

КОММУНИКАЦИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

1. Роль коммуникации в управлении персоналом. Коммуникационный процесс и его составляющие
2. Виды и направления внутриорганизационной коммуникации
3. Типы и модели коммуникаций
4. Основные средства и формы делового общения

Цели лекции

- определить сущность организационной коммуникации, ее значение и функции в организации;
- охарактеризовать коммуникационный процесс в организации и его структуру, а также описать основные коммуникационные барьеры (помехи);
- проанализировать основные направления формальных и неформальных коммуникационных потоков в организации;
- проанализировать особенности различных типов внутриорганизационной коммуникации, специфику ее форм и методов;
- выявить особенности и основные формы делового общения в организации.

1. Роль коммуникации в управлении персоналом.

Коммуникационный процесс и его составляющие

Организации являются системами, перерабатывающими информацию. Их можно сравнить с мозгом, который получает, фильтрует, обрабатывает, интерпретирует, изменяет информацию и действует соответствующим образом. Вследствие этого коммуникация является основным и связующим процессом в осуществлении управленческой деятельности.

Коммуникация – это процесс обмена сообщениями, информацией между различными личностями, социальными группами, организациями.

Важность коммуникаций для руководителей обусловлена следующими причинами.

1. Руководители тратят большую часть своего рабочего времени на коммуникации. По мнению многих экспертов, современные руководители затрачивают около 80% времени на общение со своими подчиненными,

коллегами, начальством, поставщиками и потребителями. Поэтому они должны быть заинтересованы в улучшении данного вида деятельности.

2. Коммуникации создают необходимую предпосылку для формирования работоспособного коллектива.

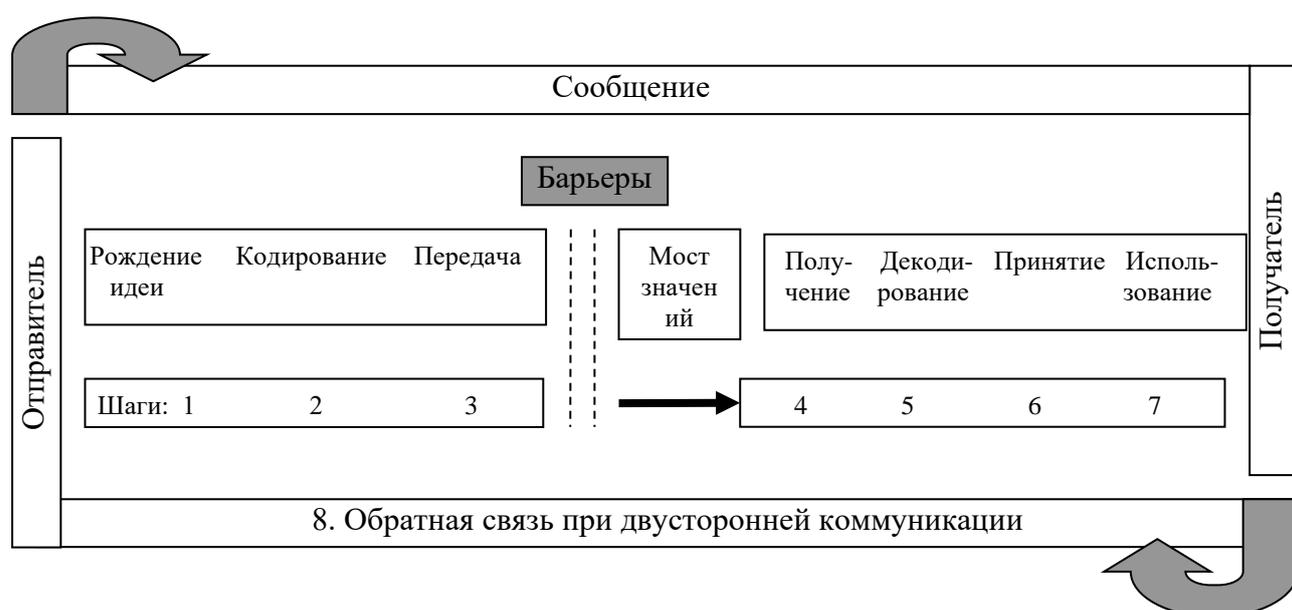
3. Коммуникации необходимы для утверждения авторитета и выражения воли руководителя. Поэтому представляется вполне правомерным вывод известных американских специалистов в области менеджмента М.Х.Мескона, М.Альберта и Ф.Хедоури, согласно которому “эффективно работающие руководители – это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией”.¹

4. Хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению эффективности деятельности организации. Если организация эффективна в области коммуникации, она эффективна и во всех других видах деятельности. Между тем, 73% американских, 60% английских и 86% японских менеджеров считают неумение эффективно общаться главным препятствием на пути достижения целей, стоящих перед организациями.

В силу своей исключительной роли в обеспечении эффективности всех процессов в организации коммуникация сама является важнейшим процессом и требует специального изучения и особых методов управления. На рис.16.1. представлена схема коммуникационного процесса. Как мы видим, он включает следующие компоненты:

Рисунок 16.1.

Коммуникационный процесс в организации



¹ Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента.-М.,1992.-Ч.2.-Гл.6.-С.215.

- *отправитель (источник)*, желающий передать собственные идеи или какую-либо другую информацию. В организациях источником информации обычно являются сотрудники;

- *кодирование или шифрование послания*, т.е. перевод идей отправителя послания в систематический набор символов, понятных получателю. Это могут быть слова естественного языка, математические формулы, рисунки и т.д. Целью кодирования является обеспечение формы, в которой идеи могут быть выражены в виде сигнала;

- *передача сигнала*. Цель отправителя (источника коммуникации) выражена в виде сигнала, форма которого в значительной степени зависит от используемого канала;

- *канал*, т.е. передаточный механизм от источника информации к получателю. Выбор канала передачи зависит от метода кодирования. Устная информация может быть передана по телефону, при встрече, на собрании. Письменное послание может быть отправлено по почте, электронной почте и т.д.;

- *получатель информации (реципиент)*, т.е. человек, подразделение или организация, которым направлено сообщение;

- *прием-расшифровка*, т.е. попытка получателя расшифровать и понять полученное сообщение, используя при этом свой опыт и прилагаемые инструкции. Чем ближе закодированный сигнал к цели, поставленной отправителем послания, тем более эффективна коммуникация;

- *обратная связь*, т.е. информация, содержащая реакцию реципиента на полученную информацию. Цель обратной связи – помочь партнеру по общению в понимании того, как понято его сообщение. После расшифровки послания получатель кодирует ответное сообщение и направляет его по одному из каналов отправителю первичной информации. Обратная связь является очень важным компонентом коммуникационного процесса, т.к. позволяет отправителю информации определить, правильно ли было понято его послание, и возобновить коммуникацию в случае недопонимания или ошибки в процессе расшифровки;

- *коммуникационные помехи или шум*, т.е. факторы, снижающие чистоту передачи информации и искажающие содержание самого послания. Помехи могут иметь место на любом из этапов коммуникационного процесса и отрицательно сказываться на его эффективности. К их числу относятся

технические характеристики телефонных и радиосистем, незнание иностранного языка, дефекты речи и слуха, коммуникационные барьеры.

Коммуникационные барьеры – это препятствия на пути адекватной информации между партнерами по общению.

К их числу относятся:

1. информационно-дефицитный барьер, возникающий в результате механического обрыва информации либо нечеткого ее изложения;

2. замещающе-искажающий барьер, возникающий вследствие прохождения информации через нескольких человек-ретрансляторов (эффект “глухого телефона”);

3. конфликтный барьер, который возникает вследствие конфликта между сферами компетенции отправителя и получателя информации, например, между профессиональными отделами. Когда отделы организации комплектуются профессионалами или экспертами, то все отделы в своей сфере компетенции приходят к совершенно разным выводам по одному и тому же вопросу. Например, для горнорудной компании вполне вероятно, что геологический, строительный, юридический и паблик рилэйшенз отделы будут иметь разные мнения по поводу намерения открывать новые шахты. Каждый отдел будет вносить коррективы в своей сфере компетенции, и для окончательного решения потребуется координация высших чинов;

4. эмоциональный барьер, который возникает в результате сильного эмоционального воздействия сигнала на получателя информации;

5. фонетический барьер, формирующийся в тех случаях, когда говорят на непонятном языке, используют много иностранных слов, говорят быстро, невнятно, с акцентом и с большим количеством звуков-паразитов;

6. семантический барьер, связанный, в первую очередь, с тем, что различные участники общения придают одним и тем же словам различные значения. Кроме того, каждая среда формирует собственный жаргон или сленг, мини-язык общения, существенно отличающийся от общепринятого. Так, руководитель нефтяной компании не будет принят в качестве авторитетного источника информации, если он будет говорить “добЫча нЕфти” вместо профессионально-слэнгового “дОбыча нефтИ”.

7. статусный барьер, который возникает вследствие того, что одна и та же информация по-разному воспринимается людьми, занимающими различные позиции в обществе и организации;

8. невербальные (неречевые) барьеры, когда выражение лица, интонации, взгляд не соответствуют содержанию и смыслу коммуникационного воздействия. Об особенностях невербальной коммуникации речь пойдет ниже.

Все эти барьеры (а их перечень можно продолжить) способны привести к неправильному восприятию и пониманию управленческого решения, а следовательно, существенно снизить эффективность его осуществления и даже – к срыву его выполнения. Поэтому любой менеджер, заинтересованный в эффективности управленческой деятельности, должен хорошо знать как особенности межличностной коммуникации, так и уметь преодолевать, а еще лучше – не допускать в своих управленческих взаимодействиях возникновения коммуникационных барьеров, которые способны исказить содержание и смысл передаваемых сообщений (команд) и тем самым привести к снижению эффективности управления.

Существует несколько хорошо зарекомендовавших себя приемов, которые позволяют снять коммуникативные барьеры или хотя бы значительно уменьшить их искажающее сообщения воздействие.

Во-первых, необходимо внедрять технические средства коммуникации – электронную почту, факс и пр., и стимулировать стремление сотрудников к овладению навыками работы с ними. *Во-вторых*, формировать организационную культуру, поощряющую открытую коммуникацию в организации – “ящики (книжки) предложений”, “горячие линии”, “горячие пейджеры”, торжественные вечера, заседания, регулярные неформальные обеды или ужины с участием руководства компании и сотрудников различных уровней и подразделений. Эти формы придают уравновешенность вертикальной и горизонтальной коммуникации, а по ряду направлений доминирование горизонтальных коммуникаций. Открытая организационная культура позволяет значительно снизить статусный барьер, о котором говорилось выше. *В-третьих*, одним из наиболее радикальных способов является упрощение организационной структуры, т.е. сокращение числа иерархических ступенек между рядовым сотрудником и руководителем фирмы, что снижает риск фильтрации информации при движении ее снизу вверх в интересах работников.

2. Виды и направления внутриорганизационной коммуникации

В любой организации происходит постоянный обмен информацией. Если бы потоки сообщений никак не регулировались, организации грозил бы

коммуникационный хаос и коллапс. Однако организации созданы таким образом, что информационный обмен осуществляется в соответствии с определенной логикой, заданной структурой организации. Структура организации, как уже отмечалось в предыдущих лекциях, может быть формальной и неформальной. Соответственно, формальная система коммуникации предписывается формальной структурой организации, а неформальная система – неофициальной системой отношений в организации, которая не имеет непосредственной связи с должностным положением участников взаимодействия: директор фирмы оказывает знаки внимания своей секретарше; главный инженер обсуждает результат вчерашнего футбольного матча со своим водителем; члены двух разных бригад, оказавшиеся в одном служебном автобусе, обсуждают приказ директора и пр.

Формальная коммуникация – вид внутриорганизационной коммуникации, при которой информационный обмен совершается в соответствии с формальной организационной структурой и выполняемыми сотрудниками производственными функциями.

Формальная система коммуникации представлена на рис.16.2.

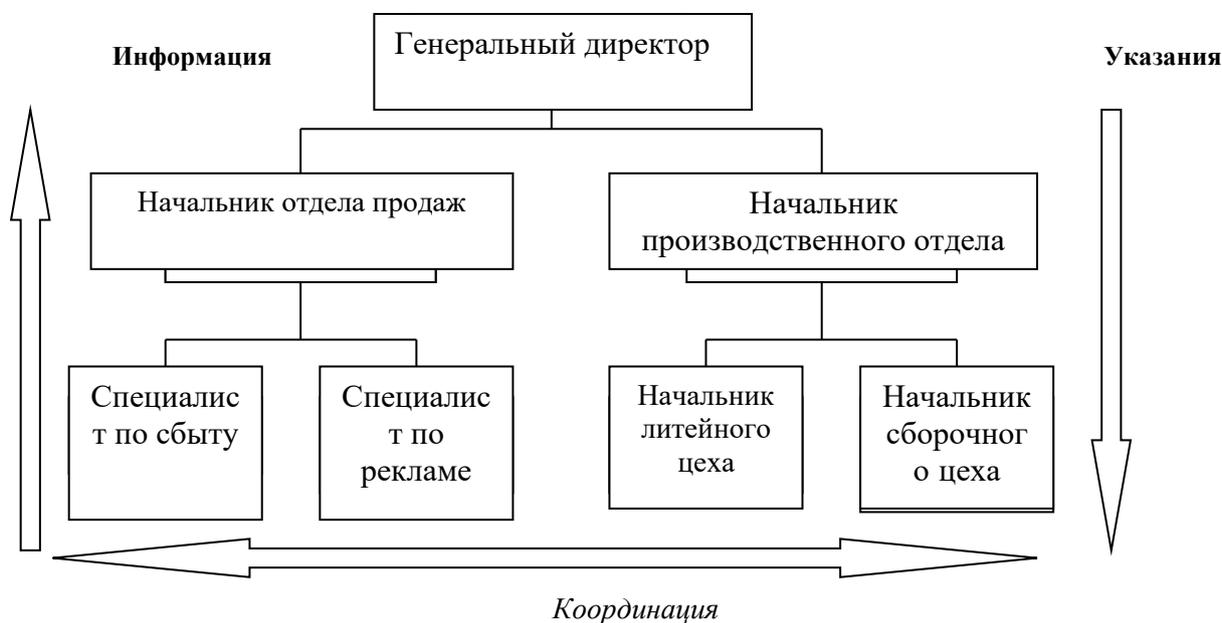


Рисунок 16.2. Формальная система коммуникаций в организации

Неформальная коммуникация – вид внутриорганизационной коммуникации, при котором информационный обмен совершается между

сотрудниками организации вне их связи с производственными обязанностями и местом в организационной иерархии.

Как мы видим, коммуникационный поток в организации может перемещаться в горизонтальном и вертикальном направлении. Вертикальное направление, в свою очередь, подразделяется на нисходящее (сверху вниз) и восходящее (снизу вверх).

Нисходящая информация в организации перемещается от более высокого уровня управления к более низким, от руководителя к подчиненному. Этот вид коммуникации в современных организациях преобладает: руководители среднего звена направляют более 70% своих сообщений своим подчиненным, а топ менеджеры половину своего рабочего времени в общении с подчиненными. Коммуникационный поток нисходящего направления используется руководителями для того, чтобы дать персоналу организации информацию о том, что, как, когда, где и зачем они должны делать. Другими словами, он используется руководителями для постановки целей, описания работ, мотивирования работников, оценки их работы. Следовательно, основными формами коммуникации сверху вниз являются приказы, распоряжения, инструкции и пр. Главной проблемой при передаче сверху вниз является ее искажение вследствие прохождения через значительное число управленческих уровней. Особенно часто это происходит при устной передаче.

СОЦИАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА

У любого менеджера рано или поздно появляется проблема – сколько информации о ключевых вопросах жизнедеятельности организации следует сообщать рядовым сотрудникам. В целом, объем сообщаемой информации зависит от жизненной философии руководства. Однако оно может давать слишком мало информации, если считает, что сотрудники организации не в состоянии ее понять или поймут неправильно и начнут вносить изменения в ее содержание. Если персоналу давать слишком мало информации, работники не будут знать, как их работа связана с конечными целями организации. Если же объяснять все действия руководства всем членам организации, то резко возрастет вероятность хаоса, т.к. коммуникации окажутся перегружены. Итак, опасность слишком большой коммуникации сочетается с противоположной опасностью – слишком малой коммуникации. Очевидно, при формировании коммуникационной сети важно выбрать оптимальный вариант, избежать отмеченных крайностей.

Восходящая коммуникация обеспечивает перемещение информации в организациях снизу вверх, от более низкого уровня к более высокому. Она используется для обратной связи подчиненных с руководством с целью сбора информации о результатах работы и возникших проблемах и используется

затем менеджментом организации для разработки и принятия управленческих решений. Во многих современных организациях существует периодическая отчетность подразделений о выполнении работы, система аналитических отчетов, справок и т.д. Однако и на пути информации снизу вверх существует немало препятствий.

СОЦИАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА

Руководство организации очень нуждается в объективной информации, идущей к нему от структурных подразделений. От ее качества во многом зависит качество принимаемых решений. Однако неравное положение отправителя и получателя информации в иерархии, зависимость последнего от первого создает угрозу искажения ее содержания. Во-первых, на каждом управленческом уровне происходит ее фильтрация, и до самого верха доходит не более 10% ее первоначального объема. Каждый руководитель, фильтрующий информацию, старается отсечь то, что представляет его в невыгодном свете и внести то, что подчеркивает его успехи. Подчиненные часто преувеличивают свои достижения и скрывают недостатки, т.к. от оценки менеджером их вклада в дела организации зависит их дальнейшая карьера. Однако искаженная информация снижает эффективность управления организацией.

Качество представляемой информации можно повысить, организовав периодические проверки и сбор данных из независимых источников. Однако главной проблемой для современного руководителя является создание в организации атмосферы доверия между руководителями и подчиненными. Если эта проблема успешно разрешается, персонал организации охотно вносит предложения по улучшению дел в организации и получает дополнительную мотивацию. Результатом же становится повышение эффективности организации.

Горизонтальная коммуникация осуществляется между работниками, находящимися на одном уровне: членами одной группы, рабочей группы одного уровня, между руководителями и персоналом одного уровня. Цель горизонтальной коммуникации – обмен информацией для координации действий подразделений и сотрудников. Значение этого вида коммуникации очень велико в тех организациях, где мало управленческих уровней, и прежде всего в малых фирмах.

Горизонтальная коммуникация носит более открытый, доверительный характер, однако и здесь возможны серьезные проблемы, например, конкуренция между работниками за доступ к ограниченным ресурсам, а также за влияние на руководителя более высокого уровня. Кроме того, продолжительные коммуникации создают солидарность группы и формируют коллективную реакцию на события, которая может неадекватной.

Другая форма горизонтальной коммуникации – общение между членами разных подразделений одной организации. Такие коммуникации, как правило, не приветствуются; руководители считают, что они должны идти через офис,

расположенный над этими двумя подразделениями. В этом случае начальство может контролировать содержание такого общения.

Примеры различных направлений внутриорганизационных формальных коммуникаций, а также средства их реализации представлены в табл.16.2.

Таблица 16.2. Внутриорганизационная коммуникация

Направление	Примеры	Основные средства
Сверху вниз	<ul style="list-style-type: none"> • Миссия компании • Годовой бизнес-план • Процедура приема на работу • Приказ о реорганизации и сокращении численности • Аттестационная оценка • Журнал компании 	<ul style="list-style-type: none"> • Письменные приказы и меморандумы • Устные распоряжения • Выступления • Видеоконференции • Публикации • Электронные средства
Снизу вверх	<ul style="list-style-type: none"> • Финансовый отчет • Отчет о выполнении личных целей • Аналитическая записка • Рационализаторское предложение • Жалоба 	<ul style="list-style-type: none"> • Письменный меморандум • Электронные средства • Встреча один-на-один • Служебная записка • Телефонный разговор
Горизонтальная	<ul style="list-style-type: none"> • Предложение о совместных действиях • Аналитическая записка • Предоставление данных для другого отдела • Координационное совещание 	<ul style="list-style-type: none"> • Электронные средства • Письменный меморандум • Совещание • Встреча один-на-один • Телефонный разговор

Неформальный обмен информацией оказывает существенное влияние на производственное поведение членов организации.

Как уже отмечалось, неформальной коммуникацией охвачены сотрудники, находящиеся на различных уровнях иерархии. В течение длительного времени на этот феномен обращали мало внимания, так как среди менеджеров и специалистов по управлению персоналом существовало стойкое убеждение, что неформальное общение не касается производственных проблем. Однако исследования последнего времени показали, что до 90% неформального информационного обмена касается организационных вопросов. Поэтому понимание руководством механизма неформальной коммуникации и умение использовать его является важным условием эффективного управления организацией.

Основными методами неформального обмена информацией в организации являются:

- передача устных сообщений
- передача сообщений по электронной почте.

Неформальная структура организации (в интересующем нас аспекте) – это система коммуникационных сетей, по которым продвигается информация от сотрудника к сотруднику. Главными видами сетей считаются²:

- сеть-сплетня, особенностью которой является наличие одного отправителя информации и множества получателей. Такие сети характерны для небольших организаций, и степень достоверности информации, распространяемой по ним, составляет около 75%. Руководитель может использовать сети-сплетни для вброса информации с целью прощупывания общественного мнения или подготовки организационных перемен;
- сеть-кластер, в “узлах” которой находятся несколько сотрудников, информирующих группы взаимодействующих с ними членов коллектива. Сети такого рода характерны для больших организаций. Поскольку число источников информации возрастает, увеличивается и опасность искажения информации.

Вполне естественно, что внутри организации могут циркулировать слухи. Слух – это сообщение о каких-либо событиях, не имеющее подтверждений.

По степени достоверности слухи делятся на:

- *абсолютно недостоверные*, т.е. отражающие только настроения аудитории;
- *правдоподобные*, т.е. относительно близкие к действительности;
- *достоверные слухи с элементами неправдоподобия* (наиболее опасные для эффективности деятельности организации).

Каковы же основные меры предотвращения распространения слухов? Стратегия должна включаться строиться на следующих принципах.

1. Создание и поддержание эффективной информационной системы организации.
2. Ориентирование персонала организации относительно надежных и достоверных источников информации.
3. Наличие устойчивой обратной связи.
4. Поддержание эффективного руководства на всех уровнях.

² Подробнее см. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации.- М.,2002.-С.300-301.

5. Если же слух уже распространился, необходимо немедленно опровергнуть его конкретными фактами.

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Слухи могут оказывать как негативное, так и позитивное воздействие на людей, работающих в организациях, поэтому руководители должны не только определенным образом оценивать слухи, но и уметь использовать их положительное воздействие. Например, в распространяемых среди работников организации слухах могут содержаться сведения о намерениях тех или иных сослуживцев предложить новые идеи о возможной реорганизации различных подразделений и отделов, о намерении того или иного работника претендовать на ту или иную должность и т.д. Такие слухи довольно часто несут в себе правдивую информацию. Получая ее через доверенных людей, работающих на всех уровнях управления, например, через секретаря приемной, руководитель получает возможность заранее подготовиться к грядущим событиям и определенным образом подтолкнуть их развитие или заблокировать их в случае негативной направленности планируемых действий.

3. Типы и модели коммуникаций

В процессе выработки и осуществления управленческих решений используются следующие типы коммуникаций:

- межличностная коммуникация;
- функционально-ролевая;
- групповая;
- межгрупповая.

Межличностная коммуникация – это такой тип взаимодействия, при котором в роли как отправителя, так и получателя выступают отдельные индивиды.

Для него характерны непосредственный контакт между субъектами общения, чем определяется ряд особенностей данного типа коммуникации, в частности тесная обратная связь, регулирующая процесс общения, множество используемых средств – не только вербальных (словесных), но и невербальных (мимики, жестов), двухсторонний обмен информацией, происходящий в форме диалога. Посланием является предоставляемая информация, каналом – звук или взгляд, а обратной связью – ответ каждого участника коммуникации.

Функционально-ролевой тип коммуникационных взаимодействий является специализированным и безличным. Правила коммуникации в данном случае соответствуют той социальной роли, которую человек выполняет в данной организации, социальному статусу и сложившейся социальной

иерархии позиций господства и подчинения. Контакты между людьми при таком типе коммуникации чаще всего формализованы и четко ранжированы в соответствии с должностными позициями, которые занимают различные индивиды в данной организации.

Групповая коммуникация – это такой тип коммуникационного взаимодействия, при котором общение происходит между двумя или большим количеством людей определенной социальной группы или организации в целях осуществления взаимозависимых действий и решения совместных задач. Такой коммуникационный процесс может выступать как в форме двух и более межличностных коммуникаций личной или ролевой направленности, так и в форме взаимной коммуникации всех членов данной группы или организации. В связи с тем, что число как отправителей, так и получателей информации возрастает, возникает большая вероятность недопонимания и искажения информации.

Межгрупповая коммуникация – это такой тип коммуникации, в процессе которого потоки информации циркулируют между двумя или большим количеством организаций или социальных групп в целях координации и осуществления совместной деятельности либо противодействия друг другу. К этому типу относится также взаимоотношения организации с правительственными, государственными и региональными органами и общественностью. Межгрупповая коммуникация способна содействовать сближению позиций двух или более групп (или организаций), усилению внутригруппового единства или межгрупповой солидарности, либо, напротив, приводит к размежеванию интересов различных групп и организаций.

По используемым знаковым системам различают:

- *вербальную (речевую) коммуникацию*, которая в свою очередь делится на устную и письменную речь;
- *невербальную (бессловесную) коммуникацию*, играющую в нашей жизни чрезвычайно важную роль. Американский специалист А.Мехребиен установил, что 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 38% – через интонации и модуляции голоса и только 7% остается содержанием слов, воспринимаемых получателем информации, когда мы говорим.

Невербальные средства общения чрезвычайно разнообразны. К ним относятся визуальные, аудиальные, тактильные и ольфакторные.

К основным *визуальным средствам* относят мимику, жесты, движения туловища, особенности походки, позы, осанка, посадка головы, направление взгляда, кожные реакции, подчеркивание или сокрытие особенностей телосложения и т.д.

Аудиальные средства общения включают в себя паралингвистические, характеризующие качество голоса, его диапазон, тональность, тембр, ритм и пр., и экстралингвистические, т.е. речевые паузы, смех, плач, вздохи, кашель, аплодисменты.

Тактильные средства коммуникации включают все, что связано с прикосновением собеседников друг к другу – пожатие рук, объятия, поцелуи, хлопки по плечу.

К *ольфакторным средствам* коммуникации относят приятные и неприятные запахи окружающего пространства, а также естественные и искусственные запахи человека.

На невербальные средства накладывает сильный отпечаток каждая конкретная культура. Поэтому невербальный язык другой страны приходится учить так же, как и словесный.

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Одна из западноевропейских фармацевтических компаний решила поставить партию нового болеутоляющего препарата в арабские страны. Препарат хорошо раскупался на европейском рынке, что позволило компании рассчитывать на успех. Для рекламы в Европе использовались три картинки: на первой была изображена женщина, кричащая от боли, на второй – она же принимала лекарство, на третьей – после приема препарата боль прошла, и женщина изображалась в расслабленном, спокойном состоянии. Рекламу, которая не требовала пояснений, решили оставить. Через некоторое время обнаружили, что препарат вообще не покупается в арабских странах. О том, что там читают справа налево, разумеется, знали, но о том, что это относится и к картинкам, просто не подумали. В результате получатель информации не смог правильно расшифровать рекламное послание.

Основные формы и методы коммуникации представлены в табл. 16.3.

Для осуществления эффективной управленческой деятельности менеджерам важно знать особенности всех типов коммуникации и уметь применять их в практике управления своей организацией. Подробно средства и формы и коммуникации будут рассмотрены далее.

Таблица.16.3. Формы и методы коммуникации в организации

Форма коммуникации	Основные методы (средства) коммуникации
--------------------	---

Устная	Конференции, совещания, доклады, презентации, групповое обсуждение, встречи один-на-один, неформальные беседы
Письменная	Письма, меморандумы, отчеты, письменные доклады, записки, правила и процедуры, приказы, электронная почта
Невербальная	Мимика, жесты, взгляд, тембр голоса, поза, смех, вздохи

4. Основные средства и формы делового общения

Общение – это процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности.

Деловое общение включено как частный момент в какую-либо совместную продуктивную деятельность людей и служит средством повышения качества этой деятельности. Содержанием делового общения является то, чем заняты люди, а не те проблемы, которые затрагивают их внутренний мир.

Основными *формами делового общения* являются:

- деловая беседа;
- деловые переговоры;
- собрания, совещания;
- выступления перед аудиторией;
- прием посетителей;
- участие в презентациях и выставках;
- работа с документами и др.

Рассмотрим кратко особенности некоторых из этих форм.

Деловая беседа – осмысленное стремление одного человека или группы людей посредством слов вызвать желание у другого человека или группы людей к действию, изменяющему ситуацию, или установит новые отношения между участниками беседы. Любая деловая беседа проходит ряд этапов:

- *начало беседы и установление контакта.* Задачами этой фазы являются установление контакта с собеседниками, создание комфортной атмосферы для беседы, привлечение внимания, пробуждение интереса к беседе;
- *передача информации..* На этом этапе последовательно предпринимаются следующие шаги: обозначение проблемы, собственно передача информации, закрепление информации, обозначение нового направления информирования с целью подготовки собеседника к восприятию собственно аргументов;
- *аргументирование*, т.е. высказывание своих аргументов, выслушивание доводов собеседника, принятие или опровержение этих доводов). Эта

наиболее трудная фаза деловой беседы, которая требует больших знаний, концентрации внимания, напористости, корректности;

- *подведение итогов, принятие решения*, благодаря чему достигаются основные цели беседы.

Каждый из этих этапов очень важен. Для успешного проведения деловой беседы руководитель должен владеть приемами расположения собеседника, навыками общения, различными методами аргументации, знать особенности воздействия на подчиненных и партнеров в зависимости от их опыта и психологического склада. Описание психологических приемов ведения деловой беседы не входит в число задач настоящего учебного пособия; с ними можно ознакомиться в изданиях по психологии управления и делового общения.³

Совещание – это форма делового общения, предусматривающая обсуждение деловых ситуаций и проблем с целью коллективного поиска наиболее целесообразных путей их разрешения. По сравнению с другими формами делового общения совещания имеют определенные преимущества: на них происходит разностороннее рассмотрение проблем с привлечением специалистов, они обеспечивают возможность оперативной подготовки альтернативных решений, совещания дают дополнительную информацию о деловых и личностных качествах работников, создают атмосферу коллективного творческого обсуждения проблем. Однако все позитивные свойства совещаний проявляются только в том случае, если они тщательно подготовлены.

Различают три вида деловых совещаний:

- *проблемное*, которое используется для поиска оптимального решения проблемы посредством дискуссии. Порядок его проведения следующий: доклад – ответы на вопросы – прения – коллективная выработка решения;
- *инструктивное*, которое проводится при необходимости передать распоряжения по нисходящему направлению для быстрого исполнения. Порядок его проведения включает такие этапы, как: конкретизация и разъяснение распоряжений – ответы на вопросы – назначение сроков выполнения и ответственных;
- *оперативное (диспетчерское)*, проведение которого вызывается необходимостью получения информации о текущем состоянии дел. Оно

³ См., например: Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. - Мн.: Харвест, 2001. - С.213-238

включает заслушивание докладов подчиненных о состоянии дел во вверенных им подразделениях и попутное разрешение возникших проблем на основе полученной информации.

По мнению специалистов в области делового общения, в период подготовки руководитель должен:

во-первых, четко определить повестку совещания, ключевую проблему и круг участников (8-10 человек);

во-вторых, довести до участников дату, время и место встречи, а также ключевую проблему и порядок дня;

в-третьих, предоставить участникам совещания справочные и информационные материалы, относящиеся к данной проблеме;

в-четвертых, продумать регламент совещания. Примерный расчет может быть следующим: общее время проведения совещания – не более 1,5-2 часов работы, перерывы на 10 минут после 45-50 минут работы;

в-пятых, подготовить помещение.

В ходе обсуждения главной проблемы руководитель должен сначала предоставить слово для выступления младшим по должности и статусу, время от времени переключать внимание участников на вырисовавшиеся подходы, точки зрения, трудности, препятствия и пр. Конечно же, руководителю не стоит прерывать выступления своих подчиненных, если только они не отклонились от главной темы.

После проведения совещания руководитель должен организовать доведение принятых решений до исполнителей и контроль за их выполнением.

Выступление перед аудиторией играет очень важную роль в работе руководителя. О значении овладения мастерством публичного выступления говорят слова известного американского публициста Д.Уэбстера: “Заберите у меня все, чем я обладаю. Но оставьте мне мою речь. И я скоро обрету все, что имел”.

Перед любым выступающим стоит несколько последовательных задач:

- привлечь внимание аудитории;
- зажечь людей своей энергией и донести до них главную мысль вашей речи;
- завоевать умы слушателей;
- развить и закрепить успех, побудить людей действовать в соответствии с вашей идеей.

Чтобы *привлечь внимание аудитории*, “разбудите” своих слушателей, заинтересуйте их, заставьте их податься вперед на своих местах, покажите с самого начала, что их ждет встреча с оригинальным выступлением, дайте понять, что те факты, которые вы собираетесь предложить, легко уяснимы и интересны. Вот несколько вариантов удачного начала выступления:

- цитата знаменитого человека;
- поражающее своей необычностью предложение или предположение;
- история, вызывающая немедленное сочувствие слушателей (возможно, драматическая история)
- ссылка на Библию, древний миф, сказку и пр.;
- ссылка на недавно появившееся и известное большинству произведение;
- рассказ из собственной жизни;
- риторический вопрос;
- исторический эпизод;
- разумный комплимент аудитории.

Для того, чтобы *зажечь аудиторию собственной энергией*, нужно:

- обозначить цель выступления;
- показать важность проблемы;
- вовлечь каждого в разговор.

Преподнесите проблему так, чтобы она стала для каждого слушателя личной проблемой, наделите каждого ответственностью за ее решение. Чтобы *донести до слушателей главную мысль*, необходимо выполнить ряд условий:

- все выступление должно быть четко спланировано, взвешено, иметь ясную направленность и логику;
- материал должен быть четко структурирован, т.е. разделен на части;
- основная мысль должна быть четко сформулирована;
- не считайте, что аудитории известна основная мысль вашего выступления, раскройте ее;
- не путайте основную мысль с доказательствами и иллюстрациями;
- подчеркните модуляцией основную мысль выступления.

Для того чтобы *завоевать своей идеей умы слушателей*, необходимо сделать ее наглядной. Наглядность же будет обеспечена, если за вашим главным утверждением будет следовать доказательство в виде: фактов, смешных историй, сравнений, цифр, цитат.

К *фактам* обычно относят иллюстрации, примеры, сравнения, логические выводы, наглядные материалы, статистические данные и пр. Если вы опираетесь в своем выступлении на факты, необходимо помнить две вещи: во-первых, факты не должны вызывать сомнения; во-вторых, материал, выбранный вами, не должен выходить за рамки вашего выступления, ваших возможностей.

При использовании *смешных историй* необходимо рассказывать лишь те, которые: вы хорошо знаете; будут понятны всем присутствующим; развивают тему вашей речи; не очень длинны; еще не известны аудитории; не содержат пикантных подробностей.

Сравнения и противопоставления должны быть образными.

Когда вам необходимо использовать *цифры*, помните, что они должны быть понятны и доступны, а также необычны и неожиданны. Пользуйтесь только округленными цифрами. Говорите не “26,73%”, а “чуть более четверти”.

Зачастую достаточно лишь привести к месту нужную *цитату*, и аудитория будет на вашей стороне. Основные требования к использованию цитат:

человек, слова которого вы приводите, должен быть авторитетным; помните, слова специалиста по какому-либо вопросу воздействуют больше на сознание, цитата из произведения – на эмоции; не пользуйтесь часто встречающимися цитатами.

Развить и закрепить успех, побудить слушателей к действию в соответствии с вашей идеей возможно лишь при умении подчеркнуть важность сообщенного вами, подсказать возможность применения услышанного аудиторией в дальнейшем.

Удавшимся можно считать лишь то выступление, после которого аудитория твердо знает, что нужно делать с полученной информацией. Для того чтобы добиться этого, необходимо:

- обязательно в заключение объяснить, зачем нужна слушателю полученная информация;
- объясните подробно, как пользоваться полученной информацией;
- если информация носила познавательный характер, еще раз вкратце напомните, о чем шла речь.

При разумном следовании этим и другим рекомендациям, изложенным в литературе по деловому общению, вашему выступлению перед аудиторией будет способствовать успех.

Каждая из этих форм предъявляет специфические требования к участвующим в них. Вместе с тем есть нечто общее, что объединяет все эти формы делового общения – стремление разрешить конкретные деловые проблемы при помощи того или иного акта общения. В своей совокупности изложенные формы делового общения составляют основу управленческого труда руководителя.

Выбор *средств коммуникации* зависит от характера передаваемой информации, находящихся в распоряжении руководителя ресурсов, особенностей получателя информации. Как правило, большинство руководителей используют комбинацию средств, которые дополняют и усиливают друг друга. Ниже мы кратко рассмотрим пять наиболее важных коммуникационных средств, которые, правда, еще полностью не вошли в практику управления российскими организациями, но широко используются на Западе. Это внутриорганизационные правила и процедуры, меморандумы, справочник сотрудника, внутриорганизационные издания, электронная почта⁴.

1. *Внутриорганизационные правила и процедуры* представляют собой письменный документ компании, устанавливающий порядок действий ее сотрудников в определенной сфере организационной жизни. Крупные организации имеют сотни процедур, регламентирующих их деятельность по всем направлениям: продажам, производству, подбору персонала, установлению заработной платы, отношениям с государственными органами.

2. *Меморандум*, пришедший в частный сектор из государственного, представляет собой формальное письменное обращение одного сотрудника организации к другому (нескольким). Меморандум содержит фамилии адресата и адресанта, сотрудников, которым направляют копии, дату написания, тему послания. В форме меморандумов сегодня осуществляется от 60 до 80% письменной коммуникации между руководителями и специалистами компаний в экономически развитых странах. Во многих вузах России широко используется практика рассылки выписок из решений Ученого совета вуза деканам факультетов, заведующим кафедрами и руководителям подразделений.

⁴ Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации.-М.,2002.-С.290-294

3. *Справочник сотрудника* представляет собой брошюру, содержащую основную информацию об организации, в которой работает сотрудник. Такие справочники начали появляться еще в предвоенный период, а сегодня являются неотъемлемым атрибутом коммуникационного процесса большинства организаций развитых стран. Справочники сотрудника преследуют следующие цели:

- изложить базисные ценности и философию компании, ее долгосрочные и краткосрочные цели;
- объяснить сотрудникам, что руководство компании ожидает от них и какие обязательства берет на себя;
- предоставить справочную информацию, облегчающую профессиональную и социальную жизнь в компании.

4. *Внутриорганизационные публикации* (многотиражные газеты, журналы) представляют собой периодические издания, публикующие различные материалы, связанные с организацией и ее деятельностью. Несмотря на то, что такие публикации адресованы широкой аудитории и не предполагают содержательной обратной связи, они могут быть действенным средством повышения эффективности использования человеческих ресурсов.

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Классическим примером положительного влияния внутриорганизационной коммуникации на бизнес-результаты стал опыт транспортного отделения “Саджино” корпорации “Дженерал Моторс”. Руководство отделения было озабочено низкой производительностью и мотивацией сотрудников. Результаты специально проведенного исследования показали, что в основе слабой мотивации лежит недоверие рядовых сотрудников и руководителей профсоюза к руководству.

Чтобы изменить ситуацию, было принято решение кардинальным образом перестроить процесс обмена информацией в организации.

Во-первых, изменилось содержание выпускаемой руководством газеты: вместо технических вопросов автомобилестроения в ней стали освещаться конкретные проблемы завода. В результате резко возросло количество читателей газеты и степень информированности сотрудников “Саджино” о положении дел в отделении. Помимо этого, были созданы новые средства коммуникации: ежемесячный журнал, направляемый по домашнему адресу каждого сотрудника, содержащий детальную информацию о результатах организации и специальный журнал для руководителей первого уровня (бригадиров, мастеров и пр.), информирующей их о предстоящих важных событиях и показывающий, как представить эту информацию своим подчиненным; ежеквартальный видеожурнал,

содержащий интервью с руководителями, клиентами, поставщиками, рядовыми сотрудниками.

Важным элементом управления стали регулярные встречи между представителями профсоюзов и менеджмента, на которых обсуждались самые разные вопросы функционирования предприятия. В результате таких усилий в области коммуникаций значительно снизилась степень недоверия между руководством и рядовыми сотрудниками, сократилась текучесть персонала, на 100 процентов возросла своевременность отгрузки, снизились издержки.

5. *Электронная коммуникация* является наиболее быстро развивающимся средством организационной коммуникации, позволяющим увеличить интенсивность обмена в сотни раз. Сегодня 97 тыс. сотрудников компании “Хьюлетт-Паккард” в течение месяца обмениваются двадцатью миллионами электронных посланий, которые содержат около трех триллионов знаков и осуществляют около 250 тыс. электронных транзакций с клиентами. Электронная почта дополняет внутриорганизационные меморандумы такими важнейшими характеристиками, как расширение адресатов, высокая скорость передач и обратной связи, снижает организационные издержки на бумагу, почту, курьеров.

СОЦИАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА

Электронная коммуникация в определенной степени позволяет преодолеть проблему в географически разбросанной организации, позволяет объединить усилия сотрудников, которые находятся за тысячи километров друг от друга. В то же время, использование электронных средств коммуникации порождает новые проблемы. Во-первых, сокращение прямых контактов приводит к исчезновению эмоционального аспекта в деловых отношениях, дегуманизации труда, что увеличивает напряженность и снижает мотивацию сотрудников. Во-вторых, объем информации, который может передаваться с помощью электронной почты, создает угрозу перегруженности сотрудников и, в первую очередь, руководителей. И, наконец, многие организации сталкиваются с проблемой сохранения конфиденциальности информации при использовании электронных сетей.

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Что такое коммуникация? Какова роль коммуникации в управлении современной организацией? Как коммуникация влияет на производственное поведение сотрудников организации?
2. Каковы элементы коммуникационного процесса? Приведите примеры каждого из элементов.
3. Какие типы коммуникационных взаимодействий применяются в управленческой деятельности?

4. Что такое вербальная и невербальная коммуникация? Приведите примеры каждого из видов коммуникации и охарактеризуйте их влияние на мотивацию и производительность персонала организации.
5. Что такое формальная коммуникация?
6. В чем заключаются особенности межличностной и функционально-ролевой коммуникации?
7. Каковы характерные особенности групповой и межгрупповой коммуникации?
8. Чем характеризуется нисходящая коммуникация? В чем основная организационная роль этого вида коммуникации? Какие средства повышают эффективность коммуникации сверху вниз?
9. Чем характеризуется восходящая коммуникация? В чем основная организационная роль этого вида коммуникации? Какие средства повышают эффективность коммуникации снизу вверх?
10. Чем характеризуется горизонтальная коммуникация? В чем основная организационная роль этого вида коммуникации? Какие средства повышают эффективность горизонтальной коммуникации?
11. Как руководитель может использовать формальные и неформальные коммуникации в практике управленческой деятельности?

Практическая ситуация № 1

Алекс Фокс стал Президентом одного из филиалов крупнейшей многонациональной корпорации в июне 1997 года. До этого он занимал должность Вице-президента по финансам всей корпорации, проработав в ее финансовом отделе более двадцати лет после окончания школы бизнеса. Филиал являлся признанным мировым лидером в своей отрасли, однако его финансовые результаты не совсем удовлетворяли руководство корпорации и финансовых аналитиков Нью-Йоркской фондовой биржи, чье мнение во многом определяет курс акций компании.

Первые четыре месяца Алекс провел в поездках по миру (филиал вел операции в 160 странах), встречах с руководителями отделений (их было четыре) и компаний (филиал был построен по принципу “операционная компания в каждой стране”). С начала сентября начали распространяться слухи о предстоящих организационных переменах, которые приведут к ликвидации региональных отделений, объединению операционных компаний и сокращению персонала. Особенно волнение вызывали слухи среди Европейской штаб-квартиры, в которой работало почти 100 человек, большинство из которых – опытные руководители высокого ранга. В середине сентября было сообщено, что 01.10.98 состоится видеоконференция г-на А.Фокса. На конференцию были приглашены Президент и Вице-президенты отделений и директора наиболее крупных операционных компаний.

В 30-минутном выступлении Президент охарактеризовал предстоящую реорганизацию: ликвидация Европейской штаб-квартиры в период до 01.01.99, преобразование других отделений в регионах, объединение подразделений поддержки операционных компаний. На этом видеоконференция была закончена, участникам не была предоставлена возможность задавать вопросы. На следующий день во все операционные компании было направлено краткое содержание выступления г-на Фокса. После этого в течение двух недель из мировой штаб-квартиры не поступало никакой информации.

Вопросы

1. Как скажется на поведении сотрудников филиала полученная информация? Как она и метод ее передачи повлияет на сотрудников Европейского отделения? Насколько эффективно они работали в течение двух недель после конференции?
2. Как можно охарактеризовать выбранный метод коммуникации? Какие достоинства и недостатки Вы видите? Как бы Вы поступили на месте г-на Фокса?
3. Что делать руководству филиала в сложившейся ситуации?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ № 2

Илья Сидоров стал Главным бухгалтером Воронежского филиала крупной московской компании после ухода на пенсию проработавшей на этой должности Марии Федоровны Лопатиной. До этого Илья работал в отделе экономического анализа. На третий день своей работы в новой должности он получил электронное послание от Финансового директора компании с требованием немедленно прислать данные о размере денежной наличности филиала. Готовя требуемую информацию, Илья обнаружил, что в течение полугода филиал представлял в Москву искаженные данные, занижая в отчетах уровень издержек и завышая величину резервного фонда. На всех отчетах стояли подписи Главного бухгалтера и Директора филиала, который находился в командировке в Москве.

Вопросы:

1. Чем можно объяснить предоставление руководству фирмы недостоверной информации?
2. Как поступить Илье?