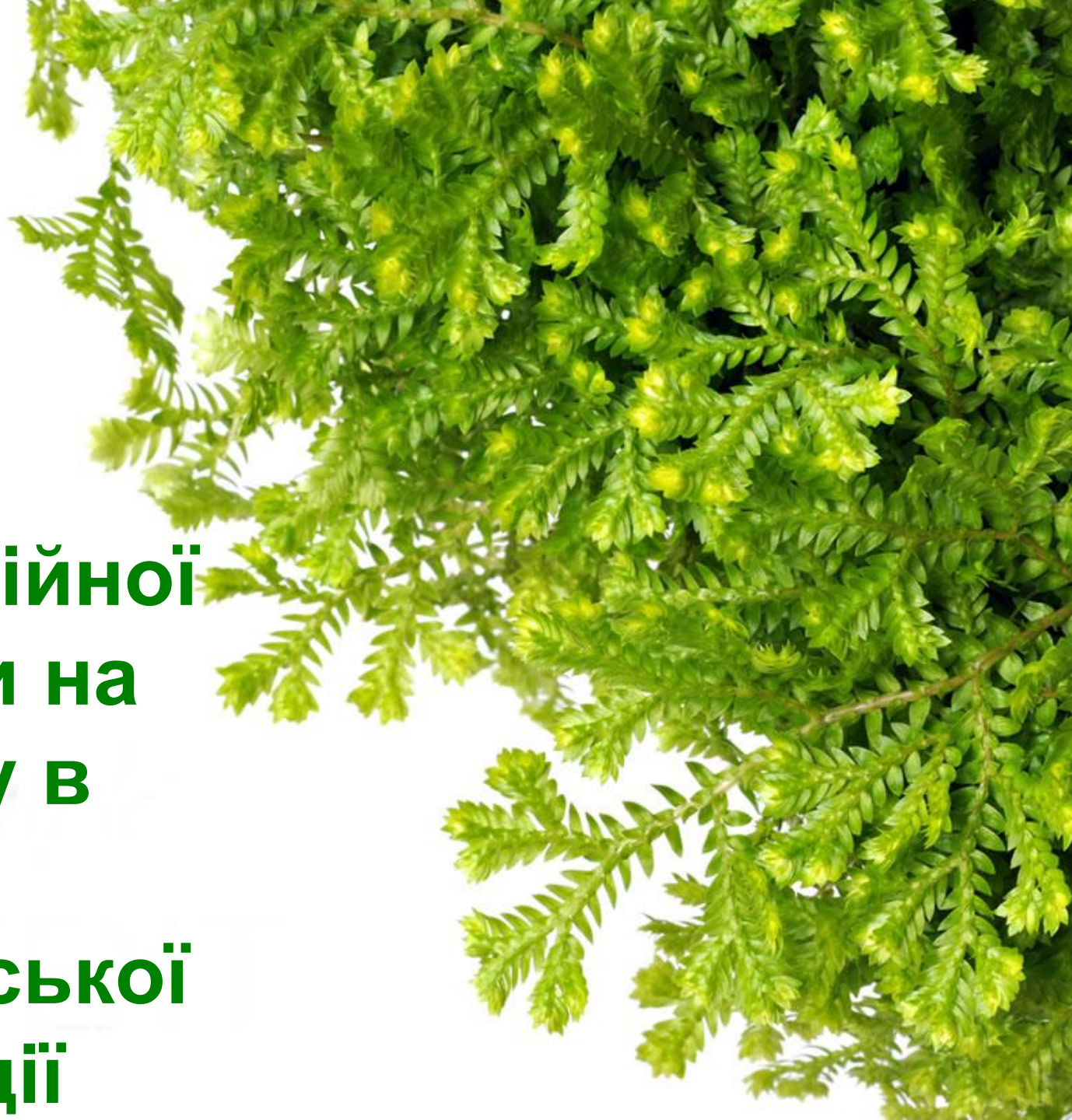


**Вплив  
організаційної  
структури на  
поведінку в  
процесі  
управлінської  
комунікації**



# План

1. Поняття структури.
2. Організаційна схема та формальна структура організації.
3. Неформальні повідомлення та неформальна структура.
4. Типологія комунікацій в організації.
5. Комунікаційні ролі в організаціях.



# Поняття організації

Організація як система може бути представлена у вигляді сукупності певним чином взаємозв'язаних підсистем (елементів), що утворюють єдине ціле.



# Структури організацій відрізняються:

- **складністю** (тобто рівнем поділу діяльності на різні функції),
- **формалізацією** (тобто ступенем використання наперед встановлених правил та процедур),
- **співвідношенням централізації та децентралізації** (тобто рівнями, на яких ухвалюються управлінські рішення).



# Основні характеристики структури організації

**Структура організації** дає змогу працівникам усвідомити своє місце в організації й одночасно забезпечує координацію функцій, які вони виконують.

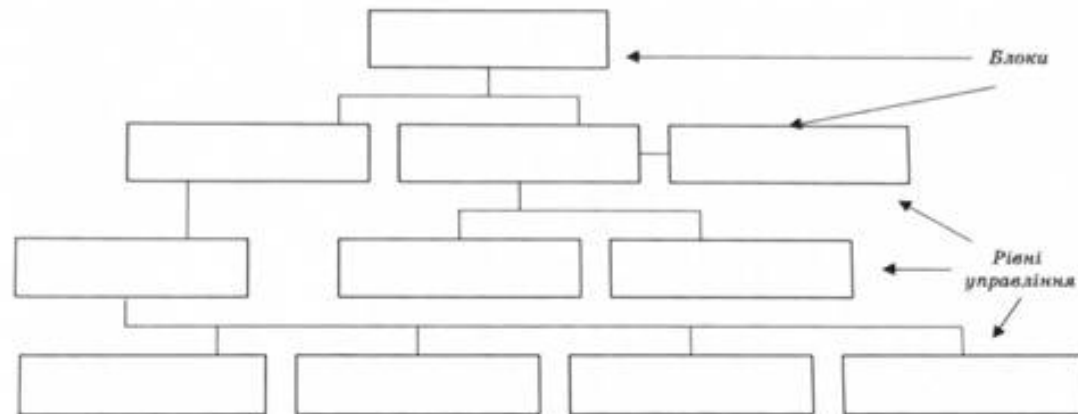
Основними характеристиками структури організації є розподіл на відділи, підзвітність відповідно до норми управління та підлеглисть, що відображаються на організаційній схемі.



# Організаційна схема

**Організаційна схема** (органіграма) показує, як влаштована організація.

Графічно таку схему можна представити шляхом зображення горизонтальних і вертикальних ліній та блоків. Блоки визначають види діяльності людей, лінії указують на зв'язок між ними. Кількість горизонтальних блоків вказує, скільки рівнів має організація.



# Ефективна організаційна структура

Ефективна організаційна структура має відповідати таким принципам:

- 1) **економічності** (витрати на утримання орг. структури повинні бути мінімальними);
- 2) **оптимальності** (забезпечення раціонального зв'язку між рівнями та ланками управління);
- 3) **оперативності** (зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації);
- 4) **надійності** (інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління має бути чіткою, правильною та достовірною).

# Формальна організаційна структура

**Формальна структура** — це офіційний план виконання завдань, що приводять до досягнення мети організації.

Формальна структура характеризує ті стандарти поведінки в організації, які поволі змінюються і є порівняно стійкими. Саме наявність формальної структури в організації робить поведінку людини в ній певною мірою відмінною від її поведінки в інших умовах.





# Неформальна організаційна структура

**Неформальна структура організації** може виникати спонтанно або бути результатом певної політики її членів.

Така структура не спирається на формальні правила, вона управляється вільно за допомогою суспільних норм.

Комунікаційна схема, характерна для неформальної організації, отримала назву «виноградна лоза».

Така аналогія використовується тому, що канали неформальних зв'язків прокладають свій шлях вгору, вниз та через формальну структуру організації.

# Неформальна організаційна структура

Неформальні групи є в кожній організації.

Вони незмінно «виростають» з дружніх відносин та відносин, що не визначаються організаційною схемою.

Для організації важливо, щоб неформальні групи не домінували.



# Ознаки, властиві неформальним організаціям

- **Соціальний контроль.** Встановлення групових еталонів прийнятної та неприйнятної поведінки. Тих, хто порушує ці норми, чекає відчуження.
- **Опір змінам.** Частково це пояснюється тим, що зміни можуть нести загрозу подальшій діяльності неформальної організації.
- **Неформальні лідери.** Опора неформального лідера — визнання його групою. Неформальний лідер виконує дві першорядні функції: допомагає групі в досягненні її мети, підтримує та зміцнює її діяльність.

# Неформальні комунікації як канал розповсюдження чуток

- По каналах слухів інформація передається набагато швидше, ніж по каналах формальних повідомлень.
- Дослідники зазначають, що 80-90% слухів щодо організації можуть бути реальними, але не стосуються окремих осіб або занадто емоційної інформації.



# Неформальні комунікації як канал розповсюдження чуток

- Типова інформація, яка передається по каналах розповсюдження чуток:
  - можливі скорочення робочих місць;
  - нові заходи щодо запізньов на роботу;
  - зміни в структурі управління;
  - можливі зміни і підвищення;
  - детальна передача непорозумінь між двома керівниками;
  - хто кому призначає побачення після роботи.



# Типологія комунікацій в організації

- Організація - багаторівнева структура, що ефективно функціонує тільки при існуванні добре налагодженого зв'язку між усіма рівнями.
- Так, якщо на верхньому рівні керівництва з'являється необхідність впливати на поведінку підлеглих, то наказ, розпорядження, вказівка не тільки повинні дійти до нижчого рівня, а й поширитися по всьому структурним одиницям даного рівня.



# Вертикальні канали комунікації

- повинні пов'язувати всі рівні управління організації в єдине ціле.
- Для цього інформацію слід спрямовувати насамперед зверху вниз.
- Через систему низхідних зв'язків керівництво забезпечує орієнтацію цілей підрозділів організації; корекцію поведінки; координацію дій; підтримку і зміцнення авторитету влади і контроль.



# Вертикальні канали комунікації

- Це можливо при перекладі відносин між керівниками вищих рівнів і підлеглими **в режим діалогу**, при якому:
  - підлеглі беруть участь у вирішенні ключових проблем організації;
  - підлеглих постійно інформують про всі успіхи і проблеми організації;
  - з'являється можливість використання і реалізації ініціативи виконавців.





# Горизонтальні канали комунікації

- шляхи і засоби передачі інформації окремо на кожному ієрархічному рівні організації.
- Для функціонування горизонтальних каналів комунікації особливо важлива наявність неформальної структури організації.



# Горизонтальні канали комунікації

В цілому горизонтальні канали комунікації в організації покликані вирішувати такі завдання:

- передача інформації не деректiвного характеру;
- уточнення цiлей i завдань пiдроздiлiв виходячи з конкретних ситуацiй;
- взаємодiя фахiвцiв рiзного профiлю;
- формування неформальної структури організації.

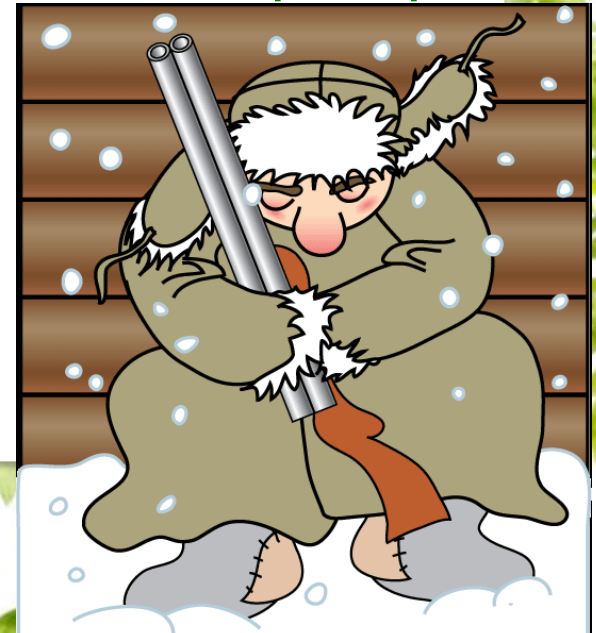


# Комунікаційні ролі індивідів

- Члени організації контактують один з одним, виконуючи різні функції, і формують наступні групи:
  - **«сторожа»** контролюють вхідні потоки повідомлень;
  - **«зв'язкові»** займають ключові позиції, пов'язуючи групи;
  - **«лідери думки»** надають неформально вирішальний вплив на поведінку інших;
  - **«космополіти»** - це «вікна у світ» організації, оскільки вони пов'язують систему із зовнішнім середовищем.

# «Сторож»

- **"Сторож"** займає таке місце в структурі, яке дозволяє йому регулювати потоки повідомлень, що йдуть по даному каналу.
- Функція «сторожа» аналогічна функції вентиля.
- Наприклад, одним з видів «сторожів» є секретарі.
- Важливою функцією «сторожа» є зменшення інформаційних перевантажень за рахунок фільтрації потоків повідомлень.



# «Зв'язковий»

- «Зв'язковий» («єднальна точка») - індивід, що поєднує на основі міжособистісної дві групи і в системі, не належачи до жодної з них.
- «Зв'язкові» розміщуються на перетинах інформаційних потоків в організації.
- «Зв'язкових» називають цементом, що скріплює структурні «цеглинки» організації (при видаленні «зв'язкових» система розвалюється на ізольовані групи).



## «Лідер думки»

- «Лідер думки» - особа, яка здатна надавати досить помітний неформальний вплив на установки або поведінку інших індивідів в бажаному напрямку.



## «Космополіт»

- **«Космополіт»** частіше, ніж всі інші, взаємодіє із зовнішнім середовищем системи. Так як будь-яка організація є відкритою системою, вона повинна мати кілька «космополітів».
- У більшості систем «космополіти» розташовуються у вершині і біля основи ієрархічної драбини.
- «Космополітизм» деяких індивідів є ресурсом систем, оскільки вони дозволяють організації взаємодіяти з зовнішнім середовищем.



# Питання на семінарське заняття

## Теоретичні питання:

1. Соціально-психологічні обставини, які змушують людей розповсюджувати чутки.
2. Позитивні та негативні функції чуток.
3. Методи протидії чуткам.

## Творче завдання:

Знайдіть в Інтернеті інформацію про найбільш шкідливі чутки, що знищили певну організацію, призвели до війни, зламали життя людині (фото і відео вітаються).