

## Лекционное занятие 3.2.

Коммуникации в организациях  
Коммуникация – инструмент менеджера  
Формальные коммуникации  
Неформальные коммуникации

### Коммуникации в организациях

Коммуникации являются неотъемлемой частью всех основных видов деятельности менеджера, их называют связующим процессом. Функции менеджера связаны постановкой и достижением целей организации. Степень реализации целей, как правило, напрямую зависит от качества коммуникаций. Поэтому, эффективные коммуникации необходимы для успеха каждого сотрудника в отдельности и организации в целом.

*Коммуникации между организацией и заинтересованными лицами*, к числу которых причисляются различные государственные, муниципальные и общественные организации. Для коммуникаций с заинтересованными лицами организации используют: рекламу; программы стимулирования сбыта; репутацию; отчеты для акционеров, инвесторов, кредиторов, содержащие информацию о финансовом состоянии и маркетинговых мероприятиях, об условиях труда, возможностях карьерного роста, льготах и т. д. Кроме того, организации пытаются влиять на будущие законы и нормы, привлекая лоббистов и заручаясь поддержкой разных политических групп. Большая часть совещаний, собраний трудового коллектива, телефонные разговоры, служебные записки, отчеты и прочие виды общения внутри организации зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, возникающие во внешней среде организации.

*Вертикальные коммуникации* могут быть нисходящими – когда информация передается с высшего уровня на низший; и восходящими. Все большее значение для менеджмента приобретает качество восходящих коммуникаций. Идеи, возникающие на низовом уровне, должны подниматься наверх, последовательно пройдя через все уровни менеджмента.

Восходящие коммуникации обеспечивают менеджеров информацией о происходящем на более низких уровнях. Благодаря им менеджеры узнают о текущих и потенциальных проблемах и предлагают корректировочные меры. Для этого создаются рабочие группы, которые регулярно собираются для обсуждения производственных проблем. Восходящие коммуникации, как правило, осуществляются в форме отчетов и предложений.

*Горизонтальные коммуникации* способствуют тому, что организация, состоящая из большого количества подразделений, обретает траекторию движения в одном направлении. Это происходит благодаря тому, что менеджеры и коллективы подразделений одного уровня управления организацией общаются и выстраивают соответствующие коммуникации. Горизонтальные коммуникации часто связаны с использованием специальных

комитетов или рабочих групп, что позволяет стимулировать формирование взаимоотношений на одном организационном уровне, которые являются важным элементом удовлетворенности людей своей работой.

*Коммуникации между менеджером и исполнителями* входят в состав вертикальных коммуникаций и в часто составляют львиную долю управленческих коммуникаций. Форм таких коммуникаций существует очень много: разъяснение задачи, объяснение приоритетов и ожиданий; привлечение работника к решению задач отдела; обсуждение проблем эффективности; совершенствование и развитие подчиненных; сбор информации о потенциальных или реальных проблемах; оповещение людей о предстоящих изменениях, ознакомление с идеями подчиненных и т. д.

*Коммуникации между менеджером и рабочей группой* нацелены, как правило, на повышение эффективности рабочих групп. Поскольку в этом процессе участвуют все члены группы, каждый имеет возможность высказаться по обсуждаемым в коллективе проблемам, о предстоящих изменениях и их возможных последствиях для подразделения, о проблемах и новаторских идеях. Иногда рабочая группа может собираться и для обсуждения проблем без участия менеджера. Такие взаимоотношения коллег одного уровня резервом роста удовлетворенности сотрудников своей работой.

### **Коммуникация – инструмент менеджера**

Коммуникации в организациях являются двусторонним процессом работы менеджеров и исполнителей с информацией, предполагающий получение и использование информации для принятия и исполнения управленческих решений. Коммуникации предполагают наличие прямой и обратной связи, в процессе которой происходит изменение поведения менеджеров и исполнителей в организациях.

Участники коммуникативного процесса:

*Отправитель* – индивид, который хотел бы донести информацию до других людей. Он должен закодировать свое послание, выбирая символы, из которых будет состоять его сообщение. Сообщение представляет собой формулировку отправляемой получателю идеи. Сообщение отправляется через канал, по которому послание поступает получателю (отчет, встреча и т.д.).

*Получатель* декодирует содержащиеся в сообщении символы и интерпретирует их значение. Кодирование и декодирование являются потенциальными источниками ошибок. В ходе этих процессов знания и отношения людей играют роль фильтров, создавая «помехи» адекватному восприятию символов.

В ходе коммуникации отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов (Рис.1). То есть, отправитель составляет сообщение и использует канал для его передачи получателю. Для того, чтобы стороны одинаково воспринимали исходную идею, используется кодирование и

раскодирование. Это трудно, поскольку на каждом этапе смысл идеи может быть искажен и даже полностью утрачен. Вот эти этапы.

1. Формулирование идеи.
2. Кодирование и выбор канала.
3. Передача.
4. Декодирование.

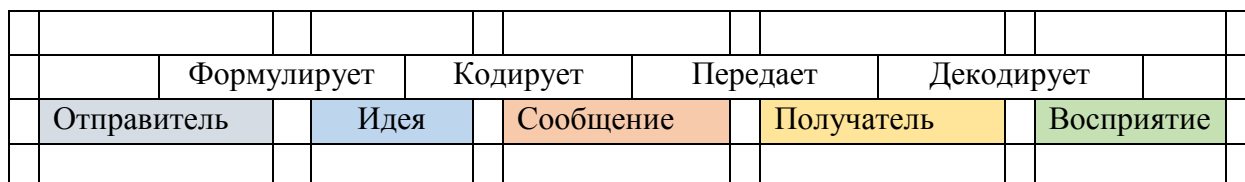


Рис. 1. Модель коммуникативного процесса

Когда получатель реагирует на коммуникации отправителя ответным сообщением, возникает обратная связь. В отсутствие реакции процесс коммуникации носит односторонний характер; обратная связь означает, что сообщения идут в обе стороны. Обратная связь является средством повышения эффективности коммуникаций, так как она несет отправителю информацию о том, насколько правильно было интерпретировано его исходное послание.

Эффективное общение менеджера с другими людьми предполагает необходимость использования всех элементов процесса коммуникаций. Если отправитель или получатель не умеют правильно закодировать или декодировать сообщения, коммуникативный процесс прерывается. Выбор канала определяет устойчивость сообщений от помех. От умения сторон слушать зависит, будет ли смысл сообщения правильно осознан и принят.

Коммуникации для менеджера являются тем инструментом, при помощи которого он воздействует на исполнителей при помощи межличностных факторов (восприятие, каналы коммуникации, невербальное поведение, слушание). Отправная точка коммуникативного процесса – как мы воспринимаем окружающих нас людей. Когда индивид испытывает желание поделиться своими мыслями или идеями с кем-то еще, он формирует сообщение, исходя из прошлых событий, опыта, ожиданий и текущей мотивации. Декодируя сообщение и в процессе его осознания, получатель сообщения руководствуется определенными критериями - точкой зрения. Чем больше схожи точки зрения двух индивидов, тем проще им общаться друг с другом.

Восприятие – процесс постижения людьми смысла окружающей среды. Само по себе восприятие не обеспечивает формирования правильного мнения об окружающей среде. Как правило, из всего комплекса явлений люди отбирают лишь некоторые привлекающие их внимание объекты и раздражители, т. е. имеет место так называемое селективное восприятие.

Как только человек обращает свой взор на определенный раздражитель, он определяет и идентифицирует его в соответствии со своими воззрениями. Так происходит организация восприятия. Идентификация давно

знакомого объекта может происходить благодаря лишь намекам на то, к какой категории этот объект относится. Например, мы узнаем близкого друга, родственников с большого расстояния, хотя не видим их лиц — человек узнается уже по тому, как он движется.

Наиболее распространенная форма описания организации восприятия - стереотипы, или обобщенные представления. Например, представители «подростающего поколения» могут думать, что все люди пенсионного возраста старомодны и консервативны. У студентов нередко существует стереотип профессора как талантливого рассеянного человека.

Селективность восприятия приводит к тому, что менеджеры зачастую мгновенно опознают любые признаки, подкрепляющие стереотипы, которые они организуют в соответствии со своими убеждениями, закрывая таким образом путь к объективному общению.

Различия и ошибки в восприятии имеют место, когда люди по-разному относятся к схожим объектам. Для менеджера важно осознать, что различия в восприятии — естественны. В процессе коммуникаций различия в восприятии часто искажают смысл сообщений и создают помехи. Каждый человек имеет свой стиль восприятия окружающего, следовательно, и получаемые сообщения он осознает по-своему. Одни и те же слова для разных людей могут звучать по-разному, а вы далеко не всегда заранее знаете, что имел в виду ваш собеседник.

Менеджеры используют наиболее удобные каналы коммуникаций:

- беседа при личной встрече;
- разговор по телефону;
- записка;
- письмо и т.д.

Выбор канала коммуникаций определяется объемом и значением передаваемой информации. Пропускная способность канала определяется объемом информации, который может быть передан через него за одну коммуникативную сессию. На емкость коммуникативных каналов влияют:

- способность обрабатывать несколько сигналов;
- возможность быстрой, двусторонней обратной связи;
- способность обеспечивать личный подход к коммуникациям.

Наиболее эффективным средством коммуникаций является личное общение, ибо оно гарантирует:

- прямое воздействие;
- моментальную передачу информации;
- синхронную обратную связь;
- индивидуальный подход.

Дискуссии лицом к лицу способствуют восприятию самых разных раздражителей и глубокому, на уровне эмоций, осознанию особенностей ситуации. Общение по телефону или с помощью иных электронных средств связи (голосовая и электронная почта) ускоряют процесс коммуникации, однако в них отсутствует «эффект присутствия». Персональные письменные

сообщения тоже могут иметь личностную направленность, но они доносят только написанные на бумаге слова, и не могут обеспечить моментальную обратную связь.

У каждого канала коммуникации есть преимущества и недостатки. Каждый из них может быть эффективным средством общения. Выбор канала зависит от того, является ли сообщение обычным, рутинным, или нет. Нестандартные сообщения, как правило, двусмысленны (неоднозначны), связаны с новыми событиями, весьма высока вероятность того, что они могут быть неправильно поняты. Нередко они передаются в обстановке, характеризующейся нехваткой времени, необычностью ситуации.

Эффективно донести всю сложность обстоятельств позволяют лишь самые емкие каналы. С другой стороны, рутинные коммуникации просты и прямолинейны.

Рутинные сообщения содержат в себе различные данные или просто закрепляют, к примеру, в письменной форме то, о чем у менеджеров уже были достигнуты понимание и устная договоренность. Такие сообщения могут быть переданы и через менее емкие коммуникативные каналы. К письменным коммуникациям прибегают и тогда, когда получатели сообщений значительно удалены друг от друга или, когда информация носит официальный характер.

Коммуникации между людьми осуществляются в вербальной и невербальной формах.

Вербальная коммуникация для человека является основным и универсальным способом общения. Любой способ взаимодействия может быть выражен средствами языка. К числу вербальных средств относится как устная, так и письменная разновидности языка.

Невербальными коммуникациями называют сообщения, которые представляют собой отдельные действия или поведение людей. Эта форма коммуникации осуществляется большей частью неосознанно, но составляет немалую часть всех получаемых и отправляемых сообщений. Обоюдное понимание может возникнуть при личных встречах, когда об этом свидетельствуют: выражение лица, голос, манеры “держать себя” и т.д. Для взаимопонимания важно не только говорить, но и уметь произносить слова так, чтобы собеседник “правильно понял” все содержание сказанного. Невербальные послания могут передать мысли и ощущения гораздо более эффективно, чем любые, самым тщательным образом подобранные слова. Жесты и выражение лица часто говорят о чувствах понятнее слов.

Необходимо учиться координировать вербальные и невербальные сообщения и в то же время воспринимать послания коллег, подчиненных и начальников. Менеджер должен уметь слушать работников, клиентов, руководителей и т.д. Под умением слушать понимают навыки принимать сообщения, четко выделяя факты и ощущения, правильно интерпретировать их значение. Тогда получатель имеет возможность создать обратную связь и замкнуть коммуникативный круг. Умение слушать требует от человека внимания, энергии и опыта.

## Формальные коммуникации

Формальные коммуникации могут быть созданы по инициативе руководителей организации и развиваться по направлениям: сверху-вниз, снизу-вверх, и по горизонтали.

Нисходящие коммуникации состоят из сообщений и информации, отправляемых высшим руководством в адрес подчиненных. Могут принимать форму речей, сообщений по электронной почте, вкладываемых в конверты и т.д. Нисходящие коммуникации охватывают процессы решения проблем: разработки стратегий, программ, планов, проектов; доведение до исполнителей должностных инструкций, приказов, распоряжений, процедур, различных правил, контрольных показателей, информации об ожидаемых результатах деятельности и т.д.

Проблема нисходящих коммуникационных потоков заключается в их рассеивании, искажении и/или исчезновении исходного смысла сообщений. Но, при этом, формальные коммуникации остаются для менеджмента одним из самых действенных способов доведения информации до исполнителей.

Восходящие коммуникации. Идущий снизу-вверх поток формальных коммуникаций формируют сообщения, передаваемые с низших уровней организации на высшие уровни иерархии. Работникам необходимо высказывать жалобы, рапортовать о достигнутом прогрессе, отвечать на инициативы руководства. К восходящим коммуникациям относятся: проблемы и вопросы исполнителей; предложения по улучшению ситуации и/или процесса, исходящие от работника; отчеты о результатах деятельности; информация о конфликтах, жалобы и споры; финансовая и бухгалтерская информация о выполнении контрольных показателей.

Менеджмент заинтересован в эффективном использовании как восходящих, так и нисходящих коммуникаций. Для этого, менеджмент использует различные каналы контроля над организацией: опросы и анкеты, служебные записки с предложениями; конфиденциальные доверительные беседы; проведение политики открытых дверей кабинетов руководителей; управленческие информационные системы; прямые открытые диалоги между руководителями и рабочими.

Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен сообщениями между коллегами по работе, как внутри подразделений организации, так и между ними. Горизонтальные коммуникации способствуют реализации целей информированности и поддержки координации действий. Подразделяются на категории: разрешение проблем внутри подразделений; координация деятельности подразделений; консультации для линейных подразделений. Горизонтальные коммуникации используются для развития координации деятельности организации. В этом деле большое значение придается созданию рабочих группы, команд, комитетов и т.д.

## Неформальные коммуникации

Неформальные коммуникации взаимодействуют с формальными, равно как неформальное общение тесно сосуществует с формальным, но не зависит от уровней иерархии, соединяет всех сотрудников организации. В организациях встречаются прямая и кластерная цепочки распространения неформальной информации.

Прямая цепочка распространения неформальной информации состоит в том, что руководители получают информацию о проблемах коллектива компаний непосредственно из разговоров с сотрудниками. Данный способ общения могут использовать менеджеры всех уровней. Разговор с рядовыми работниками создает почву для позитивных отношений. Менеджер от членов коллектива узнает о том, как живет то или иное подразделение и организация в целом. Такой подход способствует укреплению как восходящих, так и нисходящих коммуникаций. У менеджеров появляется возможность донести до работников свои идеи и ценности, услышать о проблемах, волнующих сотрудников.

Кластерная цепочка способствует адекватному восприятию ситуации. В простой цепочке один человек сообщает какие-либо новости многим другим. В кластерной цепочке информацию передают несколько человек. Чем меньше число звеньев, тем точнее информация. Такой способ распространения информации не всегда отличается достоверностью. Многие менеджеры к такому способу относятся негативно, считают, что слухи, вредны. Однако, следует иметь в виду, что пять из шести важных сообщений в той или иной степени переносятся минуя официальные каналы. Вредные слухи возникают тогда, когда официальные каналы коммуникации закрыты. Высшее руководство обязано управлять коммуникациями, особенно в кризисные моменты, так чтобы подобная информация не воспринималась как единственно достоверный источник информации.