



نگرشی نوین بر مدیریت ارتباطات سازمانی

به تکلم، به خموشی، به تبسم، به نگاه
می توان برد به هر شیوه ، دل آسان از من
کلیم کاشانی





فهرست مطالب :

- تعریف و اهمیت ارتباط در سازمان
- جایگاه ارتباطات در برنامه های توسعه و تعالی کارکنان
- توسعه ارتباطات و مهارت های مدیران
- ارتباط و رفتار سازمانی
- چرخه ی مدیریت ارتباطات داخلی سازمان
- کانال ارتباطی
- اجزاء و مسیر ارتباطات
- انواع ارتباطات سازمانی
- موانع ارتباطات
- رویکرد نوین در مدیریت ارتباطات
- ارتباطات و حکمرانی سازمانی





۲۲ سال سابقه اجرایی، ارزیابی، تدریس و مشاوره (در زمینه سیستمها، استراتژی، تعالی و توسعه سازمانی و منابع انسانی)
۱۵ سال مدیر اجرایی در صنعت خودرو، مدیر برتر کیفیت کشور در سال ۹۱- چهره برتر کیفیت در سال ۹۳
ارزیاب ارشد مدل جایزه تعالی سازمانی، تعالی آموزش و توسعه، مدل توانمند سازی و تعالی منابع انسانی، جایزه ملی کیفیت و ... (۱۰ مدل ملی مدیریتی در ایران)
ارزیاب رسمی کانون های ارزیابی شایستگی مدیران از سازمان اداری و استخدامی کشور
رئیس کارگروه معیار رهبری و استراتژی در بازنگری مدل ملی آموزش و توسعه منابع انسانی+HRM Award
مدرس دارای تایید صلاحیت مرکز آموزش مدیریت دولتی - سرای مدرس - DBA & MBA
پژوهشگر برتر در جشنواره علامه جعفری سال ۱۳۹۷
مهندس صنایع/تکنولوژی - کارشناسی ارشد کارآفرینی سازمانی + MBA در دو گرایش استراتژی و منابع انسانی
دکتری مدیریت کسب و کار DBA- دکتری تخصصی مدیریت تکنولوژی - نوآوری PhD
مؤلف، سخنران و تهیه ده ها مقاله و چندین کتاب در زمینه مدیریت، تعالی سازمانی، رهبری، آموزش و توسعه منابع انسانی
همکار علمی و اجرایی پروفسور میرسپاسی در طراحی و تدوین MIR-HRM
عضو هیئت مدیره دو شرکت مشاوره مدیریت





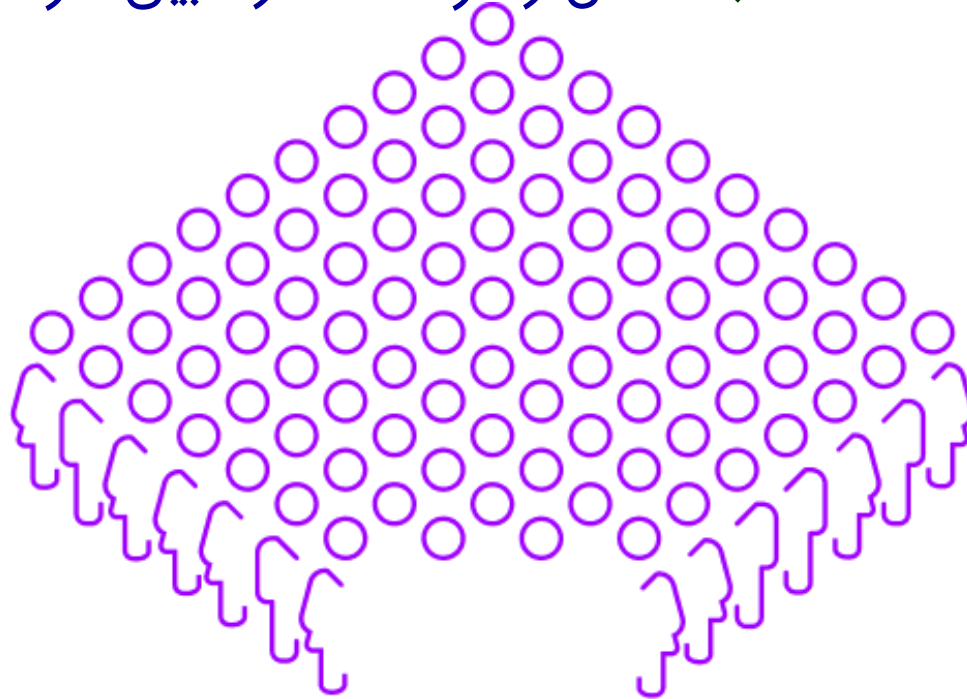
تعریف ارتباطات

- انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساسها بین افراد در سازمان
- فرایندی است آگاهانه یا ناآگاهانه، خواسته یا ناخواسته که از طریق آن، احساسات، نظرات، افکار یا معانی به شکل پیام هایی کلامی و یا غیر کلامی، ارسال، دریافت و ادراک می شوند.
- به طور ساده: ارتباطات جریانی است که ضمن آن افراد می کوشند تا مفاهیم و مقاصد خود را از طریق پیامهای نمادی به یکدیگر انتقال دهند





ارتباطات (Relationship): انتقال و درک مقصود بین افراد . ✓



منبع ← پیام رمزگذاری ← پیام ← کانال ← پیام رمزگشایی ← گیرنده پیام

بازخور





ارتباطات : توسعه مهارت برقراری ارتباط

✓ارتباطات: انتقال اطلاعات از فرستنده به دریافت کننده با درک مشابه.



✓در نتیجه استمرار روابط و تعامل افراد با یکدیگر در طول زمان مابین گروه ها نوعی همبستگی و پیوند مشترک ایجاد می شود که سبب دستیابی به هدف مشترک و توافق گروه ها می شود.





اهمیت ارتباط در سازمان

- ارتباط ،سلسله اعصاب در بدن سازمان است.
- بدون ارتباط، امکان انتقال اطلاعات وجود ندارد.
- نداشتن ارتباط یا ارتباط غیر موثر، دوباره کاری ها ، خطاها و در نتیجه هزینه های سازمان را افزایش می دهد.
- ارتباطات مستقیما بر انگیزه کاری کارکنان اثر دارد.
- ارتباطات بر بهره وری اثر می گذارد.
- ارتباطات باعث کنترل افراد در سازمان می شود.





نقش ارتباطات

کنترل

بوسیله دستورالعمل ها، مراتب اختیارات یا رهنمودهای رسمی و یا رفتارهای غیررسمی می توان رفتار اعضا را کنترل کرد.

انگیزش

پاداش، تعیین هدف های ویژه، بازخورد نتیجه، تقویت رفتارهای مطلوب موجب تقویت انگیزش می شود.

احساسات

ارتباطاتی که درون گروه صورت می گیرد یکی از ابزار اصلی ست که افراد بدان وسیله انواع احساسات خود را ابراز می کنند.

اطلاعات

از طریق سیستم ارتباطات، اطلاعات برای تصمیم گیری در اختیار افراد قرار می گیرد.





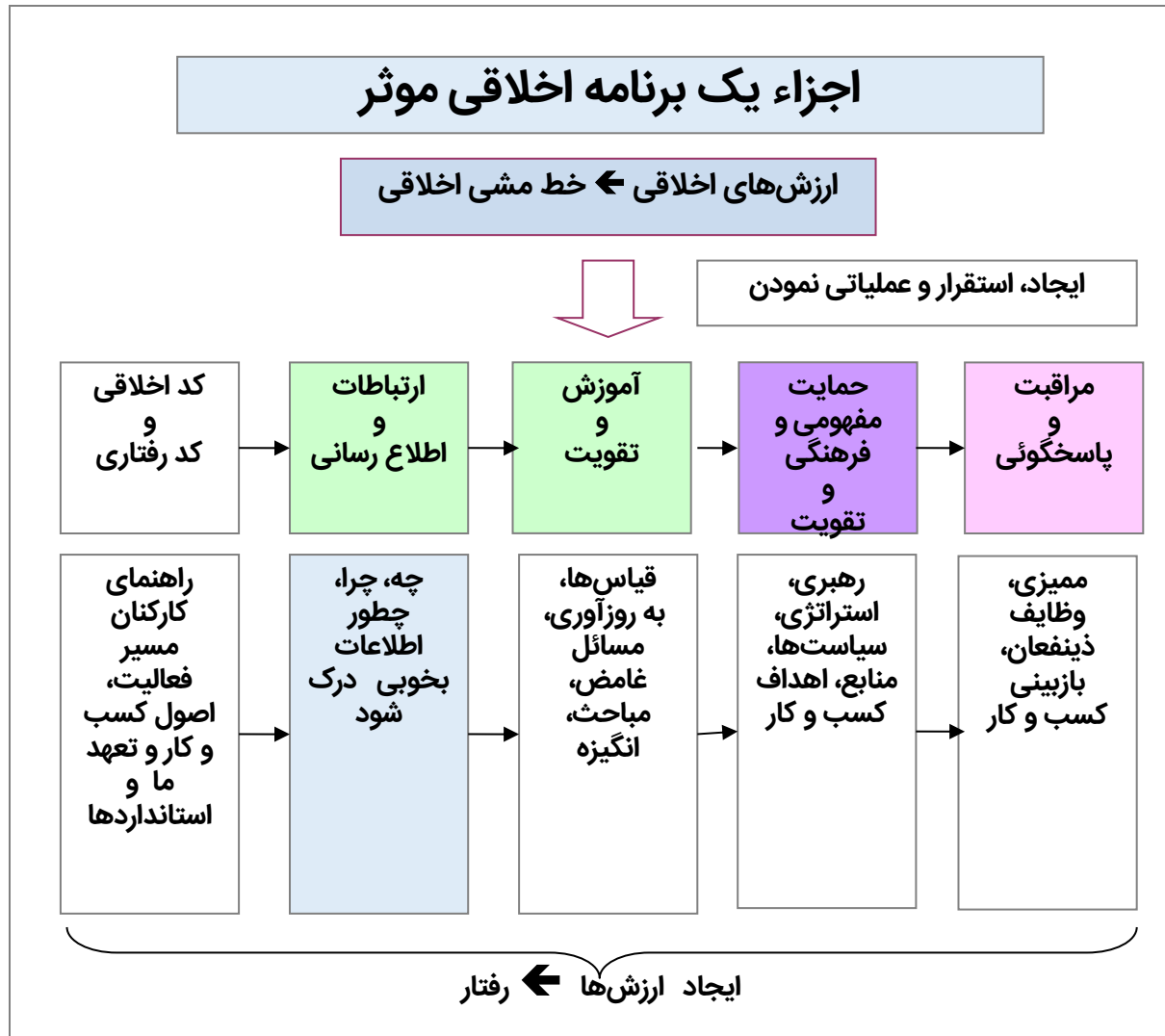
نکته:

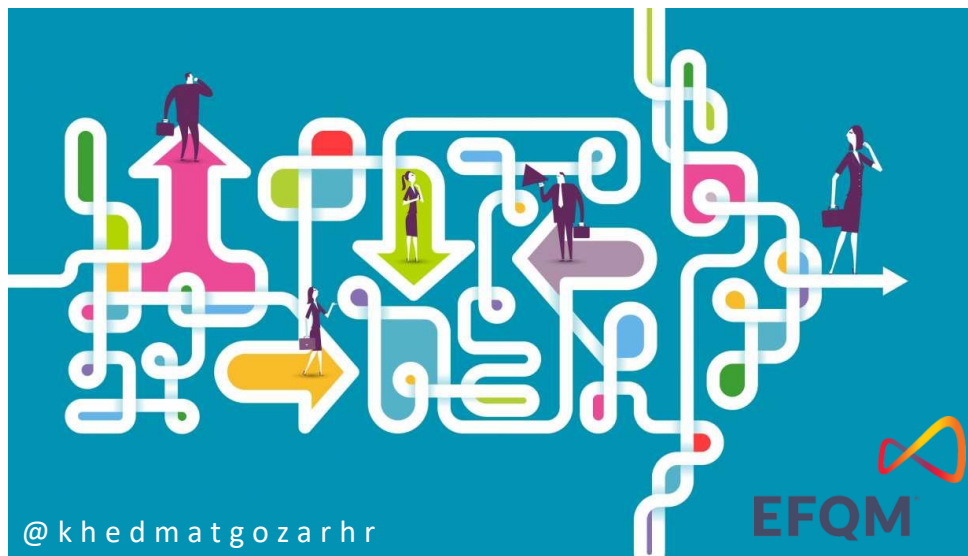
۶۰٪ از مشکلات مدیران ناشی از ارتباطات غلط است!





نقش ارتباطات در تسری ارزش ها





@khedmatgozarhr

جایگاه ارتباطات در برنامه های توسعه و تعالی کارکنان

۵۳) کارکنان در سراسر سازمان به طور اثربخش ارتباط برقرار می کنند.

- نیازهای ارتباطی کارکنان خود را درک نموده و استراتژی ها و ابزار مناسبی را برای حفظ یک گفتگو، بکار می گیرند.
- جهت گیری و تمرکز استراتژیک روشن [سازمان] را در میان می گذارند تا اطمینان حاصل نمایند که کارکنان نقش خود در موفقیت مداوم سازمان را درک کرده و می توانند آن را نشان دهند.
- به اشتراک گذاری اطلاعات، دانش و بهترین تجارب و دستیابی به يك گفتمان در سراسر سازمان را امکان پذیر نموده و آن را ترغیب می نمایند.
- فرهنگی را ایجاد می نمایند که بدنبال بهبود اثربخشی همکاری و کار تیمی در سراسر زنجیره ارزش باشد.

@khedmatgozarhr





اهمیت ارتباط برای مدیران سازمان ها

- ارتباطات موثر در سازمان یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار می آید.
- نقش های مدیران را در سه سطح تقسیم می نمایند:
 - ❖ نقش اطلاعاتی
 - ❖ نقش ارتباطی
 - ❖ نقش تصمیم گیری
- بنابراین اکثر اوقات مدیر صرف ایجاد ارتباط و مدیریت ارتباط سایر کارکنان می گردد.





توسعه ارتباطات از طریق مهارت های مدیران

• مهارت های مدیران :

• مهارت یعنی توانایی بکار گیری دانش و تجربه شخصی .

• انواع مهارت های مدیران :

• ۱- مهارت فنی :

• شامل توانایی ها یا دانشی است که يك نفر در مورد حرفه ی تخصصی خود دارد . مهارت های فنی از راه تجربه و کارآموزی و تحصیل بدست می آید .





توسعه ارتباطات از طریق مهارت‌های مدیران

• ۲- مهارت روابط انسانی :

- توانایی در برقراری ارتباط بین کارکنان برای ایجاد انگیزه و فراهم کردن شرایط مناسب برای آنها تا در کارها مشارکت کنند.

• ۳- مهارت ادراکی :

- توانایی تحلیل و بررسی و حل مشکلات . مهارت‌های ادراکی مدیر را قادر می سازد تا مسائل و مشکلات را تشخیص دهد و راه حل های مختلف را بررسی کند و بهترین راه را انتخاب کند . یعنی تصمیم مناسب بگیرد .





رفتار سازمانی و ماهیت آن

ارتباطات : توسعه مهارت برقراری ارتباط

تعریف رفتار سازمانی :

عبارت است از مطالعه منظم (سیستماتیک) عملیات ، اقدامات ، کارها و نگرش های افرادی که سازمان را تشکیل می دهند.





ارزشها، چشم انداز، مأموریت و اهداف مدیریت

سازمان رسمی

سازمان غیر رسمی

فرهنگ سازمانی

محیط اجتماعی

رهبری، ارتباطات، روحیه کار تیمی و گروهی

کیفیت محیط کاری

انگیزش

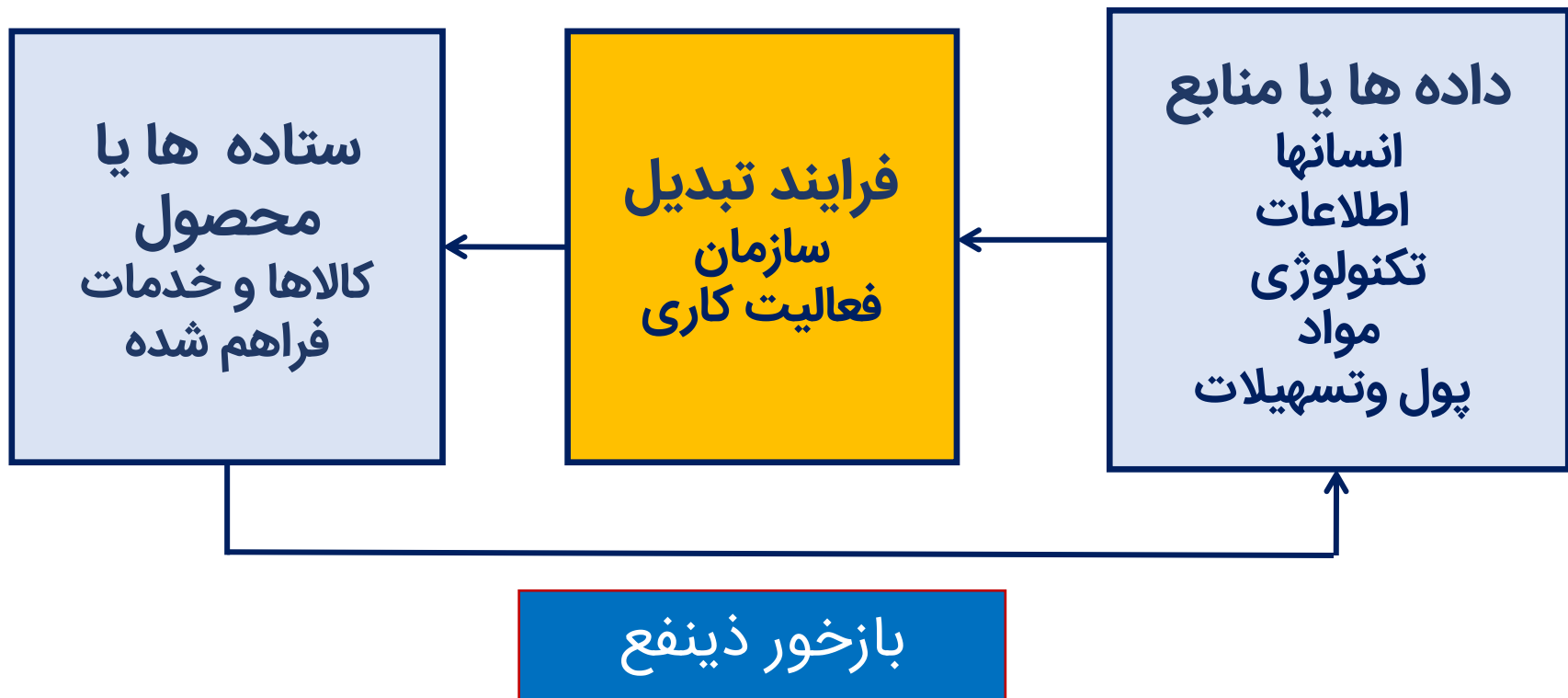
نتایج:

- ۱- عملکرد و بهره وری بهتر کارکنان
- ۲- رضایت شغلی، سود آوری بیشتر
- ۳- رشد و توسعه





سازمان به عنوان یک سیستم:





اهمیت روابط در بستر سازمانی

✓ فرهنگ سازمانی:

اجزا : ۱. خلاقیت ۲. توجه به جزئیات ۳. توجه به نتیجه ۴. توجه به افراد ۵. تشکیل تیم ۶. تحول ۷. ثبات یا پایداری

✓ محیط سازمانی:

شبکه ای پویا و پیچیده از افراد که رابطه متقابل دارند ، و بحث رقابت و بوم شناسی (اکولوژی) در کانون توجه آن است .





چرخه ی مدیریت ارتباطات داخلی سازمان





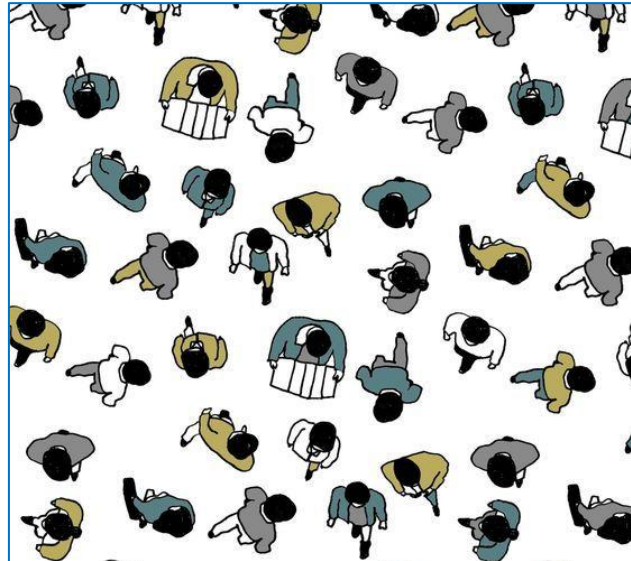
هدف برقراری ارتباط انتقال پیام است در قالب :

- انتقال احساسات
- بیان نیازها و خواسته ها
- انتقال اطلاعات





انتخاب کانال ارتباطی



- انتخاب ابزار و وسایل بستگی به عوامل زیر دارد :
- هدف
 - ظرفیت کانال ارتباطی





کانالهای ارتباطی

کانال ارتباطی وسیله ای است که فرستنده از طریق آن، پیام خود را به طرف مقابل انتقال می دهد.

• انواع کانالهای ارتباطی عبارتند از :

• ایمیل

• تلفن

• ارتباط رودررو

• نامه

• کتاب

• سخنرانی

• پیام صوتی

• پیام تصویری





اجزاء ارتباط

- پیام
 - فرستنده
 - گیرنده
 - وسیله ارسال پیام
 - بازخورد
 - شرایط و محیط ارسال پیام
- (موانع و محدودیتها - قواعد و هنجارها و عرف - دانش مشترک - رخدادهای پیشین - انتظارات)





مسیر ارتباطات





مسیر ارتباطات

مسیر عمودی رو به پایین

- ارتباطات از يك سطح به سطح پائين تر جريان دارد همانند ارتباط مدير با زيردستان. اين نوع ارتباط ها بايد شفاهي يا رو در رو باشند

مسیر عمودی رو به بالا

- برای بازخور نمودن نتیجه عملیات، آگاهی مدیر از میزان پیشرفت از این ارتباط استفاده می شود. باعث آگاهی مدیر از نوع احساسات کارکنان و نظرات آنها نیز می شود. مانند شکایت ها، نشست های غیر رسمی

ارتباطات در سطح افقی

- این ارتباط بین اعضا گروهی که در يك سطح هستند جهت صرفه جويي در وقت و تسهيل هماهنگی لازم است. غالباً غیررسمي است، بسته به نظر مدير مي تواند خوب يا بد باشد اگر کانال هاي ارتباطات رسمي نقض شود ارتباطات افقي زيان بار است.





انواع ارتباطات سازمانی عبارتند از:

- الف. ارتباط عمودی
- ب. ارتباط افقی
- ج. ارتباط مورب

الف. ارتباط عمودی:

شامل ارتباط رو به پایین و ارتباط رو به بالا است. هدف ارتباطات رو به پایین، هدایت، آموزش، درخواست اطلاعات، ابلاغ دستورات مقام مافوق به زیردستان می‌باشد. هدف اصلی ارتباطات رو به بالا این است که اطلاعاتی درباره سطوح پایین تر سازمان به مقامات بالاتر سازمان برساند که شامل ارائه گزارش، پیشنهاد، ادای توضیحات و یا درخواست های مختلف است





انواع ارتباطات سازمانی

ب. ارتباط افقی:

معمولا شبکه ارتباطی افقی دارای الگویی از جریان کارها در يك سازمان است که بین اعضای يك گروه، این گروه و گروه‌های دیگر و بین اعضای دوائر مختلف برقرار می‌شود. هدف ارتباطات افقی ایجاد هماهنگی و حل مسائل از طریق کانال مستقیم در سازمان است.

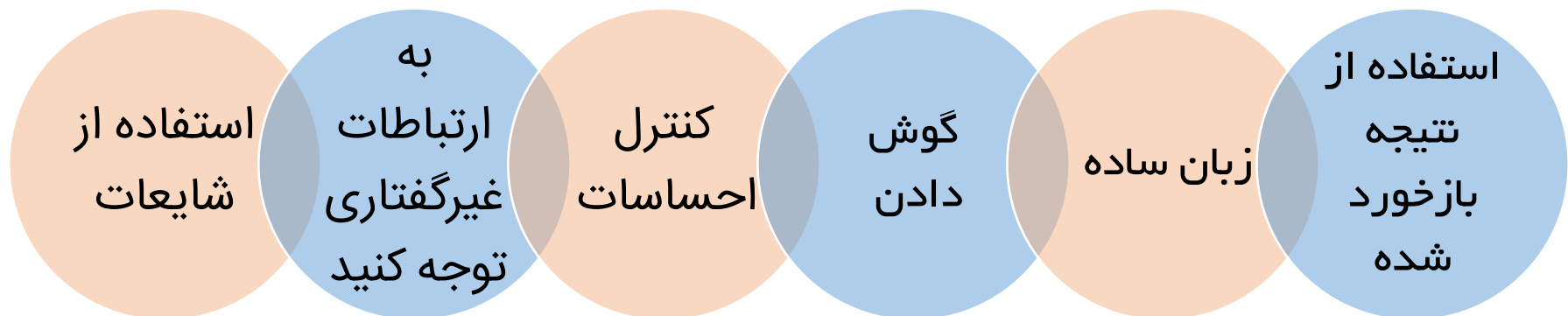
ج. ارتباط مورب:

ارتباط مورب هنگامی صورت می‌گیرد که افراد در سطوح مختلف که رابطه گزارش دهی مستقیم ندارند، با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.





نکات کاربردی برای مدیران در ارتباط موثر



کارزیلا نکات کاربردی برای مدیران در ارتباط موثر



- استفاده از نتیجه بازخورد شده: بسیاری از مشکلات از سوء تفاهم و بد فهمی است. مدیر باید از نتیجه شبکه ارتباطات استفاده کند ببیند آنچه بازخور می شود مورد نظرش بوده یا خیر از بازخور عملی نیز می توان استفاده کرد که بسیار گویاتر است.
- زبان ساده: ساختار پیام، روشن و قابل درک باشد و نیز کلمات به دقت انتخاب گردند.
- گوش دادن: ما می شنویم ولی به ندرت گوش می دهیم گوش دادن یعنی بصورت فعال به دنبال معنی و مقصود گشتن. در حالی که شنیدن يك اقدام غیرفعالانه است و گوش دادن کار مشکلی است چرا که نیاز به تمرکز دارد. اگرگیرنده خود را بجای دهنده پیام بگذارد گوش دادن جنبه جدی به خود می گیرد چرا که به راحتی می تواند مفهوم پیام را برساند.
- کنترل احساسات: احساسات می تواند بر فرایند ارتباطات سایه افکنند و محتوا را تحت تاثیر قرار دهند پس باید در زمان احساسی شدن صبر کرده تا به شرایط عادی باز گردیم.
- به ارتباطات غیرگفتاری توجه کنید: عمل گویاتر از حرف است و پیام های غیر گفتاری دارای وزن زیادی هستند
- استفاده از شایعات: مدیر میتواند از شایعات به روش معقول استفاده نماید، پیام ها را سریع تر برساند و واکنش ها را دریافت کند.





موانع

از صافی گذراندن اطلاعات: دستکاری
دهنده پیام، جهت مطلوب تر کردن پیام
برای گیرنده. تعداد سطوح سازمانی می
تواند نقش صافی را ایفا کند.

ویژگی های شخصی: گیرنده همان چیزی را
که علاقه دارد می بیند یا می شنود و علایق
و انتظارات خود را القا می کند و بر همان
اساس رمزگشایی پیام را انجام می دهد.

جنسیت: مانعی بر سر راه ارتباطات اثر بخش
است. مردان بر مقام خود تاکید می کنند و با زبان
استقلال و مقام سازمانی سخن می گویند و می
شنوند و زنان با زبان صمیمیت و ارتباطات
اجتماعی. مردان به دنبال کنترل و اعمال نظر
هستند و زنان به دنبال کسب حمایت





موانع

عواطف: نوع احساس گیرنده (هنگام گرفتن پیام) بر تفسیر او از محتوای پیام تاثیر دارد. فرد نمی تواند به روش معقول عمل کند و بر پایه احساسات تصمیم می گیرد

زبان: کلام برای افراد مختلف معانی مختلف دارد. سن، تحصیلات و زمینه فرهنگی متغیرهایی هستند که معنی و مفهوم کلمات را تحت تاثیر قرار می دهند برداشت های مشابه و یکسانی از کلمات در سطوح مختلف نمی شود و عوامل زیادی بر روی آنها تاثیر می گذارد.

ارتباطات غیرگفتاری: همیشه ارتباطات گفتاری با ارتباطات غیرگفتاری همراه است و اگر ارتباطات غیرگفتاری با پیام سازگار نباشد سر در گمی ایجاد می کند.



کارزیلا رویکرد نوین در مدیریت ارتباطات



@khedmatgozarhr



@khedmatgozarhr





تعامل نزدیک با ذینفعان



stakeholder engagement

- روابط با ذینفعان کلیدی خود را براساس شفافیت، پاسخگویی، رفتار اخلاقی و اعتماد، ایجاد، حفظ و توسعه می دهد.

- فعالانه برداشت های ذینفعان کلیدی خود را به جای انتظار برای برقراری ارتباط توسط ایشان، جمع آوری می کند.

- عملکرد خود را در ارتباط با نیازهای ذینفعان کلیدی ارزیابی می کند و براساس برداشتی که این ذینفعان کلیدی داشته اند، در مورد انجام اقدامات مناسبی که آینده خود را تضمین می کند، تصمیم می گیرد.



@khedmatgozarhr





شناسایی ذینفعان

@khedmatgozarhr

مشتریان - ایجاد روابط پایدار
کارکنان - جذب، دخیل کردن، توسعه و نگهداشت آنان
ذینفعان کسب و کار و حاکمیتی- جلب و پایدار نگهداشتن حمایت مداوم آنان
جامعه - مشارکت در توسعه ، رفاه و سعادت
شرکا و تامین کنندگان - ایجاد روابط و حصول اطمینان از پشتیبانی آنان در خلق ارزش پایدار.

@khedmatgozarhr





شناسایی ذینفعان و الویت بندی ایشان

استراتژی برقراری ارتباط با هر یک از گروه‌های ذینفع را مشخص کنید





حکمرانی سازمانی و نقش ارتباط با ذینفعان در این خصوص

- سازمان به سطح نقشها، مسئولیتها، مسیر گزارش دهی و ارتباطات موثر برسد تا شکاف بین چارچوب حکمرانی و واقعیتهای عملیاتی از بین برود.

زیرساخت حکمرانی مجموعه ای از مدل های عملیاتی حکمرانی شامل کارکنان، فرایندها و ارتباط مشخص بین آنهاست که فناوری نقش تسهیلگر اساسی را در این میان دارد .

زیرساخت

تکنولوژی

گزارش دهی ، اطلاع رسانی و
ارتباطات

خط مشی ها و
روشهای اجرایی





استراتژی روابط عمومی

استراتژی تکنیکی

نوع فنی و تکنیکی روابط عمومی توجه زیادی به حفظ رابطه با ذینفعان دارد ولی تأکید اندکی بر تصویر سازمان در اذهان عمومی خواهد داشت. در این استراتژی اعتقاد بر این است که عمل بسیار رساتر از حرف می تواند پیام سازمان را به گوش همگان برساند.

ایجاد گام به گام برنامه استراتژی ارتباطات

تعیین اهداف ارتباطی

شناسایی مخاطبان

تعریف دیدگاه و بینش مخاطبان

تعریف جایگاه و پیامهای کلیدی برای مخاطبان هدف گوناگون

استراتژی محتوا به عنوان قسمتی از استراتژی ارتباطات





برنامه ارتباط:

نوعی تصمیم گیری در این باره که چه پیامی، توسط چه کسی، با چه هدفی، در چه زمان و تناوبی و چگونه به مخاطبان هدف انتقال یابد.



ارتباطات سازمانی تابع بالاترین استانداردهای اخلاقی صداقت، صحت، حرمت، حقیقت و منافع عمومی است. تعدادی از سازمانها مجموعه ضوابط و کدهای اخلاقی را ناظر بر عملکرد خود تعیین وضع نموده‌اند.





کدهای اخلاقی در روابط با همکاران :

روابط روزمره از ورود به سازمان تا ...

- همیشه در سلام کردن از مخاطب **پیشی** می گیریم، به هنگام ورود با مدیر و همکاران **احوالپرسی** و حین خروج با آنها **خداحافظی** می کنیم .

گوش دادن موثر

- هنگامی که سوالی می کنیم، به دقت به پاسخ آن **گوش** می دهیم و سعی می کنیم به صحبت های دیگران بدون **پیش داوری**، گوش کنیم .

بیان شفاف انتظارات

- ما انتظارات خود را به صورت واضح و شفاف برای دیگران **توضیح** می دهیم .

توافق در رفتار و عملکرد

- ما عیوب همکارانمان را در نبود آنها بیان نمی کنیم و در صورت وجود **سوء عملکرد** و مشکلات رفتاری، موارد را با خود همکاران (به صورت فردی و خارج از جمع) در میان می گذاریم .

احترام به حریم شخصی

- ما از دخالت در امور شخصی یکدیگر می پرهیزیم و از همکارانمان در امور **زندگی شخصی** که تمایل به بازگو کردن آن ندارند، سوال نمی کنیم .

بازخورد موثر

- در بازخورد دادن به مافوق، از تملق و **چاپلوسی** دوری می جویم .





دگرگونی و تحول، یک وظیفه همگانی است

Be
The
Hero
Of
Your
Own
Story.

مستند
خدمتگذار

باتشکر از توجه شما فراگیران محترم

