# Коммуникативное взаимодействие внутри организации

Коммуникация являются важнейшей составляющей в деятельности руководителя, основой жизнеобеспечения каждой фирмы, организации, предприятия. Специалисты в области менеджмента выявили, что 63% английских, 73% американских, 85% японских руководителей выделяют коммуникацию как главное условие на пути достижения эффективности их организаций, причем сами руководители тратят на нее от 50 до 90% своего времени. Благодаря коммуникации осуществляется сбор, анализ и систематизация информации как внутри предприятия, так и за его пределами, обеспечивается необходимый уровень взаимодействия с деловыми партнерами, конкурирующими фирмами, потребителями, поставщиками, финансистами, клиентами.

По-мнению М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури "эффективно работающие руководители - это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают как среда влияет на обмен информацией". В связи с этим, высокопрофессиональный менеджер должен понимать, каким образом среда влияет на обмен информацией, и владеть искусством устного и письменного общения.

Коммуникации в организации - это информационные взаимодействия, в которые люди вступают при выполнении своих функциональных обязанностей, или должностных инструкций.

Формирование коммуникационных сетей и создание условий для успешного функционирования коммуникаций в организации составляют одну из важнейших задач управления. Не случайно немецкие ученые В. Зигерт и Л. Ланг отмечают: "Хлеб людей организации - информация и коммуникации. Если нарушаются информационные потоки внутри предприятия и связи с внешним миром, само существование этого предприятия под угрозой. Одной информации недостаточно. Только когда она соответствующим образом преобразуется и обрабатывается, т.е. когда возникают коммуникативные связи, обеспечиваются существование и эффективная деятельность организации".

##### **Коммуникации**

организационные межличностные

внешние внутренние

неформальные формальные

вертикальные горизонтальные

по восходящей по нисходящей

Организационные коммуникации - это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах.

Межличностные коммуникации - устное общение людей в одном из перечисленных видов. Эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха в управлении, так как, с одной стороны, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей - начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом - в рамках различных событий, а с другой, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Внешние коммуникации - это коммуникации между организацией и средой. Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации. Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровне.

Внутренние коммуникации - это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

Формальные коммуникации - это коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Неформальные коммуникации. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа "только между нами".

Вертикальные коммуникации. Этот вид обмена информацией составляет основную часть коммуникационного процесса у руководителя. Составляющие вертикальных коммуникаций следующие: прояснение задач, приоритетов, ожидаемых результатов; обеспечение вовлеченности подчиненных в решение задач; обсуждение проблем эффективности работы; достижение признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствование и развитие способностей у подчиненных; сбор информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещение подчиненных о грядущих изменениях; получение сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

коммуникация коммуникационная сеть информация

Интерактивные (горизонтальные) коммуникации в организациях возникают в процессе взаимодействия с лицами, равными по положению. Они обеспечивают человеку необходимую социальную поддержку.

Как и другие типы организационных коммуникаций, интерактивный процесс имеет множество поведенческих следствий. Возможно, что психологически человеку удобнее обратиться за поддержкой именно к тем, кто стоит примерно на том же уровне, а не к выше - или нижестоящим. Если поддержка способствует объединению усилий для достижения общих целей и задач, то интерактивные коммуникации оказывают положительное влияние.

Цели коммуникативного взаимодействия внутри организации:

обеспечивается создание информационных каналов между сотрудниками и структурными подразделениями, с помощью которых создается система информационного обмена в организации, сотрудники и руководители которой планируют и координируют свою деятельность;

развиваются и совершенствуются межличностные отношения, благодаря чему персонал превращается в работоспособный коллектив;

обеспечивается создание полных производственных процессов и циклов по реализации задач организации;

регулируются и оптимизируются внутриинформационные потоки;

создается коммуникационная основа для развития эффективной системы внешних связей.

Для изучения организации важно представить универсальную схему коммуникации, применимую во всех ситуациях управления. Такую коммуникационную модель предложил немецкий ученый В. Трам. В его модели коммуникация выступает как контакт между отправителем и получателем, устанавливаемый с помощью сообщения, которое направляется по определенному каналу, кодируется и декодируется получателем; кроме того, имеется канал обратной связи и выделен результат (эффект) коммуникационного процесса.

Коммуникативный процесс - процесс взаимодействия между различными субъектами коммуникации, при котором осуществляется обмен информацией. Коммуникативный процесс включает в себя динамическую смену этапов формирования, передачи, приема, расшифровки и использования информации в обоих направлениях при взаимодействии коммуникантов.

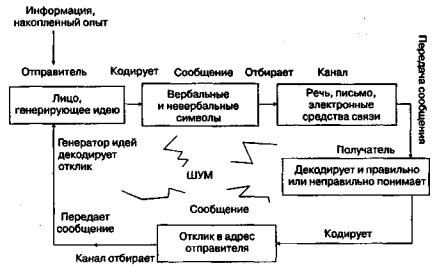


Рис. Коммуникационный процесс.

1. Отправитель - создатель сообщения, тот, кто выдвигает какие-либо идеи (самостоятельно создает информацию) или аккумулирует уже имеющуюся информацию для дальнейшей передачи. Решая, какая значимая информация (идея) может стать предметом передачи, как ее закодировать, по какому каналу направить информацию, отправитель тем самым начинает процесс коммуникационного обмена. При этом очень важна ориентация отправителя на ситуацию, т.е. учет всех основных компонентов процесса коммуникации. В противном случае информация может либо не дойти до получателя, либо дойти до получателя в искаженном виде, либо не приниматься получателем.

2. Сообщение - подготовленная к передаче получателю информация, закодированная с помощью символов - слов, специальных знаковых символов, тона сообщения, рисунков, жестов, подтекста и т.д. В процессе кодирования (преобразования смысла идеи в символы) могут возникать проблемы, действие которых снижает эффективность процесса коммуникации. Например, отправитель составляет сообщение из символов, которые получатель не понимает, не встречал в своем прошлом опыте или неоднозначно трактует в контексте данного сообщения (т.е. отправитель не настроен на язык, культуру получателя и это ведет к искажениям в понимании).

3. Канал передачи информации - средство передачи информации, путь физической передачи сообщения. От качества канала передачи информации в коммуникационном процессе зависят понимание и принятие получаемой информации. Многое зависит от того, сможет ли руководитель настроиться на индивидуальную систему восприятия информации индивидом. При этом различают следующие каналы передачи информации: речевой канал; передачу письменных материалов; электронные средства связи (компьютерные сети, видеоконференции, электронная почта, видеоленты и т.п.).

Кроме того, каналы в организации могут подразделяться на формальные, передающиеся по официальным каналам организации; неформальные - на основе горизонтальных связей (передача из подразделения в подразделение, слухи и т.д.).

При выборе канала надо учитывать его совместимость с типами символов, используемых для кодирования информации, что поможет избежать деформации сведений, а также суть самого сообщения. Например, если надо проинформировать сотрудников о каком-либо нововведении в рамках всей организации, целесообразнее это сделать на общем собрании и использовать речевой канал, чем излагать суть дела каждому работнику по телефону.

В практической деятельности руководитель организации применяет, как правило, не один, а два или несколько каналов передачи информации для подчиненных (официальное сообщение и сообщение с помощью слухов), что в отдельных случаях позволяет повысить эффективность процесса коммуникации. Однако при этом также могут появиться проблемы. Например, процесс передачи информации нередко осложняется, возникает двойное толкование одного сообщения, а при сочетании речевых указаний с письменными уведомлениями поток информации может стать просто неуправляемым.

4. Получатель - лицо (группа, организация), которому передана информация и которое интерпретирует (декодирует) ее. Интерпретация сообщения получателем не всегда бывает успешной. Неправильная интерпретация часто обусловлена несхожестью языка, восприятия культуры, различия в интересах отправителя и получателя. Многочисленные эксперименты подтверждают, что коммуникация в гомофильных парах (здесь гомофилия - сходство получателя и отправителя по определенным признакам: языку, образованию, социальному статусу и т.д.) обычно более эффективна, чем в гетерофильных (когда отправитель и получатель различны по указанным признакам), которые много времени затрачивают на понимание и обработку сообщения, а также на подготовку ответа. Однако гетерофильная коммуникация обладает большей информативной ценностью для получателя.

5. Результат (эффект) коммуникационного воздействия - изменения в поведении и состоянии получателя информации, которые выражаются в изменении знания получателя; изменении установок (относительно объекта действия, оговоренного в сообщении); изменении в видимых действиях получателя (покупка товаров, отношение к трудовой деятельности, своевременный приход на работу и т.д.).

6. Обратная связь - "оперативная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; это информация (в вербальном и невербальном оформлении), которая отсылается назад к отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоении и согласии с ним". Обратная связь позволяет отправителю не только узнать результат акта коммуникации, но и скорректировать следующее сообщение для достижения большего эффекта. Если результат передачи сообщения достигнут (оно понято в подразделении организации и стало руководством к действию), говорят, что действует положительная обратная связь; в противном случае действует отрицательная обратная связь. Следует сказать, что налаживание обратной связи в организации - достаточно сложная задача. Особенно это касается вертикальных, властных коммуникаций при контроле через принуждение, когда получатель информации испытывает страх перед возможными санкциями и специально искажает сообщение, поступающее через каналы обратной связи.

7. Шум - то, что искажает смысл сообщения, элемент процесса, присутствующий практически на каждом этапе передачи информации. Источниками шумов, затрудняющих точное понимание смысла сообщения, являются различия в восприятии информации, влияющие на ясность смысла при кодировании и декодировании, несхожесть в должностном статусе (различное видение целей и задач организации и ее подразделений), особенности культуры и языка. В связи с этим одной из важных задач руководства организации и руководителей подразделений по формированию четкой системы управления, основанной на вертикальной коммуникации, является ликвидация шумов на всех этапах следования сообщения.

Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, то есть сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

Коммуникативные процессы в управлении организацией обеспечивают ее целостность и общность функционирования. Система коммуникативных обменов пронизывает все уровни управления, полностью охватывая каждую горизонтальную плоскость. Создание коммуникативного пространства является уникальным специфическим видом деятельности руководителя, который во многом отражает его профессиональную компетентность.

Коммуникативное пространство организации должно органично совмещать устойчивость и динамизм, управляемость и спонтанность, новый и предыдущий опыт и не может быть ограничено только внутренней структурой организации. Однако коммуникативное пространство руководителя - это в первую очередь сотрудники организации и их социокультурное содержание: социальные нормы, ценностные ориентации, этические взгляды, эталоны поведения, уровни бытовой воспитанности, творческая атмосфера, стили руководства и т.д. Линия поведения в организации как руководителей, так и подчиненных определяется типичными представлениями (стереотипами) о том, что представляет собой экономически активная личность.

Стереотип "экономический человек", несмотря на то, что сложился в начале ХХ в., особенно характерен для современной российской практики. В основе этого стереотипа лежит принцип денежного расчета: человек работает хорошо, потому что ему хорошо платят, и может за деньги сделать все, что прикажет работодатель. Поэтому работодатель имеет право требовать от работника полной отдачи сил.

Стереотип "психологический человек" базируется на использовании во взаимоотношениях определенных психологических приемов, способствующих достижению поставленных целей. Такой стереотип формируется у личности в результате обучения и в силу личностного опыта общения в организационном окружении. Он находит отражение в представлении, что в сфере деловых межличностных отношений "без психологии нельзя".

Стереотип "технологический человек" содержит в своей основе принцип подчинения человека рабочим операциям в условиях его жесткого включения в технологические и компьютеризированные процессы с детальным пооперационным контролем. Такой стереотип ориентирует сознание руководителя на постоянный контроль поведения работников по принципу "без технологической дисциплины нельзя".

Стереотип "этический человек" исходит из принципа подчинения человека требованиям профессиональной, деловой и управленческой этики. Это требует наличия в организации более или менее приемлемых для всех норм поведения, ответственности за слова и поступки перед коллегами, партнерами, потребителями и т.д.

Совмещаясь в сознании и поведении работников, эти четыре стереотипа создают общий коммуникативный фон организационного поведения, который определяет одно из следующих состояний человека в организации (рис.):

подчинение долгу (ригористический сегмент);

свобода организованного маневра (автономный сегмент);

психологическая готовность к работе (мобилизационный сегмент);

подчиненность рабочим операциям во времени и в пространстве (прессинговый сегмент).

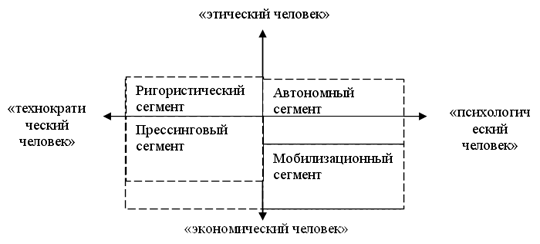


Рис. Зоны внутриорганизационного поведения

При не равновесно выраженных в сознании руководителя стереотипах сегменты организационного поведения могут деформироваться.

Руководитель, отдающий особое предпочтение психологическому и экономическому стереотипам, создает коммуникативное пространство с главенствующим приемом мотивации сотрудников по принципу "кнута и пряника" (наиболее характерная модель коммуникативного пространства современного российского руководителя).

Руководитель, ориентированный на технологический и этический стереотипы при недооценке психологического и экономического стереотипов, наполняет прессинговый и ригористический сегменты жесткими требованиями. В этой ситуации преобладают технобюрократические приемы руководства, недоверие к подчиненным и стремление к принуждению.

Современные инновационные организации стремятся использовать в своей политике и практике восходящие коммуникации.

Достижение современных информационных технологий - управленческие информационные системы; их задача - оптимизация процессов генерации, обработки и передачи информации. Данные системы включают в себя компьютеры, их программное обеспечение, обрабатываемые данные, основной персонал и пользователей.

Многие организации используют новые информационные технологии для совершенствования процесса внутренних коммуникаций. Примером может служить практика применения внутриорганизационных видеоконференций, создание страниц Интернета, доступных всем работникам, формирование адресной сети электронной почты.

Современная система персональных телекоммуникационных услуг использует цифровую компьютерную электронику, способную передавать данные, графические изображения и видеоматериалы.

Современные телекоммуникационные технологии доступны многим современным организациям: определители номера телефонного абонента, электронная почта, голосовые, интеллектуальные автоответчики, электронные доски объявлений и т.п.

В процессе коммуникации внутри организации существуют некоторые преграды, которые мешают либо передавать сведения по информационному каналу, либо препятствуют пониманию получателем отправленной ему информации адекватно смысловому содержанию, вложенному в нее отправителем. В результате получается безуспешная коммуникация, напрасная трата коммуникационных ресурсов. Под влиянием факторов коммуникационного барьера коммуникация замедляется, искажается, снижается результативность общения, разрывается обратная связь контрагентов. Различают коммуникационные барьеры микро - и макроуровня (микробарьеры и макробарьеры).

Микробарьеры препятствуют успешной коммуникации в конкретных, узких секторах профессионального общения. К ним можно отнести:

психологический настрой источника (отправителя) информации по отношению к получателю (адресату);

психологический настрой получателя (адресата) к источнику (отправителю) информации;

низкую способность восприятия получателем формата данной информации (сложность фраз, трудная лексика, специфический глоссарий, национальный акцент и др.);

отсутствие обратной связи;

предвзятое отношение обоих контрагентов коммуникации к обсуждаемой идее (теме) и приводимой аргументации.

Макробарьеры коммуникации препятствуют установлению успешной коммуникации в целом. К подобным коммуникационным преградам можно отнести:

превышение пропускной способности сетей, каналов, средств передачи и кодирования информации, в результате чего часть информации пропадает либо искажается в результате перегрузки сетей;

упрощенную информацию, несущую в себе мало конструктивных идей, слабосвязанную с контекстом общения;

языковой барьер (иноязычная среда общения, профессиональный сленг, не воспринимаемый невербальный стиль общения);

технические и организационные причины.

Несмотря на большое разнообразие приведенных причин, можно попытаться представить себе внутреннюю структуру коммуникационных барьеров как факторную связь нескольких первопричин. Барьеры можно разделить на преграды, зависящие от инициатора коммуникации, источника управленческой информации (группа факторов источника) и преграды, зависящие от получателя управленческой информации, коммуникационного контрагента (класс факторов получателя).

Факторы источника:

некачественное построение общения и информационного обмена (неудачный лексический состав, недостаточная убедительность);

недостатки "обратной связи" (отсутствие мотивации);

неумение вести диалог и переговоры (неумение слушать и ставить вопросы);

погрешности логики сообщения (недооценка позиции и способности получателя);

низкие индивидуальные особенности (дикция, слух, зрение, невнимательность, память и др.).

Факторы получателя:

неспособность адекватно оценить степень важности сообщения (слабое знание темы, низкий культурный уровень);

некорректный набор установок сознания (подверженность стереотипам, предвзятость, конфликтность, отсутствие внимания);

неадекватный интерес к теме коммуникации;

низкие индивидуальные физиологические особенности (зрение, слух, память и др.).

Так как управленческие коммуникации имеют место, как правило, при межличностном общении, то они сталкиваются с самым большим количеством коммуникативных барьеров. Хотя существование идеальных управленческих коммуникаций маловероятно, все же улучшить их качество возможно. Руководитель должен уметь управлять коммуникациями в организации, путем преодоления проблем. Это необходимо для повышения эффективности управленческих коммуникаций. Для совершенствования коммуникаций рекомендуется:

обеспечить управление информационными потоками в организации, т.е. четко представлять потребности в информации всех уровней управления и организовать потоки информации в соответствии с этими потребностями;

использовать при передаче сообщений параллельно несколько каналов связи (например, письменную и устную речь);

проявлять постоянное внимание к процессам обмена информацией (встречи с подчиненными, обсуждение предстоящих перемен, отчеты по результатам контроля);

организовать системы обратных связей (опрос работников, система сбора предложений от работников, ротация кадров);

практиковать выпуск информационных бюллетеней;

обеспечить повышение квалификации работников управления;

использовать современные информационные технологии (видеоконференции и т.д.).

Неформальные коммуникации связаны с неформальными группами и неслужебными вопросами, а также распространением слухов. Система слухов хорошо работает, так как использует многие каналы. Информация может дойти до огромного числа людей за короткий промежуток времени. Необходимо научиться пользоваться системой слухов и не препятствовать неформальной коммуникационной сети. Неформальные коммуникации могут возникать не только между членами неформальных групп. Хорошие личные взаимоотношения между теми или иными работниками облегчают неформальную передачу информации. Главное преимущество системы неформальных коммуникаций - в ее большей гибкости, что нередко благоприятствует скорейшему распространению информации.

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.

Для успешного осуществления коммуникации менеджеры должны руководствоваться следующими правилами:

1. Перед коммуникацией четко определить идеи, вкладываемые в послания. Необходимо учитывать цели и установки тех, кому направлено послание, и тех, кого оно касается.

2. Проанализировать истинную цель каждой коммуникации. Следует определить самую важную цель, а затем адаптировать язык, интонацию и подход в целом с тем, чтобы все они способствовали достижению поставленной цели. Не следует добиваться слишком многого одной коммуникацией.

3. Проанализировать все физическое и человеческое окружение при любой коммуникации. Большое значение имеют: выбор времени коммуникации, личная или иная форма коммуникации, социальный климат в организации, в подразделении и т.д. Коммуникация должна постоянно приспосабливаться к изменяющимся условиям среды.

4. При планировании коммуникации необходимо консультироваться с другими сотрудниками; часто важно добиваться участия других сотрудников. Это может придать дополнительную убедительность и объективность сообщению. Часто те, кто оказал помощь в планировании коммуникации, окажут ей активную поддержку.

5. Следует обратить самое пристальное внимание на интонацию и основное содержание сообщения. Это сказывается на позиции людей, которым направлено сообщение.

6. Следует воспользоваться возможностями, когда они представляются, включить в сообщение нечто полезное и ценное для его получателя. Подчиненные с большей готовностью откликаются на такие сообщения.

7. Необходимо устанавливать коммуникацию не только на сегодняшний день, но и на будущее. Хотя коммуникация направлена на решение в первую очередь непосредственных задач, она должна быть организована с учетом прошлого опыта и соответствовать долговременным интересам и целям организации.

В наши дни для повышения эффективности коммуникаций используются определенные тренинги, семинары, привлечения специалистов по коммуникациям, что находит свою поддержку в некоторых крупных компаниях России и в большинстве западных компаний.

Общие понятия.

Коммуникация (от лат.communicatio - сообщение) - специфический обмен информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания. Это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

Управленческая деятельность - деятельность руководителя по определению цели и задачи управления, обработке информации, выработке и принятию решения, исполнителями которого будут отдельные сотрудники или коллектив в целом.

Коммуникации в организации - это информационные взаимодействия, в которые люди вступают при выполнении своих функциональных обязанностей, или должностных инструкций.

Коммуникативный процесс - процесс взаимодействия между различными субъектами коммуникации, при котором осуществляется обмен информацией. Коммуникативный процесс включает в себя динамическую смену этапов формирования, передачи, приема, расшифровки и использования информации в обоих направлениях при взаимодействии коммуникантов.

Барьеры коммуникации - препятствия, вызванные естественными, социальными и психологическими факторами, возникающими в процессе коммуникации.

# Список литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. - М., Изд-во ЮНИТИ, 2002г.
2. Басовский Л.Е. Менеджмент. - М., Изд-во Инфра - М, 2002 г.
3. Ильенова С.Д., Гохберг Л. М, Ягуднн С.Ю. Инновационный менеджмент: Учеб. для вуз / Под ред. С.Д. Ильенова - 4-е изд. - СПб.: Питер, 2001
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М., Изд-во ИНФРА-М, 2002 с.
5. Кнышова Е.Н. Менеджмент. - М.: Форум: Инфра-М, 2008.
6. Савченко, И.В. Управление предприятием (фирмой) с использованием информационных систем. - М.: Инфра-М, 2007.