

## Развитие коммуникаций в организации

Адамова А.Ч., магистр  
Алиев О.М., к.э.н., доцент  
ФГБОУ ВО Дагестанский государственный университет  
Россия, г. Махачкала,  
oaom651@mail.ru

*Аннотация: в статье рассматриваются особенности развития коммуникации организации, ее элементы, преимущества и недостатки способа передачи информации. Анализируются барьеры организационных коммуникаций, возникающие на различных уровнях управления и предлагаются приемы снижения этих барьеров.*

*Ключевые слова: коммуникация, коммуникационный процесс, барьеры в коммуникации.*

В мире нет компаний, которые были бы стабильны, удерживали позицию на рынке, и при этом обходились бы без гибкой динамичной системы коммуникаций. Любая компания, независимо от деятельности, территории расположения и формы собственности является экономически активной единицей. Она функционирует в сформировавшейся системе отношений: экономических, правовых, социально-этических и прочих, и одновременно сама является системой отношений. Все новые методы управления требуют вовлечения сотрудников, а без налаженных коммуникаций им будет трудно эффективно работать [1, с. 122].

Необходимость использования коммуникаций в управленческой деятельности обуславливается высокой степенью информационной сложности задач, которые стоят перед современными организациями. Удачное внедрение коммуникаций влияет на систему внутренних и внешних взаимоотношений предприятия путем оптимизации процесса обмена информацией, уменьшению загрузки менеджеров и созданию условий принятия эффективных управленческих решений. Проблемам коммуникаций в целом и управленческой деятельности в частности посвящены труды многих зарубежных и отечественных ученых. Во-первых, выдающихся представителей научных школ менеджмента таких как: Ф. Тейлор А. Файоль, Г. Хант, К. Шеннон, Н. Винер, Н. Мескон, П. Друкер, Г. Минцберг. Во-вторых, общие основы теории коммуникаций заложены в трудах, таких выдающихся ученых, как: Ю. Хабермас, К. Ясперс, М. Вебер, Г. Почепцов, Ф. Денс, Ф.С. Бацевич, В.М. Манакина, А.В. Яшенков. Наконец, вопросы использования информации и коммуникации в управлении рассматривали в своих трудах В. Бебик, Г. Пушкарь, Т. Безверхнюк, Н. Днипренко, А. Зернецька, А. Мельник, Т. Ляпина и другие.

Условия информационного общества требуют от современного управленца владение новейшими подходами в работе с информацией, ведь именно она выступает основным инструментом и результатом его труда. Информация – это важнейший ресурс, который дает возможность организациям развиваться, укреплять стратегические позиции. Она будет делать это успешно, если ее сотрудники могут отличать информацию и, непосредственно коммуникацию [4]. В общем, говоря, обмен информацией является важной составляющей практически абсолютно всех видов управленческой деятельности [2].

В процессе обмена информацией выделяется четыре базовых элемента: отправитель, сообщение, канал передачи, получатель информации [6, с. 171]. Коммуникации могут происходить различными способами – устно, невербально, письменно. Ответом на вызовы времени является появление электронной коммуникации. Все они имеют свои преимущества и недостатки, предопределяющие сферы их использования.

Устные коммуникации предусматривают общение с помощью устной речи. Её преимущество проявляется в экономии времени, т.е. понимании, обеспечиваемом интонацией, громкостью голоса, его эмоциональной окраской. Интонация служит индикатором психологического состояния говорящего. В случае если интонация поучительная, то у собеседника возникает внутренний протест относительно нее; если же она доверительная, то у собеседника возникает чувство собственного исключения, настраивающего его на восприятие информации и доверие к ней. Громкость голоса также влияет на внимание слушателя. К примеру, особое выделение ударением на определенном слове означает важность его для осмысления дальнейшей информации. Эмоциональная окраска голоса говорит о возмущении человека или о его недовольстве происходящим. К такому методу нередко прибегают руководители, указывая работникам на допущенные ошибки, но данный метод в некоторых случаях может вызывать противоположный желаемому эффект, привести к негативному влиянию на слушателя, ухудшая взаимопонимание.

Устные коммуникации представляются целесообразными при потребности стремительного принятия решений. Они гарантируют эффективную обратную взаимосвязь. Данное обуславливается не только лишь тем, что произносимая речь представляется практически моментальным обращением идей в ясные сигналы, однако и тем, что при этой беседе допускается избегать ненужных подробностей, в особенности, если собеседники хорошо знакомы. В таком случае существует «понимание с полуслова», подкрепляющееся невербальными сигналами [3].

Невербальные (несловесные) коммуникации – это коммуникации, которые осуществляются через мимику, выражение глаз, жесты и свидетельствующие об отношении собеседников друг к другу и к обмениваемой ими информации. Практические исследования и работы

ученых установили, что 55% информации воспринимаются через выражение лица, позы, жесты; 38% – через интонации голоса и всего лишь 7% – через слова. Данный вид коммуникаций может многое рассказать о внутреннем состоянии незнакомого человека даже через мимику, жесты, сигналы «язык тела». Они усиливают восприятие собеседником услышанного, подтверждая его достоверность (в случае адекватных символов) или опровергая (когда невербальные знаки указывают на обман). Профессиональное их применение предоставляет возможность разбираться в людях, вести диалог, решать конфликты, выступать перед аудиторией, вызывать взаимодоверие и т. п.

Письменные коммуникации – это предоставление данных в бумажных, магнитных, лазерных носителях. Используются при потребности передать либо закрепить и сберечь информацию точно. Чаще всего прибегают к ним в период формирования проектов и сведений, написания отчетов и объявлений, информирования широкой общественности, пользователей данных, находящихся за пределами прямой досягаемости (справочники, маркетинговые проспекты, ведомственные информбюллетени, печатные издания и тому подобное).

Их достоинствами является то, что они предоставляют возможность основательно подготовить сообщение, привести его в соотношение с обычными условиями (лаконичность, системность изложения, целостность, точность) и сохранять данные в течение долгого времени. В то же время они обладают значительными недостатками, требуют тщательной подготовки и существенных расходов времени с целью написания информации, чтобы изложенные данные получатель воспринимал ясно, именно таким образом, как желал адресант.

Обратная взаимосвязанность при подобных коммуникациях замедлена (в случае если в послании есть неясная информация либо неточность, с целью ее проверки необходимо несколько дней). Профессиональный уровень управленца выражается во внешнем оформлении письменного общения. Зачеркивания, корректирования в тексте, опечатки и т.п. портят впечатление с письменного сведения так же, как неуклюжие манеры отвлекают от устного выступления. Помимо этого, следует придерживаться грамматических правил – орфографические, пунктуационные погрешности и малограмотное изложение содержания являются показателями необразованности автора.

Проблемы, связанные с формированием качественно функционирующих коммуникаций, можно разделить на две ключевые категории: проблемы структурных коммуникаций; проблемы, которые возникают в ходе межличностного общения.

Основная проблема коммуникаций между элементами организационной структуры обусловлена неопределенностью во взаимоотношениях между отдельными структурными единицами организации. Данная неопределенность вызывает ненадежные горизонтальные связи в отдельных подразделениях структуры и приводит

к информационному голоду или же к избытку неопределенной информации. В обстоятельствах неопределенности могут усиливаться следующие основные виды барьеров в коммуникационных процессах [7, с. 46].

1. Искажение сообщений – представляет собой поступление в структурные единицы организации информации не соответствующей реальной ситуации. Такое искажение приводит к замедлению темпов работ, недостатку информации и неясности ситуации, постановке неправильных целей, принятию неэффективных решений, неточной оценке ситуации и т.д.;

2. Информационные перегрузки – явление, в которых члены организации отсеивают часть наименее важной информации, так как не в состоянии эффективно реагировать на весь ее объем. Однако нельзя упускать возможность того, что именно эта часть информации будет особенно необходима для обеспечения нормального функционирования организации или ее подразделения;

3. Недостатки в структуре организации, оказывающие существенное негативное влияние на функционирование коммуникационных сетей. Здесь выделяют следующие виды недостатков:

- неудачная конфигурация – когда в организации существует большое количество уровней управления и информация при прохождении от уровня к уровню теряется или искажается;

- отсутствие устойчивых горизонтальных связей между отдельными подразделениями организации;

- наличие конфликтов между отдельными группами и подразделениями организации.

4. Высокий уровень пространственной дифференциации формирует препятствия для прохождения данных согласно установленным коммуникационным каналам, в силу удаленности отдельных структурных единиц организации. Касается это каналов контроля и обратной связи, а также каналов, по которым передается печатная информация (документы, научная или технологическая литература и т. д.).

С целью снижения негативного влияния этих проблем организация может использовать последующие способы:

- непрерывное регулирование информационных потоков посредством формирования банка информационных сведений, внутреннего рынка данных, пунктов наблюдения и сортировки получаемой извне информации, отслеживания зон информационных перегрузок;

- контроль над действиями обмена данными, информационными каналами. Для этого допускается осуществлять такие события, как создание плана-графика, периодическая отчетность, систематические встречи с подчиненными с целью обсуждения вероятных изменений в организации и т. д.;

- система организации сбора информации с исполнителей посредством формирования функционирующих каналов от подчиненных к

руководству, исключаящих фильтрацию данных в процессе ее прохождения по структурным уровням. Это возможно с помощью ящиков для услуг, частной телефонной связи, “кружков качества” и т. д.;

- формирование дополнительных каналов с целью исключения искажения информации либо двойственного осмысления информационных сведений посредством возобновления постановлений, либо указов в специально издаваемых бюллетенях, информационных листках, регулярных обсуждений либо собраний, доски объявлений и т. д.

- применение нынешних информационных технологий, что включает введение персональных компьютеров на рабочих местах, вывод в Сеть интернет, связи с иными организациями и т. д.;

- составление плана рабочих зон и их сплочение согласно принципу научно-технических направлений, либо цепочек;

- устранение возникновения барьеров между разными подразделениями и должностными статусами в организации, устранение отличий между “мы” и “они” и восприятие учреждения равно как общего организма.

Проблемы коммуникации в межличностном общении характеризующееся недопониманием друг друга членами коммуникационного процесса [5]. Причины возникновения проблем коммуникации из-за недопонимания состоят в следующем:

1. Различия в восприятии сообщения и его главный идеи и концепции, что совершается в силу:

- неправильного кодирования сообщения без учета культуры и установок членов;

- конфликта между сферами компетенции, базами суждений отправителя и получателя информации;

- различных общественных установок членов организаций, различных ценностей структур организации.

2. Семантические барьеры, которые возникают из-за плохо сформулированных сообщений, впоследствии приводящие к потере информации при передаче получателем.

3. Невербальные межличностные преграды (жесты, интонации, внутренний смысл и другие формы невербальной символической коммуникации);

4. Неудовлетворительная обратная связь (к примеру, из-за неумения слушать).

С целью того чтобы избежать потерь, появляющихся из-за недостатков межличностного общения, можно использовать подобные приемы как:

- предварительная подготовка к передаче информации, к примеру, разъяснение основных положений, содержания сообщения;

- устранение смысловых барьеров посредством исключения двусмысленности, многозначности определений;

- непрерывный интерес к невербальной символической коммуникации - тону подаче сообщения, жестам, мимике и т. д.;
- выражение открытости при общении и передаче сообщений;
- установление обратной связи, для чего необходимо: задавать вопросы получателю информации о содержании уведомления и уровня его восприятия, оценивать невербальную реакцию получателей в извещении, особый интерес концентрировать на жесты, позу и мимику, указывающие на растерянность либо недопонимание, формировать атмосферу доверия, доброжелательности и готовности обговорить появляющиеся трудности с учетом заинтересованности и необходимости получателей информационных сообщений.

В целом можно отметить, что более эффективное применение коммуникаций зависит от таких главных факторов, как: компетентность управляющих, структура учреждения и ее характеристики, наличие стабильных межличностных взаимоотношений между членами организации, культура подчиненных, место организации во внешней среде (закрытость либо доступность), грамотность сотрудников.

#### Список литературы

1. Алиев О. М. Совершенствование управления организацией на пути к инновационной экономике // Фундаментальные исследования. 2017. № 9-1. С. 122-126.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 511 с.
3. Зленко А. М. «Проблемы коммуникаций в управлении организацией» // Экономический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов 2016. № 31/1. С.56-62. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-kommunikatsiy-v-upravlenii-organizatsiy> (дата обращения: 29.11.2018).
4. Ильченко А. А. Конфликтный потенциал коммуникативных практик власти // URL: <http://www.polisportal.ru/files/File/puvlication/Young/Ilchenko.pdf> (дата обращения: 20.11.2018)
5. Красковский А. А. Коммуникации в организации. Причины проблем и способы их предупреждения // Студенческий форум: электрон. научн. журн. 2017. № 1(1). URL: <https://nauchforum.ru/journal/stud/1/18406> (дата обращения: 29.11.2018).
6. Мескон М. А., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Инфра-М, 2017. 672 с.
7. Федотова Л. Н. Социология массовых коммуникаций. Теория и практика: учебник для бакалавров / 5-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2014. 603 с.