

image not found or type unknown



Коммуникации, осуществляемые в компаниях, могут быть классифицированы по ряду признаков (таблица 1).

Таблица 1 - Классификация коммуникаций

Признак классификации	Виды коммуникаций
По форме общения	Вербальные
	Невербальные
По субъекту и средствам коммуникаций	Коммуникации с помощью информационных технологий, технических средств
	Межличностные
По направленности общения	Восходящие
	Нисходящие
По каналам общения	Формальные
	Неформальные
По организационному признаку (по пространственному расположению каналов)	Горизонтальные
	Вертикальные
	Диагональные

### **Коммуникации по субъекту и средствам коммуникаций**

Коммуникации с помощью информационных технологий, технических средств

Коммуникации, которые осуществляются с помощью информационных технологий и технических средств, приобретают первостепенное значение в современных условиях. Осуществляются при помощи телекоммуникационных систем, электронной почты, управленческих информационных средств (УИС). При помощи УИС менеджеры могут обратиться к другим сотрудникам, например, за информацией, которая необходима для решения проблем, а также могут прочитать литературу в какой-либо интересной для них области о современных достижениях.

## Межличностные коммуникации

**Межличностные коммуникации** – это коммуникации, которые осуществляются между людьми в ситуациях "лицом к лицу" и в группах при помощи слов и бессловесных средств общения. Именно данный вид коммуникации представляет наибольшую значимость для изучения. Различные факторы оказывают влияние на межличностные коммуникации (рисунок 1).



Рисунок 1. Факторы, которые влияют на межличностные коммуникации

Результативность межличностных коммуникаций зависит во многом от обратной связи. Отправитель с ее помощью понимает, было ли передано сообщение, было ли получено оно и было ли правильно принято и понято получателем.

Получателю необходимо быть уверенным в компетентности отправителя. Разные люди могут интерпретировать одно и то же сообщение по-разному, в зависимости от предшествующего опыта, компетентности, что предполагает наличие различных подходов к кодированию и декодированию информации. Коммуникационный процесс может не состояться при некомпетентности отправителя.

Доверие получателя к отправителю, как к личности, так и к руководителю – очень важное условие коммуникации. Получателю необходимо при этом признавать право отправителя на отправление сообщения.

Касаемо ожиданий получателя необходимо отметить, что людьми хорошо воспринимается лишь то, что они готовы воспринять. Неожиданную информацию могут не воспринимать.

Совместимость любого рода влияет на эффективность межличностных коммуникаций. Психологическая несовместимость получателя и отправителя, неприятие получателем задач и целей, формирующихся в сообщении, способствуют разрушению коммуникации.

Статус отправителя получателем может быть воспринят по-разному. Получатель может признать его, и в данном случае он выполняет указания отправителя, которые были переданы в сообщении, а также может воспринимать статус в качестве личной угрозы, что препятствует процессу коммуникации и даже может прерывать ее.

Межличностные коммуникации находятся в зависимости от социокультурной среды, в которой они реализуются, включающей систему ценностей, обычаи, традиции. Этот фактор необходимо учитывать при общении представителей разных национальных культур. Культурные различия выражаются как при вербальном, так и невербальном общении.

## **Коммуникации по форме общения**

### **Вербальные коммуникации**

**Вербальные коммуникации** – это коммуникации, которые осуществляются при помощи устной речи, используемой в качестве системы кодирования.

Менеджеры тратят большую часть рабочего времени на личное общение с другими людьми. К достоинствам устной коммуникации относят:

быстроту,

спонтанность,

возможность использования невербальных способов коммуникации одновременно со словами.

Согласно данным А. Мейрабиана, только 7% сообщений определяются их вербальным содержанием, а 93% свойственна невербальная природа, 38% из которых определяются модуляцией голоса, а 55% определяются выражением лица.

## **Невербальные коммуникации**

Невербальные коммуникации – это сообщения, которые посылаются отправителем без применения устной речи в качестве системы кодирования, а, например, при помощи жестов, мимики, взгляда, манер, поз. Они выступают в качестве средства коммуникации на том уровне, а котором их суть может быть интерпретирована другими участниками процесса коммуникации.

Информация передается при помощи вербальных коммуникаций, а при помощи невербальной коммуникации передается отношение к получателю сообщения.

## **Коммуникации по каналам общения**

Формальные коммуникации

Формальные коммуникации позволяют ограничивать и упорядочивать информационные потоки. Они устанавливаются следующими регламентами:

организационными (к примеру, схема организационной структуры организации);

функциональными (к примеру, положением о службах и отделах, включающим раздел "Взаимосвязи между подразделениями").

Формальные каналы коммуникации используются широко в компаниях, имеющих иерархическую организационную структуру управления.

## **Неформальные коммуникации**

**Неформальные коммуникации** – это социальные взаимодействия между индивидами, которые отражают выражения человеческой потребности в общении. Неформальные коммуникации дополняют формальные. Неформальную систему коммуникаций в организации называют "виноградной лозой", так как информация в ней зачастую распространяется при помощи слухов. Согласно данным ряда исследователей, слухи на 75%, по меньшей мере, считаются точными.

Слухи являются одним из самых быстрых способов распространения информации. Руководство часто использует данный канал передачи информации в целях изучения мнения работников, их готовности к изменениям и принятию новых

элементов (направлений), выявления "узких" мест в менеджменте компании.

типичной информации, передаваемой по неформальным каналам можно отнести:

грядущие понижения или повышения;

изменения в структуре компании;

грядущие сокращения и предполагаемая реорганизация;

предполагаемые мероприятия по ужесточению контроля за дисциплиной труда;

информация о личных делах руководителей и т.п.

## **Слухи**

Таблица 2 - Виды слухов и их значение

Виды слухов	Краткая характеристика
Слухи- "пугала"	Появляются на почве опасений и страхов сотрудников, создавая беспокойство в организации, могут принести вред.
"Мечты и чаяния"	Это самые позитивные слухи, которые способствуют творчеству работников. Отражают надежды и желания сотрудников, иницилирующих слухи.
Финальный слух	Вызван возможными и прогнозируемыми действиями в будущем, которые длительное время ожидаются работниками.
"Вбивание клиньев"	Формируются агрессивностью, иногда и ненавистью; самый агрессивный тип. Несут вред как для репутации компании, так и отдельных сотрудников.

## **Коммуникации в зависимости от пространственного расположения каналов и направленности общения**

Информация по каналам передается:

по вертикали – снизу вверх, сверху вниз,

в горизонтальной плоскости,

по диагонали.

Восходящие коммуникации – это коммуникации, которые направлены снизу-вверх (от подчиненных к руководителю).

Нисходящие коммуникации – это коммуникации, которые направлены сверху-вниз (от руководителя к подчиненным).

**Диагональные коммуникации** – это коммуникации, которые осуществляются сотрудниками подразделений и отделов различных уровней. Данный вид коммуникации используется в случаях, когда коммуникации сотрудников организации иными способами затруднены, либо невозможны.

**Горизонтальные коммуникации** – это коммуникации, которые направлены на интеграцию и координацию деятельности работников разных подразделений и отделов на одинаковых уровнях иерархии для выполнения целей компании; способствуют увеличению эффективности использования всех ресурсов компании.

Согласно исследований, эффективность горизонтальных коммуникаций составляет 90%. Это можно объяснить тем, что сотрудники работали на одинаковых уровнях управления, отлично понимают сущность труда своих коллег, понимают их проблемы и возможный посыл их сообщения.

Таблица 3 - Характеристика вертикальных коммуникаций

Виды коммуникаций	Виды передаваемой в сообщении информации	Цели
-------------------	--	------

Восходящие	Жалобы подчиненных	Получить представление об улучшении деятельности компании
	Мнения подчиненных	
	Предложения подчиненных	Получить подтвержденную информацию о ходе выполнения работы и итоговых результатах
	Обращения о получении консультации по интересующим вопросам	Изучить мнение подчиненных по интересующим вопросам
	Отчеты о ходе выполнения работы, возникших проблемах в ходе работы	Обеспечить обратную связь с руководителем о полученных заданиях
Нисходящие	Об изменениях в политике организации	Обеспечить обратную связь с подчиненными по результатам деятельности
	Директивы вышестоящих органов управления	Осуществить инструктирование по выполнению работы
	О новых системах и процедурах	Предоставить всю информацию, необходимую для выполнения работы
	О бюджете организации, его изменении, исполнении	Поставить подчиненным конкретные задачи по выполнению работы
	О кадровых перемещениях и реорганизациях	Оперативно сообщить новости о деятельности организации
	Инструкции, информация для выполнения заданий	Обеспечить социальную поддержку подчиненным

Вертикальные коммуникации являются менее эффективными, чем горизонтальные коммуникации. Только 20–25% информации, которая исходит от высшего руководства, поступает к непосредственным работникам и верно понимается ими. Начальник цеха причем, выходя из кабинета директора организации, выносит лишь

40% полезной информации, а бригадир- всего 30%. Касаясь восходящих коммуникаций - до руководителей компаний доходит не более 10% информации, которая направляется в их адрес рабочими.

Внутренние коммуникации:

формируют чувство общности у коллектива;

информируют сотрудников;

формируют образ организации;

формируют у каждого работника чувство причастности к делам организации, ее успеху;

являются нематериальной мотивацией сами по себе;

развивают корпоративную культуру компании.

Хорошо отлаженные процессы внутренней коммуникации, таким образом, могут способствовать повышению эффективности деятельности компании.

### **Формы, методы и средства общения, существующие в российских компаниях**

В российских компаниях существуют следующие формы, методы и средства общения:

языковые: использование "внутреннего языка компании" (понятные только сотрудникам компании, специальные слова или названия подразделений, сленг), хотя лишь 19% опрошенных это поддерживают по данным компании Begin Group;

бумажно-печатные: доски объявлений, информационные стенды, листовки, ящики предложений, буклеты, газета, брошюры, журнал;

техничко-технологические: интернет-пейджер, телефон, телевидение, сайт, радио, e-mail, компьютерные сети Интернет;

физические (пространственные): офис по принципу открытого поля или офис открытых дверей;

публично-общественные: встречи с коллективами, совещания, конференции, консультации, совместное профессиональное обучение, участие в турнирах по



футболу между разными компаниями, тим-билдинг, праздники, такие как дни рождения, Новый год и т.д., проведение спартакиад, конкурсов профессионального мастерства, социально значимых событий (поддержка медицины, образования, открытие детских площадок,) корпоративных праздников, и т.д.

Формы, методы и средства общения, существующие в российских компаниях

В российских компаниях существуют следующие формы, методы и средства общения:

языковые: использование "внутреннего языка компании" (понятные только сотрудникам компании, специальные слова или названия подразделений, сленг), хотя лишь 19% опрошенных это поддерживают по данным компании Begin Group;

бумажно-печатные: доски объявлений, информационные стенды, листовки, ящики предложений, буклеты, газета, брошюры, журнал;

техничко-технологические: интернет-пейджер, телефон, телевидение, сайт, радио, e-mail, компьютерные сети Интернет;

физические (пространственные): офис по принципу открытого поля или офис открытых дверей;

публично-общественные: встречи с коллективами, совещания, конференции, консультации, совместное профессиональное обучение, участие в турнирах по футболу между разными компаниями, тим-билдинг, праздники, такие как дни рождения, Новый год и т.д., проведение спартакиад, конкурсов профессионального мастерства, социально значимых событий (поддержка медицины, образования, открытие детских площадок,) корпоративных праздников, и т.д.

### **Формы, методы и средства общения, существующие в российских компаниях**

В российских компаниях существуют следующие формы, методы и средства общения:

- языковые: использование "внутреннего языка компании" (понятные только сотрудникам компании, специальные слова или названия подразделений, сленг), хотя лишь 19% опрошенных это поддерживают по данным компании Begin Group;
- бумажно-печатные: доски объявлений, информационные стенды, листовки, ящики предложений, буклеты, газета, брошюры, журнал;

- технико-технологические: интернет-пейджер, телефон, телевидение, сайт, радио, e-mail, компьютерные сети Интернет;
- физические (пространственные): офис по принципу открытого поля или офис открытых дверей;
- публично-общественные: встречи с коллективами, совещания, конференции, консультации, совместное профессиональное обучение, участие в турнирах по футболу между разными компаниями, тим-билдинг, праздники, такие как дни рождения, Новый год и т.д., проведение спартакиад, конкурсов профессионального мастерства, социально значимых событий (поддержка медицины, образования, открытие детских площадок,) корпоративных праздников, и т.д.