

КОММУНИКАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассматриваются виды коммуникаций, используемые в организациях. Выявляются проблемы, связанные с коммуникациями между сотрудниками. Показаны условия, при которых могут формироваться коммуникации разного типа.

Ключевые слова: современные коммуникации, горизонтальные и вертикальные коммуникации, проблемы и функции коммуникаций.

Известно, что грамотно выстроенные коммуникации позволяют эффективно управлять организацией, оперативно реагировать на возникающие проблемы, своевременно устраняя причину, принимать решения, контролировать выполнение поставленных задач и гибко управлять изменениями. Кроме того, отлаженный систематический коммуникационный процесс значительно экономит время руководителя и является помощником в мотивации персонала. С развитием науки и техники в современных организациях появляются новые каналы коммуникаций: корпоративная электронная почта, скайп, телефонные конференции, онлайн совещания, вайбер, социальные и корпоративные интернет ресурсы и другие. С появлением новых каналов коммуникаций появляется возможность оперативно получать и использовать информацию, сокращаются сроки получения отчетов и период обучения, менеджеру легче управлять настроением коллектива, своевременно реагируя на обратную связь сотрудников. Однако современные технологии, являясь дополнительным инструментом в работе менеджера, часто являются причиной дополнительного беспокойства сотрудника, приводящей к стрессу и профессиональному выгоранию. В результате современный руководитель может столкнуться с такой ситуацией: организация имеет прекрасное техническое оснащение, менеджеры стремятся уменьшить нагрузку на подчиненных, предлагая использовать в работе современные компьютерные программы, тратят деньги на обучение персонала, но эффективность работы сотрудников падает, ухудшается микроклимат в коллективе.

На эффективность коммуникаций влияет множество причин, например, что филиалы крупных компании частенько располагаются в разных странах и регионах, в разных часовых поясах, штат сотрудников представлен людьми разных возрастов и национальностей, во главе компании стоят последователи разных бизнес школ, работники имеют разный уровень образования. Как руководить работой такого коллектива эффективно, как обеспечить достижение результата в нужный срок, если твой основной инструмент коммуникации. Как сделать коммуникации доступными и понятными для каждого сотрудника, независимо

* Ларина Мария Викторовна – магистрант, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: mariya.mariy.larina@mail.ru.

от его образования, возраста, национальных особенностей, менталитета, культурных традиций и сферы деятельности – эти вопросы волнуют менеджеров. Только учитывая особенности каждого элемента коммуникации можно достичь максимальной эффективности.

Для начала рассмотрим понятие «коммуникация» и ее основные типы. Коммуникация – это процесс обмена и передачи информации между людьми или группами в виде письменных и устных сообщений, параметров речи, языка телодвижений и визуальных объектов [1]. Процесс коммуникации (как форма взаимодействия) является оплотом жизни человека и общества, и представляет собой социальный процесс, выполняющий связующую функцию. Люди общаются, потому что им это нравится и хочется, но сама по себе коммуникация не имеет никакого значения; важно ее содержание или результат. «Глупость, разошедшаяся тиражом в тысячи экземпляров, остается глупостью. Истинная идея, зародившаяся в голове одного единственного человека, не перестает быть истинной» [2]. Основные элементы коммуникации – источник, кодирование, передача сигнала, коммуникационные каналы, кодировка/декодировка информации, обратная связь, помехи и барьеры.

Выделяют типы коммуникации, которые классифицируются по следующим параметрам [3]:

- по субъектам коммуникации: международная, государственно-административная, политическая, некоммерческая, корпоративная;
- по масштабам коммуникации: межличностная, групповая, массовая и публичная;
- по вектору движения: вертикальная и горизонтальная;
- по характеру объектов коммуникации: внутренняя и внешняя;
- по использованному коду: вербальная и невербальная; письменная, паралингвистическая, экстралингвистическая, вещественно-знаковая, оптико-кинестическая, визуальный контакт, проксемика;
- по соотношению прямой/обратной связи (иерархическая, демократическая);
- по характеру сообщения (конструктивная, деструктивная, нейтральная).

При этом речь остается самым универсальным способом коммуникации, так как при передаче информации при помощи речи, меньше всего теряется и искажается смысл.

Коммуникационный процесс принято рассматривать как действие, взаимодействие и как собственно процесс, соответственно выделяют три модели коммуникации [4].

1. Коммуникация как действие. В этом случае послание разрабатывает источник коммуникации. Послание состоит из символов, которые превращаются в сигналы. Получатель информации интерпретирует полученные сигналы. Обратной связи – нет.

2. Наличие обратной связи характерно для второй модели: коммуникация как взаимодействие.

3. Сутью модели коммуникации как процесса является то, что человек постоянно и одновременно выступает в ней, то в роли источника, то получателя информации.

Цели коммуникаций в организации [5]:

- организовывать информационный обмен между субъектом и объектом управления, между внешней средой и организацией;
- наладить процесс эмоционального и интеллектуального обмена
- управленческой информацией, поддержание межличностных отношений в процессе обмена информацией;
- установить взаимосвязь между людьми в организации, создание информационных каналов для обмена информацией;
- сформулировать общие взгляды на внутреннюю среду организации;
- организовать совместную работу коллективов с целью выполнения задач организации;
- регулирование и рационализация информационных потоков.

Межличностные коммуникации в организации не отличается от таковых в быту, в основе всегда лежит эмоциональный окрас, для коллектива, это «лапшевая бумага» психологического климата.

Внешние коммуникации – это коммуникации между организацией и средой, поэтому они зависят от факторов внешней среды и определяют уровень и качество принятия управленческих решений. Не умаляя достоинств и важности внешних коммуникаций, в статье хочу больше внимание уделить внутренним коммуникациям. Внутренние коммуникации – это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями, характеризуют состояние внутренней среды. Коммуникации так же создают неформальную структуру организации и способствуют сближению с ней формальной структуры.

Менеджеры работают с управленческими коммуникациями. Так как управленческая деятельность представляет собой обмен информацией, то под коммуникациями в организации понимают устойчивую связь между участниками управленческого процесса, представляющую собой взаимозависимость этапов работы с информацией. На основании этого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективного решения и доводит принятые решения до работников организации. Эффективностью коммуникаций определяется качество принятых решений и их реализация.

Долгое время коммуникациям в организации не уделяли должного внимания. Роль коммуникации определялась в зависимости от концепции школ организационного поведения. Так последователи школы научного направления считали, что важность коммуникации не велика, основные потоки сообщения вертикальные, существуют для передачи приказов и распоряжений, при этом руководитель вынужден осуществлять контроль над многими процессами.

Представители школы человеческих отношений, считали коммуникации важным элементом управления, но ограниченным общением на одном уровне, для осуществления коллективного принятия решения, при таком виде коммуникаций формальная форма не всегда эффективна, большое значение уделялось слухам.

Для системной школы, роль коммуникации очень важна, это связующий элемент всей организации, используются все направления, включая пересечение иерархических уровней с выходом во внешнюю среду. Однако и в этом случае возможно возникновение проблем: перегрузки и искажения, отсутствие реакции на отрицательную обратную связь.

В данное время в организации принято выделять следующие виды коммуникаций [5]:

- Межуровневые (вертикальные), когда информация перемещается с уровня на уровень по вертикали, она может быть нисходящей (с высших уровней к нижним) и восходящей (с нижних уровней к высшим). По нисходящей подчиненным сообщают о целях, текущих задачах, правилах, стандартов, изменениях приоритетов, заданиях, рекомендуемых процедурах, так же в этом направлении могут спускаться запросы. По восходящей происходит обмен информацией в виде предложений, объяснительных записок и отчетов. В этом виде коммуникации принято отдельно рассматривать коммуникации руководитель – подчиненный, руководитель – его рабочая группа.

- По горизонтальному направлению происходит обмен информацией между, между коллегами и отделами одного уровня. Это всегда равноправные отношения.

- Неформальные коммуникации, это канал возникновения и распространения слухов, по этому каналу информация передается значительно быстрее, чем формальное сообщение. По исследованиям Кита Дэвиса, 80–99 % слухов соответствуют действительности [6]. Чаще по этому каналу передают информацию об изменениях в структуре организации, предстоящих сокращениях, грядущие перемещения и назначения, возможные премии и повышения зарплат.

- Формальные коммуникации предусмотрены организационной структурой предприятия и функциональных отделов.

А. Л. Свенцицкий рассматривал особенности коммуникаций в пределах формальной и неформальной организационных структур, отмечая, что они тесно переплетены между собой и влияют друг на друга [7].

Внутри коммуникативные сети подразделяются на централизованные и децентрализованные.

Централизованные – все потоки замыкаются на руководителе (лидере). Такие сети эффективны при решении относительно простых задач. Децентрализованные сети обеспечивают общение участников коммуникативного процесса друг с другом. Они эффективны в случае необходимости постоянного обмена информацией относительно их содержания и способов решения.

Чем больше уровней в передаче информации, тем больший риск ее искажения, поэтому в организациях принято, для сохранения точности важной информации, придерживаться письменной формы коммуникации. Кроме того, существует устная форма, видео, электронная. Средствами коммуникации при этом служат: речь, документы, знаковые системы, электронные средства связи, видео и телекоммуникации, для эмоциональной формы коммуникации – элементы структуры физиологической системы человека.

Для обеспечения эффективного восприятия управленческой информации, необходимо ликвидировать все помехи и барьеры, при этом важно сохранить обратную связь.

При изучении функционального аспекта коммуникации необходимо помнить, что все функции тесно связаны между собой и присутствуют в том или ином сочетании фактически в любом виде коммуникации, поэтому отдельно функции коммуникации выделяются только в целях анализа.

Формирование устойчивых коммуникационных сетей и создание благоприятных условий для успешного функционирования коммуникаций в организации являются одной из задач менеджмента. Если передача ежедневной обывденной информации чаще всего отложена и регулируется корпоративными стандартами, то для передачи динамической информации часто используются нестандартные подходы, адаптированные под задачи бизнеса. Важно, чтобы при этом руководитель имел прямое воздействие на направление и поток коммуникации, для сохранения точности передаваемой информации, оказывал влияние и на формальные и не формальные пути ее распространения.

На формирование эффективных коммуникаций в организации оказывают влияние многие причины. Рассмотрим следующие.

В первую очередь, важно помнить, на каком этапе жизненного цикла находится организация. Например, на стадии становления стандарты корпоративного общения еще не обозначены, могут меняться в зависимости от желания сотрудников. Много неформального простого общения. Даже очень важные вопросы могут решаться по телефону, может учитываться мнение всех сотрудников, каждый имеет возможность высказаться, быть услышанным.

На этапе роста успешность организации во многом зависит от того, насколько члены организации принимают идеи своего лидера и насколько они готовы их реализовывать, поэтому на данной стадии так же сохраняются неформальные коммуникации. В данном случае очень важны неформальные отношения, сродство душ и поддержка коллег. Общение не ограничено стандартами и временем. Происходит формирование базиса организационной культуры. С увеличением числа сотрудников, с привлечением профессиональных менеджеров, появлением новых отделов и ростом специализации уменьшается объем неформального общения, появляются корпоративные стандарты общения между отделами, формы отчетности, правила деловой переписки. Коммуникации становятся более формальными и обезличенными. Появление отделов и расширение структуры организации, когда появляется несколько руководителей, может приводить к напряженности в отношениях между сотрудниками разных отделов, чтобы избежать конфликтов сверху спускают регламент кросс функционального взаимодействия. Общение подчиненных и руководителя так же прописывается в регламенте. Элементы организационной культуры распространяются среди всех членов организации. С ними знакомят новых сотрудников в период адаптации, за соблюдение стандартов общения отвечает непосредственный руководитель.

Этап зрелости отличается формализацией деятельности. Усиливается централизация. Неформальные коммуникации, взятые за основу на этом этапе, могут привести к хаосу. Внутренние и внешние коммуникации организации прописаны

в корпоративных документах, за соблюдение стандартов отвечают менеджеры и сотрудники отдела управления человеческими ресурсами. Чем более зрелая стадия жизненного цикла организации, тем более развит бюрократический аппарат, вопросы решаются долго, обратная связь не всегда своевременна, решения принимаются после длительных согласований. Если на предыдущих этапах развития организационная культура подвержена влиянию лидеров, то на этапе зрелости она оказывает влияние на все стороны жизнедеятельности организации и на формирование стандартов коммуникации в том числе. Таким образом, каждой стадии жизненного цикла организации характерен свой формат коммуникации.

Второй момент, который необходимо учитывать менеджерам при выстраивании коммуникаций организации это деловая культура, обусловленная национальным менталитетом. Не секрет, что коммуникации в японской, арабской, российской, американской, швейцарской фирмах будут отличаться. Основные параметры, влияющие на формирование коммуникаций в разных странах описаны Г. Хофстеде: дистанцированность от власти; обособленность; мужественность; избегание неопределенностей; стратегическое мышление; допущение [8]. То, что можно считать естественным в одной стране, может привести к заблуждениям и скандалам в другой. Слова и сам язык, язык тела, жесты, одежда, способы передачи информации (скорость, форма), подарки, обычаи и традиции влияют на все уровни коммуникаций. Организуя бизнес с партнерами из других стран, нанимая сотрудников иностранцев менеджер должен учитывать национальные особенности и ценности культур своих коллег.

Третье – это гендерные аспекты коммуникаций. Общение между мужчиной и женщиной – это тоже своего рода межкультурное общение [9]. На него оказывает влияние рациональность и сдержанность первых, эмоциональность и открытость вторых, совокупность речевых, поведенческих, личностных особенностей, восприятие мира представителями противоположных полов. Мужчины более прямолинейны, выстраивают свои мысли логично, шаг за шагом, ориентируются на цель разговора, любят краткость, дают четкие однозначные приказы. Разговаривая с женщиной мужчины пытаются контролировать разговор, говорят дольше женщины, часто превращая диалог в лекцию, задают много вопросов. Даже говоря об одном и том же мужчины и женщины подразумевают разные вещи. Слушая мужчина проявляет внимание к содержанию разговора, само слушание длится 10–15 секунд. После того, как становится ясно, о чем идет речь, мужчины перебивают собеседника. При этом у мужчины более соревновательный и конфликтный стиль разговора. Женщина в разговоре чаще показывает стратегию уступчивости, настроена на партнерство, у нее выше потребность в общении и более богатый словарный запас. Мужчины используют общения для решения проблемы, а для женщин общение и есть решение, а еще это способ уменьшить напряженность и снять стресс. Даже мимика и жесты у мужчин и женщин выглядят по-разному [10]. Например, женщины смешно показывают кулак, это вообще не женский жест, когда смотрят на потолок – поднимают глаза, а мужчины – задирают голову, женщины смотрят на ногти, обычно сжав руку, а мужчина растопырив пальцы. Иногда успешный руководитель мужчина эффек-

тивно руководит женским коллективом, легко достигает результата, но сотрудники босса не уважают, при этом он вполне может не заметить молчаливый бунт и продолжать работать в чем не бывало, продолжая являться источником плохого микроклимата в коллективе.

Четвертая причина – возраст сотрудников. Более возрастные сотрудники с большей легкостью соблюдают иерархию и корпоративные стандарты, прислушиваются к мнению вышестоящих по должности коллег, однако они более консервативны и часто новые каналы коммуникации их пугают [11]. Страх показаться некомпетентным вызывает стресс. Боязнь чего-то не понять и выглядеть смешным в глазах коллег ограничивает стремление к обучению и проявлению инициативы. Для специалистов поколения Z, наоборот, нет авторитетов, они высказывают свое мнение, единственный способ общения с ними: обсуждение, объяснение и представление аргументов, для них нет жизненных ценностей, они не настроены на упорный и длительный труд и самое главное – мнение социальной группы, для них важно. Это поколение с удовольствием будет общаться в вайбере, корпоративном чате, проходить онлайн обучение и стремится попробовать свои силы в разных сферах деятельности. Они с удовольствием принимают участие в корпоративных творческих конкурсах и проектах. Этих сотрудников лучше обучать при помощи визуальных картинок, они с трудом концентрируют внимание длительное время, поэтому обучение должно проходить в виде интерактивной игры. Текст для сотрудника поколения Z не должен быть перегружен информацией, должен быть простым и доступным. Основной принцип – показать, а не рассказать.

Множество причин будет влиять дополнительно на формирование коммуникации в организации: это и сфера деятельности компании, и образование сотрудников, и территориальные особенности работы подчиненных, размеры коллектива и структура организации, количество и разнообразие решаемых задач, профессиональный опыт и личностные особенности руководителя.

Понимая типы коммуникаций, принцип их формирования, особенности каналов коммуникаций, учитывая и используя эти знания в своей работе, осознавая важность каждого момента, влияющего на организационные коммуникации, менеджер сможет выстроить не только эффективные, но и комфортные коммуникации для своих сотрудников и коллег.

Список использованной литературы

1. Гавра Д. Основы теории коммуникации : учеб. пособие / Д. Гавра. – СПб. : Питер, 2011. – 288 с.
2. Конт-Спонвиль А. Философский словарь / А. Конт-Спонвиль. – М. : Этерна, 2012. – 502 с.
3. Подопригора С.Я. Философский словарь / С.Я. Подопригора, А.С. Подопригора. – Ростов на Дону : Феникс, 2013. – 477 с.
4. Садохин А.П. Основы межкультурной коммуникации : учеб. пособие / А.П. Садохин, Т.Г. Грушевицкая, В.Д. Попков. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 352 с.

5. Веснин В.Р. Менеджмент :учеб. пособие / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015 – 502 с.
6. Девис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте / К. Девис, Д. Ньюстром. – СПб. : Питер, 2000. – 447 с.
7. Свенцицкий А.Л. Социальная психология : учеб. пособие / А.Л. Свенцицкий. – М. : Проспект, 2011. – 288 с.
8. Heerd Hofstede [Электронный ресурс] / HeerdHofstede. – Режим доступа: <http://www.geerthofstede.nl/> (дата обращения: 20.04.2017).
9. Грей Дж. Мужчины – с Марса, женщины – с Венеры / Дж. Грей. – М. : София, 2012. – 320 с.
10. Андрианов М.С. Невербальная коммуникация: психология и право / М.С. Андрианов. – М. : Институт общегуманитарных исследований, 2007. – 91 с.
11. Поколение Z: те, кто будет после [Электронный ресурс] / Из интервью А. Сычёвой с психотерапевтом, кандидатом медицинских наук Марком Сандомирским // Executive.ru: сообщество менеджеров. – Режим доступа: [http:// www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1450249](http://www.executive.ru/knowledge/announcement/1450249) (дата обращения: 1.04.2017).