

image not found or type unknown



Коммуникативный поток внутри организации (соответственно пространственному расположению каналов) может перемещаться в вертикальном и горизонтальном направлении.

Вертикальные коммуникации - это обмен информацией между иерархическими уровнями организации, а горизонтальные - обмен в пределах паритетных иерархических уровней.

Как показывают исследования, эффективность горизонтальных коммуникаций достигает 90%. Это объясняется тем, что люди работали на одном и том же уровне управления, хорошо понимают характер труда своих коллег, знают их проблемы и возможное содержание их сообщения. Вертикальные коммуникации менее эффективны, чем горизонтальные: лишь 20-25% информации, исходящей от высшего руководства, доходит до непосредственных работников и правильно понимается ими. Вертикальная коммуникационная связь, в свою очередь, по направленности общения подразделяется на нисходящие и восходящие коммуникации.

Нисходящие коммуникации - коммуникативный поток, который перемещается от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню, представляет собой. Они являются основной формой, в которой руководитель реализует свои управленческие воздействия: приказы, распоряжения, указания, предписания, установки, рекомендации, директивы и Нисходящий поток коммуникаций используется руководителем для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах с тем, чтобы выделить проблемы, требующие внимания, предложить варианты обратной связи по результатам работы. При этом чем больше уровней проходит информация, тем меньше вероятность того, что она не будет искажена. Наиболее характерным примером является общение начальника со своими подчиненными.

Восходящие коммуникации представляют собой систему каналов движения информации «снизу-вверх», другими словами, восходящая информация в организациях перемещается от более низкого к более высокому уровню. Она используется для обратной связи подчиненных с руководством с целью информирования о результатах работы и текущих проблемах, служит средством

доведения до сведения руководителя мнения работников. Руководители полагаются на данную информацию при анализе того, как улучшить положение дел в организации. В некоторых организациях восходящая информация используется руководителями более низкого звена для информирования средних и высших руководителей (например, подготовка отчетов), при проведении обсуждений, где работники получают возможность рассматривать проблемы со своим руководителем или с представителями высшего руководства. Горизонтальное направление коммуникаций - это обмен информацией, который происходит между членами одной группы или рабочих групп одного уровня, между руководителями или персоналом одного уровня. Данный процесс необходим, так как позволяет сэкономить время и обеспечить интегрированность действий. В одних случаях такое общение является формальным и обязательным, в других - происходит спонтанно.

Типы горизонтальных коммуникаций:

- коммуникации между паритетными подразделениями организации, осуществляющими свою деятельность в рамках деятельности всей компании. Например, отдел, отделение, группа. Коммуникации возникают вследствие необходимости координации их работы и служат этим целям;
- коммуникации между исполнителями, составляющие наиболее обширное «поле» всех коммуникативных обменов в организации (на данном уровне возникают многочисленные и противоречивые социально-психологические феномены, с которыми должен считаться руководитель);
- коммуникации между паритетными руководителями подразделений внутри организации (например, между руководителями среднего звена управления).

Вертикальные и горизонтальные коммуникации играют определяющую роль в функционировании организации. Обычно принято считать, что вертикальное направление коммуникаций более значимо, поскольку оно реализует основной принцип построения организации - иерархический. С другой стороны, он всегда синтезирован с координационным принципом, связанным с горизонтальной направленностью коммуникаций. Через сочетание этих двух принципов и собственно типов обеспечивается коммуникативная функция организации в целом. Данное сочетание образует своего рода «каркас» всей коммуникативной сети организации. Вертикальные коммуникации для характеристики деятельности руководителя подразделяются на ряд подтипов. Такое подразделение основано на

нескольких критериях одновременно и включает несколько видов коммуникаций.

Коммуникации вида «руководитель - подчиненный» составляют абсолютное большинство всех информационных обменов в организации и занимают особое место в сфере межличностных отношений. Сочетание непосредственного характера контакта с его иерархичностью - основные особенности данного типа обмена информацией. Реже он может осуществляться и опосредованно - например, в форме письменного указания, приказа и пр. В специфическом подтипе коммуникаций «руководитель - подчиненный» первый является руководителем высшего звена, а второй (подчиненный) - также руководителем, но нижележащего иерархического уровня.

Коммуникации вида «руководитель - руководитель» включают две разновидности: между руководителями паритетных подразделений внутри организации и между руководителем всей организации и руководителями иных учреждений и организаций.

Для данных видов коммуникаций характерна общая черта - они носят индивидуальный характер и разворачиваются, как правило, при непосредственном контакте. Данные коммуникации включают в качестве одного из коммуникантов руководителя (разнообразных иерархических уровней), а в своей совокупности они характеризуют «индивидуальную коммуникативную вертикаль».

Представленная вертикаль включает также коммуникации вида «руководитель - рабочая группа». Данный вид коммуникации характеризуется комбинированной индивидуально-коллективной особенностью и реализуется в различных организационных формах: совещаниях руководителя с рабочими группами, отчетах групп перед руководителем, локальном инспектировании, контрольных проверках рабочих групп и др.

Внутриорганизационные коммуникации подразделяются по признаку канала общения на формальные и неформальные.

Формальные каналы коммуникаций непосредственно определяются структурой организации, ее ведущими функциональными целями и задачами. Неформальные коммуникации - это те контакты, которые реализуются вне и помимо формальных коммуникативных каналов. Они включают ряд разновидностей:

- неформальные контакты между рядовыми членами организации;

- неформальные связи между руководителем и подчиненными;
- неформальные внешнекоммуникативные связи руководителя со средой (феномен «больших связей» руководителя).

Особая роль среди всех неформальных коммуникационных контактов принадлежит такой разновидности, как слухи, которые в преобладающей степени создают социальную микросреду организации. Они влияют на общественное мнение, на деятельность членов организации, на их статус и репутацию. Имеет место стойкое предубеждение о недостоверности такого рода коммуникативного явления, каковыми являются слухи. Однако специальные исследования показывают, что в действительности они верны и справедливы практически в 80% случаев, а в отношении состояния дел внутри организации данный показатель доходит до 99%. Уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации. Кроме того, независимо от точности, все свидетельствует в пользу влияния слухов, будь их воздействие положительным или отрицательным.

Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов:

- предстоящие сокращения производственных рабочих;
- новые меры по наказаниям за опоздания;
- изменения в структуре организации;
- грядущие перемещения и повышения;
- подробное изложение спора двух руководителей на последнем рабочем совещании;
- кто кому назначает свидания после работы.