців. У багатьох випадках повідомлення сприймаються неправильно і тому обмін інформацією стає неефективним.

Завдання полягає в тому, щоб насамперед вміло використовувати різноманітні *види комунікації*, серед яких відзначаємо:

Інформаційна комунікація. До цього виду комунікацій відносимо читання лекцій, виступи, бесіди, проведення нарад і зборів.

Експресивна комунікація, яка виражається в силі прояву почуттів, переживань (наприклад, зустрічі після довгої розлуки).

Переконуюча комунікація, що означає прагнення вплинути на інших (висловлення захоплення, прохання, переконання, що особливо важливо до політичних діячів, юристів).

Соціально-ритуальна комунікація, яка передбачає використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства, звичаї, гостинність).

Паралінгвістична комунікація, передбачає спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також у позі рухів. Можливості несловесних повідомлень не слід применшувати, тому що у ряді випадків одними словами не можна передати усі емоції.

Різнманітні види комунікації можна поділити на:

За формою подання: усну, письмову і візуальну. Усна комунікація є найбільш ефективною, яка може передавати усі деталі і але допускає неправильне розуміння. Письмова комунікація не допускає найменших неточностей, вимагає часу, веде до зайвої бюрократизації управлінського процесу. Візуальна (за допомогою телекомунікацій) складна за технологією і потребує наявності технічних засобів, але ефективна і майже виключає неправильне розуміння.

За цільовою спрямованістю: інструктуючу, мотивуючу та інформуючу.

За досягненням цілей: висхідну, низхідну і горизонтальну. Висхідні комунікації здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок, основною метою яких є інформування вищих органів про справи на місцях. Низхідні комунікації інформують підлеглих про стратегічні плани діяльності організації, а горизонтальні здійснюють

обмін інформацією між різними структурними підрозділами для досягнення координації і узгодження діяльності.

Залежно від матеріально-технічного обладнання, тобто каналів комунікацій, комунікації поділяються на **три головні різновиди**:

1. **Усна комунікація**, що використовує, як правило, одночасно як невербальні так і вербальні канали;

2. **Документна комунікація**, що використовує штучно створені документи, а потім і писемність, друк і різноманітні технічні засоби для передачі інформації в часі і просторі.

3. **Електронна комунікація**, заснована на космічному зв'язку, мікроелектронній і комп'ютерній техніці, оптичних засобах запису.

6.6. Поняття масової комунікації. Маса́ва кому́ніка́ція (англ. *Mass communication*) — це поняття можна розглядати мінімум в двох аспектах:

1. *Як процес передачі інформації групі людей одночасно за допомогою спеціальних технічних засобів — мас-медіа.*

2. *Як дисципліну, яка вивчає різні засоби за допомогою яких окремі люди і організації передають інформацію через засоби масової інформації великим сегментам населення одночасно (теорія масових комунікацій).*

Масова інформація — стереотипізована інформація, яка оперативно та регулярно поширюється на велику, географічно розпорошену аудиторію.

Засоби масової інформації — соціальні інститути (преса, радіо, телебачення, Інтернет, видавництва тощо), що забезпечують збирання, обробку та масове поширення інформації.

Першим засобом масової інформації історично була **преса**. Газети (тоді це були памфлети на актуальні теми і листки новин) з'явилися в Європі на початку XVII ст., будучи одним з наслідків «друкарської революції» — появи друкарських верстатів, що зумовило радикальне здешевіння й різке зростання кількості друкованих видань. Протягом XIX ст. преса ставала дедалі дешевшою, масовішою. Одночасно скорочувався час між подією та інформуванням про неї публіки, актуалізувалася інформація в пресі.

На початку XX ст. було винайдено **радіо**, яке виявило недосяжну для преси здатність інтегрувати мешканців географічно та політично відокремлених територій. Саме завдяки радіо став очевидним ефект одночасної трансляції однієї й тієї ж інформації на широкі верстви населення.

Телебачення ще більше розширило можливості ЗМІ, закріпило створене радіо уявлення про географічний та соціальний простір і можливості його подолання. Синтезуючи зображення і звук, воно забезпечило користувачам ширші комунікативні можливості, створило недосяжний для інших ЗМІ «ефект присутності», ілюзію безпосередньої участі у важливих політичних та культурних подіях. Завдяки телебаченню соціальний світ став персоніфікованим, унаочненим: люди почали отримувати конкретну інформацію про те, що, де і як відбувається.

Останнім часом дедалі більшої популярності набуває такий засіб масової інформації, як **Інтернет** («всесвітня павутина») — потужна мережа комп'ютерів, з'єднаних в єдиний інформаційний простір. Він відкриває доступ до будь-яких розміщених в ньому інформаційних баз даних (текстової, аудіо- чи візуальної інформації), надає змогу використовувати їх, обмінюватися даними, вступати в комунікацію з необмеженою кількістю осіб. До системи Інтернет підключені тисячі бібліотек, підприємств, органів управління тощо. Однією з рис Інтернету є високий ступінь незалежності інформаційних пакетів, оскільки вони не цензуруються.

Попри суттєві специфічні можливості, засоби масової інформації характеризуються такими **загальними особливостями**:

- широта аудиторії, спрямованість і швидкість інформаційного впливу;
- сила, комунікативність, постійність і багатofакторність впливу;
- єдність пропагандистського, виховного та інформаційного впливу;
- багатство методів і форм впливу;
- доступність, поширеність, динамічність інформації.

Розвиток ЗМІ спричинив зміни в суспільній психології, способі мислення людей. Вони є важливим чинником створення особистості нового типу, з особливою психологією та поведінковими реакціями, що реалізують ідеологічний, політичний вплив на людей, згуртовують їх в єдине ціле. Вплив ЗМІ на громадськість зумовлюється щонайменше **двома функціональними завданнями**:

1. *Відображення, фіксація, моделювання дійсності, тобто подій, фактів, соціальних відносин, а остаточним продуктом є інформація про цю дійсність.*

2. *Зміна соціальної реальності й управління нею, утвердження, підтримання і трансляція ціннісних, нормативних орієнтирів суспільства, контроль за реалізацією управлінських рішень, регулювання соціальних відносин.*

На практиці відокремити ці завдання важко, оскільки вони реалізуються в єдиному соціально-інформаційному просторі. До того ж процес функціонування ЗМІ за своєю природою є цілісним, важко піддається диференціації на рівні безпосередніх дій.

Серед **функцій ЗМІ** найголовнішими є:

— *інформаційна* — спрямована на задоволення інформаційних потреб індивідів і соціальних груп щодо різноманітних подій в суспільстві та світі;

— *комунікативна* — полягає в організації інформаційної взаємодії між різними соціальними верствами населення, а також між громадськістю та джерелом її інформування;

— *виховна* — пов'язана з формуванням, зміною установок та ціннісних орієнтацій індивідів, заохочуванням аудиторії до пропаганди певного способу життя, з формуванням суспільно значущих рис, засвоєнням соціального досвіду;

— *управлінська* — виявляє себе в контролі за взаєминами між членами суспільства, а також між ними і системою керівних органів;

— *соціальної адаптації та орієнтації* — спирається на потреби аудиторії в інформації для орієнтування у соціальних процесах та явищах, адаптації до змін соціальних, політичних, економічних умов життя;

— *соціальної ідентифікації* — базується на потребі людини відчувати свою спільність із певними соціальними групами, верствами тощо;

— *відтворення певного емоційно-психологічного тону* — спрямована на зняття психологічної напруги тощо;

— *рекреативна* — пов'язана з відпочинком, розвагами тощо.

6.7. Комунікаційні канали. **Комунікаційний канал** – це реальна чи уявна лінія зв'язку (контакту), по якій повідомлення рухаються від комуніканта до реципієнта. Комунікаційний канал дає учасникам процесу засоби для створення чи відтворення повідомлення, тобто знаки, мови, коди, матеріальні носії, технічні засоби.

Для реалізації комунікаційної діяльності потрібні матеріально-технічні засоби, в якості яких виступають комунікаційні канали.

Отже, **комунікаційні канали** – це матеріальна сторона соціальної комунікації.

Розвиток людства супроводжувався постійним збільшенням кількості комунікаційних каналів, за рахунок штучних каналів, створених людьми.

Природні комунікаційні канали – це канали, що використовують вроджені, природні засоби для передачі смислових повідомлень у фізичному просторі. Таких каналів два: **невербальний і вербальний**.

Невербальний канал – найдавніший із комунікаційних каналів, що виник під час біологічної революції задовго до появи людини. Він являє собою спадок зоокомунікації, властивої вищим тваринам. Зміст зоокомунікації – це переживання емоційних станів – гніву, болю, страху і т. д. Тваринами використовуються звукові сигнали, пози, рухи, жести, наприклад, цуценя виляє хвостом, коли воно задоволене, нашорошує вуха і оскалює зуби, коли сердиться. Невербальний канал активно використовується і людьми в процесі комунікації.

Вербальний канал доступний тільки роду людському, який володіє мовленнєвою здатністю, здатністю користуватися природною мовою.

6.8. Управління комунікаційними процесами. Управління комунікаційними процесами в організації **включає:**

– пошук та визначення перешкод на шляху до ефективної комунікації;

– розробку і реалізацію способів усунення таких перешкод і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Існує багато **факторів**, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є:

1. **Фільтрація.** Коли робітник говорить те, що бажає почути його керівник – він фільтрує інформацію. Фільтрація є функцією:

а) конфлікту між сферами компетенції;

б) конфлікту інтересів і потреб відправника і одержувача повідомлення;

в) висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації);

г) отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій.

2. **Вибіркове сприйняття.** Одержувач краще сприймає ту інформацію, яка відповідає його потребам, мотивації, досвіду та іншим особистим характеристикам. Ступінь зацікавленості в отримуваній інформації визначається його очікуваннями, а, отже, і визначає характер декодування інформації.

3. **Семантичні бар'єри.** Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих фактора, які впливають на значення слів, що використовуються в процесі комунікації. До організації люди приходять з різних типів середовища. Горизонтальні комунікації між спеціалістами одного профілю сприяють виникненню їх власного жаргону або специфічної технічної мови, яка незрозуміла іншим. У великих організаціях, які мають філіали в різних країнах, використовуються терміни, специфічні для відповідного регіону. Все це врешті-решт призводить до виникнення семантичних бар'єрів.

4. **Поганий зворотній зв'язок.**

5. **Культурні відмінності (розбіжності) між відправником і одержувачем інформації.**

6. **Інформаційні перевантаження.** Вони виникають внаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію, що отримується. Виникає потреба відсіювати найменш важливу інформацію та залишати тільки найсутєвішу.

Для підвищення ефективності комунікацій аналітик має вирішувати дві проблеми:

- по-перше, йому необхідно удосконалювати свої повідомлення;
- по-друге, йому слід удосконалювати механізм розуміння того, що інші намагаються передати йому в процесі комунікації.

Основними **методами**, що допомагають вирішувати такі проблеми, є:

- 1) регулювання інформаційних потоків;
 - 2) удосконалення зворотнього зв'язку на основі:
 - формулювання запитань до слухача в процесі повідомлення;
 - повторення всього або частини повідомлення;
 - застосування різних варіантів викладання однієї і тієї самої інформації;
 - 3) використання емпатії.
- Емпатія – це спроможність поставити себе на місце співбесідника, врахувати його почуття, особливості характеру тощо;
- 4) заохочення взаємної довіри;
 - 5) спрощення мови повідомлення;
 - 6) розвиток здібностей ефективно слухати.

6.9. Удосконалення комунікацій. В ході здійснення інформаційно-аналітичного процесу аналітик виконує **три основних ролі** (здійснює міжособові відношення, проводить інформаційний обмін, приймає

рішення) і **чотири управлінські функції** (планування, організація, мотивування і контроль) для визначення і досягнення цілей організації.

Для ефективного здійснення комунікацій, тобто якісної передачі повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів потрібно враховувати різні фактори: підбір слів при формуванні повідомлень, настрої, самопочуття, потреби адресатів.

Ефективність передачі залежить від наступних **об'єктивних факторів**:

- якості обміну інформацією, яка безпосередньо впливає на ступінь реалізації цілей (дослідженнями встановлено, що у 73-85% випадків, комунікації є головною перешкодою на шляху досягнення цілей);

- інформаційне перевантаження аналітика, який не здатний реагувати на всю інформацію ефективно;

- незадовільна структура організації (багатоступеневий рівень управління підвищує вірогідність інформаційних перекручувань, тобто кожний рівень управління може фільтрувати і корегувати повідомлення);

- незадовільний склад і використання кадрів, відсутність здорової атмосфери;

- конфлікти між різними групами і відділами організації;

- авторитарне відношення адміністрації до підлеглих, нечіткість або небажання керівників в повному обсязі виконувати свої обов'язки;

- невірне визначення прав і відповідальності, почуття страху керівників і підлеглих за наслідки надто відвертої інформації.

До **суб'єктивних факторів**, що знижують ефективність контактів відносимо:

- різне тлумачення людьми інформації, якою вони обмінюються;

- перебування у різному емоційному стані членів колективу;

- різниця в рівні знань фахівців, які спілкуються.

Розглянемо **основні шляхи** по удосконаленню комунікативного обміну в організації.

Регулювання інформаційних потоків. Аналітик повинен навчитися оцінювати якісну і кількісну сторону своїх інформаційних потреб, а також інших споживачів інформації в організації. Він зобов'язаний визначитися в оптимальному максимумі і мінімумі інформаційних обмінів. Інформаційні потреби залежать в значній мірі від цілей аналітика, приймаємих ним рішень і характеру показників особистої оцінки роботи, відділів і служб, а також підлеглих.

Удосконалення управлінських дій. Ці дії повинні бути спрямовані на удосконалення обміну інформацією (короткі зустрічі, оперативні наради, контакти з підлеглими) і знаходження додаткових можливостей управлінського дійства.

Удосконалення системи зворотнього зв'язку. Зворотній зв'язок складає частину контрольно-управлінської інформаційної системи в організації. Одним з варіантів цієї системи є переміщення працюючих із одного відділу в інший в цілях обговорення різних питань. Кожний аналітик переборює відстань між собою і підлеглими шляхом створення продуманої системи комунікацій, яка гарантує проходження повідомлення до кожного підлеглого і сприйняття їх останнім.

Удосконалення системи збору пропозицій, яка запроваджується в цілях надходження інформації до керівного складу. Всі працюючі при цьому мають можливість генерувати ідеї, які торкаються удосконалення діяльності організації. Ціллю цих систем є зниження рівня фільтрації або ігнорування ідей на шляху знизу вгору.

Впровадження інформаційних бюлетенів, публікацій. Великі підприємства видають щомісячні бюлетені, в яких міститься інформація для працюючих. В цих виданнях публікуються статті з оглядом пропозицій управління організацією, виробництва нової продукції, нових умов контракту, які пропонує адміністрація, а також відповіді керівництва на запитання працюючих. Ця інформація може доповнюватися відеооглядами про роботу підприємства.

Впровадження сучасних інформаційних технологій сприяє удосконаленню обміну інформацією в організації. Електронна пошта дає можливість направляти письмові повідомлення різним особам в організації, в різних установах, містах, областях і навіть країнах, що зменшує телефонні розмови.