



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ВОЛГОГРАДСКИЙ  
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

**В.А. Зоркова**

# ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие



© Зоркова В.А., 2021

© Волгоградский институт управления –  
филиал ФГБОУ ВО РАНХиГС

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ»  
ВОЛГОГРАДСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

В. А. Зоркова

# **ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

*Учебное пособие*

Волгоград, 2021

УДК 331.108.2(075.8)

ББК 60.84я73

З-86

Рецензент:

доктор социологических наук, доцент **А. Л. Кузеванова**,  
заведующий кафедрой социологии, общей и юридической психологии  
Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС;

доктор экономических наук, доцент **Н. Е. Булетова**,  
профессор кафедры управления РГАУ-МСХА им. К.А. Тимирязева

**Зоркова, В. А.**

**З-86 Эффективные коммуникации в организации:** учебное пособие /  
В. А. Зоркова; Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС. –  
Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала  
РАНХиГС, 2021. – Систем. требования: Процессор Intel® или AMD с  
частотой не менее 1.5 ГГц; Операционная система семейства Microsoft  
Windows или macOS; Оперативная память 2 Гб оперативной памяти; Adobe  
Reader 6.0. – Загл. с экрана. – 48 с.

Учебное пособие посвящено актуальным вопросам осуществления эффективных коммуникаций в организации и содержит учебные материалы для изучения курсов «Деловые коммуникации» и «Коммуникативный менеджмент». В пособии рассмотрена специфика деловых коммуникаций, описаны модели формирования коммуникативного процесса, представлена классификация внутриорганизационных коммуникаций, основные формы и правила их реализации.

Учебное пособие предназначено для студентов направлений подготовки 38.03.03 Управление персоналом, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, а также для широкого круга специалистов в сфере управления и читателей, интересующихся проблемами совершенствования коммуникативного менеджмента.

ISBN 978-5-7786-0836-8

© Зоркова В. А., 2021

© Волгоградский институт управления –  
филиал ФГБОУ ВО РАНХиГС, 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> .....	4
<b>Тема 1. Коммуникация как предмет научного анализа</b> .....	6
<b>Тема 2. Модели коммуникативного процесса</b> .....	13
<b>Тема 3. Специфика деловых коммуникаций</b> .....	20
<b>Тема 4. Виды внутриорганизационных коммуникаций</b> .....	29
<b>Тема 5. Формы коммуникаций в организации</b> .....	37
<b>Список литературы</b> .....	44

## ВВЕДЕНИЕ

Современные модели управления организацией учитывают видовое многообразие деловых коммуникаций, эффективные способы осуществления которых обеспечивают информационную открытость руководства организации, способствуют развитию коммуникативных контактов сотрудников внутри коллектива, формируют механизмы своевременного получения обратной связи. В совокупности данные факторы повышают лояльность персонала организации, снижают уровень конфликтности внутри коллектива, формируют корпоративную культуру и повышают результативность совместной деятельности. В связи с этим проблема построения эффективных коммуникаций в организации становится особенно актуальной. Достичь результатов в данном направлении возможно только в случае комплексной подготовки специалистов различных профессиональных областей путем формирования необходимых коммуникативных компетенций.

В связи с этим главной целью написания учебного пособия «Эффективные коммуникации в организации» является формирование у будущих профессионалов системы знаний, умений и навыков решения актуальных проблем осуществления коммуникативного процесса в общей системе управления организацией. Указанная цель, а также последовательность этапов научного осмысления коммуникативного процесса определили логику изложения материала пособия, в соответствии с которой его тематика представлена следующим образом:

1. Коммуникация как предмет научного анализа.
2. Модели коммуникативного процесса.

3. Специфика деловых коммуникаций.
4. Виды внутриорганизационных коммуникаций.
5. Формы коммуникаций в организации.

Таким образом, тематика материалов учебного пособия демонстрирует комплексный подход к рассмотрению вопросов эффективных коммуникаций в организации: от теоретического осмысления понятия «коммуникация» до изложения приемов осуществления коммуникативного процесса на практике. Это обеспечивает широкие возможности применения учебного пособия при изучении дисциплин «Деловые коммуникации», «Коммуникативный менеджмент» для направлений подготовки 38.03.03 Управление персоналом и 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.



## Тема 1

# КОММУНИКАЦИЯ КАК ПРЕДМЕТ НАУЧНОГО АНАЛИЗА

Способность к речевой коммуникации является главной отличительной чертой человека как биологического существа, определяющей его социальность. Коммуникация выступает не только основой существования и воспроизводства любой общественной системы, но и определяет одну из потребностей любого индивида – потребность в общении.

Соотношение понятий «коммуникация» и «общение» является дискуссионным. Современные ученые рассматривают данные понятия либо как синонимичные, либо трактуют их по принципу общее-частное. Первый подход основан на исследовании этимологии слов. Термин *коммуникация* имеет латинское происхождение от *communicatio*, *communico*, что означает сообщение, связь, делаю общим, связываю<sup>1</sup>. *Общение* является специфичным понятием русского языка праславянского происхождения от *obъtjo* – «то, что вокруг», лежащего в основе совокупности слов: общий, община, общество, общение<sup>2</sup>. Межкультурный контекст употребления слов, языковые возможности перевода позволяют отождествлять понятия коммуникация и общение.

---

<sup>1</sup> Шанский Н. М., Боброва Т. А. Этимологический онлайн-словарь русского языка. [Электронный ресурс] URL: <https://gufo.me/dict/shansky/коммуникация>.

<sup>2</sup> Большунов А. Я., Киселева Н. И., Марченко Г. И., Новиков А. В., Тюриков А. Г., Чернышова Л. И. Деловые коммуникации: учебник для бакалавров / Под ред. доцента Л. И. Чернышовой. М.: Финансовый университет, Департамент социологии, 2018. С. 18.

Обоснование второго подхода выявляется в практике использования, традициях научного анализа отечественных исследований, позволяющих разграничить термины «коммуникация» и «общение». Так, *общение* определяется как процесс формирования контактов на различных уровнях взаимодействия (межличностном и межгрупповом), обусловленный потребностями участников. Установление и развитие контактов осуществляется на основе обмена информацией познавательного или аффективно-оценочного характера<sup>3</sup>, в результате которого возникают социальные отношения. Данное понимание общения определяет широкий круг социальных практик его проявления в процессе жизнедеятельности любого человека.

Согласно наиболее широкой трактовке, коммуникация – это сложный, многоуровневый процесс взаимодействия, целью которого является понимание участниками значения и содержания информационного обмена. Передаваемые сообщения: форма, структура, каналы передачи и способы воздействия, – выступают главным предметом, определяющим сущность коммуникативного взаимодействия. Важно отметить, что основанием формирования процесса коммуникации являются цели сторон-участников, которые могут как совпадать, так и быть отличными друг от друга. Невозможность достичь цели самостоятельно, без взаимодействия/достижения договоренностей с «другими» обуславливает процесс коммуникации.

Несмотря на схожесть представленных определений, общение и коммуникация имеют ряд различий в понимании содержательного компонента процесса взаимодействия, а также его результата. Общение является социальной практикой, функциональная значимость которой, прежде всего, состоит в возможности установления контактов и формирования

---

<sup>3</sup> Психологический словарь / Под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова. М.: Педагогика-Пресс, 1999. С. 232-233.

отношений. Процесс коммуникации понимается в русле информационного обмена, обусловленного целями участников.

Исследования в области теории коммуникации систематизированы Р. Крейгом в рамках семи основных традиций, рассматривающих **коммуникацию как предмет научного анализа**: риторической, феноменологической, семиотической, кибернетической, социокультурной, социально-психологической и критической<sup>4</sup>.

*Риторическая традиция* определяет возможности анализа коммуникации с точки зрения дискурса, практического искусства речи. Данная традиция сложилась исторически первой, ее истоки лежат в трудах древнегреческих философов-софистов, предметом изучения и практикой использования которых являлось искусство красноречия. В современной теории коммуникации риторическая традиция исследует языковую грамоту, правила построения речи, основы аргументации, приемы воздействия на аудиторию как условия эффективной коммуникации. При этом проблемы коммуникации интерпретируются в рамках способности коммуникатора разрешать социальные противоречия посредством умелого речевого воздействия на убеждения слушателей.

*Семиотическая традиция* понимает коммуникацию как социальное взаимодействие, опосредованное знаками. В теории коммуникации семиотический подход является одним из ведущих, в основе его разработки лежит «семиотика» – научное знание о формах, происхождении знаков и законах функционирования знаковых систем. Согласно данной традиции, коммуникация осуществляется в процессе интерпретации значений сообщений, передаваемых в знаковой форме. Точность понимания коммуникатора и реципиента определяется возможностями кодирования и декодирования, презентации и репрезентации значений, которые зависят от двух ключевых оснований: наличия общей языковой, знаковой системы, а

---

<sup>4</sup> Андриянова Т. В. Коммуникационная теория Р. Крейга: дискурсивные практики и тенденции взаимодействия в управлении субъектом // Коммуникология. 2019. Том 7. № 2. С. 18.

также интерпретационного потенциала участников. Проблемы коммуникации, в рамках семиотической парадигмы, рассматриваются в русле непонимания предписанных знакам значений, а также возникновения новых значений в процессе декодирования полученных сообщений.

*Феноменологическая традиция* трактует коммуникацию как проживание опыта «другого». Согласно данному подходу, аутентичная коммуникация осуществляется только в ситуации доверительного взаимодействия субъектов, взаимное восприятие и понимание которых происходит на дорефлексивном уровне. Осуществление данного процесса возможно в форме прямого, непосредственного контакта, в ходе установления которого формируется ощущение «другого» как имеющего сходства и различия. Однако стремление участников к достижению субъективных целей подрывает основы формирования истинного диалога, именно поэтому главной проблемой коммуникативного процесса, согласно феноменологической традиции, выступает необходимостью формирования доверительных отношений между сторонами взаимодействия.

*Кибернетическая традиция* рассматривает коммуникацию как процесс обработки информации. Данная традиция лежит в основе современного понимания термина, устанавливая содержательную взаимосвязь коммуникации с принципами и методами информационного обмена. Кибернетический подход обладает исследовательским потенциалом управления процессом коммуникации в сложно организованных социальных системах, выявляя различия источника и получателя, специфику каналов взаимодействия, причины информационных потерь, сбоев в процессе обработки полученных данных. Основные проблемы информационного обмена кибернетическая модель анализирует в рамках воздействия комплекса информационных шумов и перегрузок, определяющих вероятностный характер осуществления коммуникации. Выявленные проблемы актуализируют возможности применения технологий контроля, механизмов

передачи и получения обратной связи, позволяющих рассматривать коммуникацию как нелинейный процесс.

*Социально-психологическая традиция* интерпретирует коммуникацию как взаимодействие/взаимовлияние субъектов, результатом которого является совокупность поведенческих, эмоциональных или когнитивных эффектов. В качестве предмета научного анализа в рамках данного подхода рассматривается комплекс психологических факторов, детерминирующих коммуникативный процесс. Установки, стереотипы, комплексы могут иметь как личностный, так и групповой или массовый характер проявления, трансформируясь в ходе социального взаимодействия. Трансформация факторов воздействия осуществляется в результате социально-психологического изменения участников (как самостоятельный процесс развития), а также в результате действия социальных институтов (например, института СМИ) и других субъектов-участников, что позволяет рассматривать коммуникацию как управляемый процесс взаимодействия, результаты которого возможно предопределить и контролировать. Важной характеристикой данного подхода является широкая доказательная база, отражающая результаты эмпирических данных психологических исследований.

*Социокультурная традиция* определяет коммуникацию с точки зрения функционального значения в процессе воспроизводства социального порядка. Совокупность социальных норм и правил обуславливает возможность формирования общественных отношений, общностей, а также общества, в целом. Индивиды усваивают нормы и правила в результате социализации, воспроизводят их в ходе взаимодействия. Указанные процессы реализуются в коммуникативных практиках. Согласно социокультурному подходу, коммуникации обладают символической природой, способной поддерживать, восстанавливать и трансформировать социальную реальность. Социальные изменения возможны в результате проявления свойств индивидуальности, креативности и стохастичности коммуникативного процесса на микроуровне межличностного взаимодействия, практика которого способна осуществить

корректировку ценностей при переходе на макроуровень. Проблемы коммуникации в рамках социокультурной парадигмы рассматриваются в фокусе пространства (культурного разнообразия современного мира) и времени (социокультурных изменений), которые усложняют взаимодействие в виду слабой сформированности/отсутствия общих социальных моделей: непонимания ценностей, несогласованности интересов, дефицита общих ритуалов и правил. Данные факторы в совокупности не позволяют сформировать систему взаимных ожиданий участников в процессе коммуникации.

*Критическая традиция* понимает коммуникативной процесс с позиции осуществления дискурсивной рефлексии. Данная традиция в большей степени выступает философской концепцией, она не предлагает исчерпывающей, непротиворечивой объяснительной модели коммуникации, а только формирует набор требований, которым должна соответствовать истинная коммуникация в процессе совершенствования общественной системы. Дискурсивная рефлексия рассматривается в качестве основополагающего метода формирования коммуникативных практик, целью применения которого выступает поиск истинного понимания. Достижение результата в данном направлении возможно путем снятия идеологических установок, ограничений, отказа от диктатуры и доминирования во взаимодействии. Проблемы коммуникации в рамках критического подхода определяются формальным согласием участников по поводу смысла передаваемой информации и искажением дискурсивной рефлексии, препятствующим полному пониманию.

Рассмотренные научные традиции исследования понятия «коммуникация» обладают различным объяснительным потенциалом, выявляют его противоречивые свойства и основания процесса формирования. В совокупности, данные характеристики позволяют сделать вывод о необходимости применения полипарадигмального подхода, результатом применения которого станет формирование объемного видения феномена коммуникации как предмета научного познания.

***Вопросы для самоконтроля по теме***

1. В чем состоит значение коммуникации в процессе воспроизводства общественной системы?
2. Определите соотношение понятий «коммуникация» и «общение».
3. В рамках каких научных традиций анализируется понятие коммуникации?
4. Сформулируйте содержательные противоречия семиотической, феноменологической, социально-психологической и культурной традиций.



## Тема 2

# МОДЕЛИ КОММУНИКАТИВНОГО ПРОЦЕССА

13

Понимание коммуникации как процесса предполагает возможность определения ее составных элементов, последовательности этапов осуществления, обеспечивающих целенаправленное перемещение информационных потоков с определенным результатом (эффективностью).

В рамках исследования коммуникативного процесса выделяют **три основных конструкции** его рассмотрения: линейную, интерактивную и транзакционную. Опишем каждую из них более подробно.

*Линейные модели* рассматривают коммуникативный процесс как однонаправленный, основанный на субъектно-объектных отношениях коммуникатора (отправителя информации) и реципиента (получателя информации). Согласно линейной модели, источник передает некоторый объем информации получателю для достижения целенаправленного результата, при этом не учитывая результативность взаимодействия. К конструкциям данного типа, например, относится исторически первая модель коммуникативного процесса Аристотеля, которая включает в себя лишь три основных элемента коммуникации: оратор, речь, публика (Рис. 1).

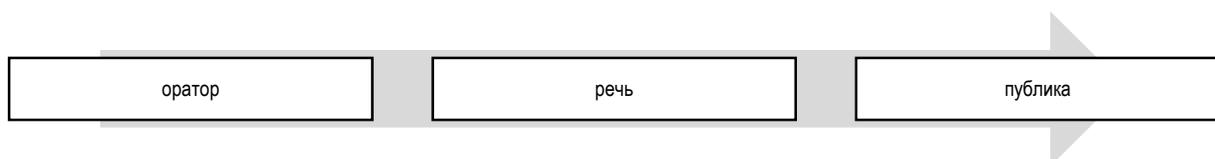


Рис. 1. Коммуникативная модель Аристотеля.

Линейный тип также представлен наиболее известной технологической моделью пропаганды Г. Лассуэлла, описанной автором в работе «Структура и функции коммуникации в обществе. Коммуникация идей». Согласно данной модели, коммуникативный процесс включает в себя набор из пяти элементов. Каждый элемент автор определяет путем постановки вопроса, ответ на который образует самостоятельную область научного исследования (Рис. 2).



**Рис. 2.** Коммуникативная модель Г. Лассуэлла.

Данные вопросы обозначают основные направления исследования коммуникации: 1) определение источников информации; 2) анализ сообщений (текстов); 3) изучение средств и каналов коммуникации (в рамках концепции Г. Лассуэлла – это, прежде всего, СМИ); 4) анализ целевой аудитории; 5) определение результативности информационного воздействия, его эффекта.

Более сложную, кибернетическую конструкцию коммуникативного процесса предлагают Е. Шеннон и У. Уинер.



**Рис. 3.** Кибернетическая модель Шеннона-Уинера.

Авторы дополняют процесс коммуникации такими важными элементами, непредставленным в более ранних моделях, как: кодирование, декодирование и шумы. Коммуникатор с помощью набора знаков и символов кодирует (зашифровывает) сообщение, которое в последующем декодируется (расшифровывается) получателем. Таким образом, оно достигает адресата в восстановленном виде. Процесс передачи сообщения осложняют также многочисленные шумы (помехи) – негативные факторы внешней среды, препятствующие процессу коммуникации, наличие которых определяют разницу между исходной и полученной информацией.

Данная модель наиболее наглядно демонстрирует наличие некоторой степени неопределенности любого коммуникативного процесса, а также элементы, напрямую влияющие на ее минимизацию при достижении ожидаемого результата, определяя его целью – максимальное соответствие информации на «входе» и «выходе».

*Интерактивные (или круговые) модели* коммуникации, в общем виде, рассматривают коммуникационный процесс как процесс взаимодействия двух и более субъектов. При этом нелинейность коммуникации определяется наличием обратной связи – реакции реципиента на полученную информацию. Наличие обратной связи имеет решающее значение в моделях данного типа, так как позволяет получателю дать ответное действие на действие коммуникатора, замыкая коммуникативный процесс во взаимном действии – взаимодействии (интеракции).

Несколько трансформируется понятие шума, вместо него в круговых моделях следует учитывать наличие барьеров – более широкого понятия, включающего помехи не только внешней среды, но и различных специфических особенностей как коммуникатора, так и реципиента. Так среди барьеров выделяют семантические, логические, фонетические, языковые, барьеры личности (темперамента, двойника, авторитета и другие).

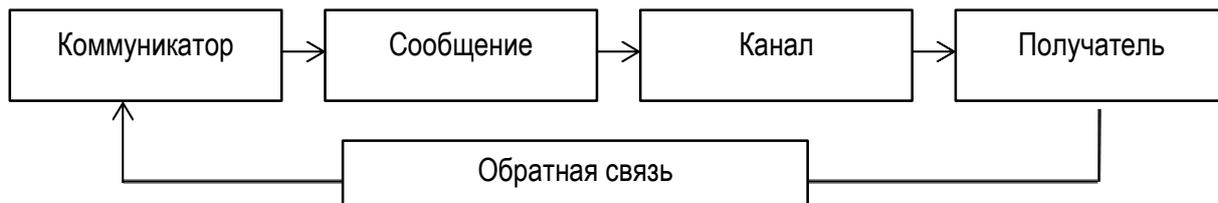


Рис. 4. Интерактивная модель коммуникативного процесса.

Транзакционные модели имеют наиболее сложную конструкцию, сочетая в себе достоинства всех ранее разработанных моделей.

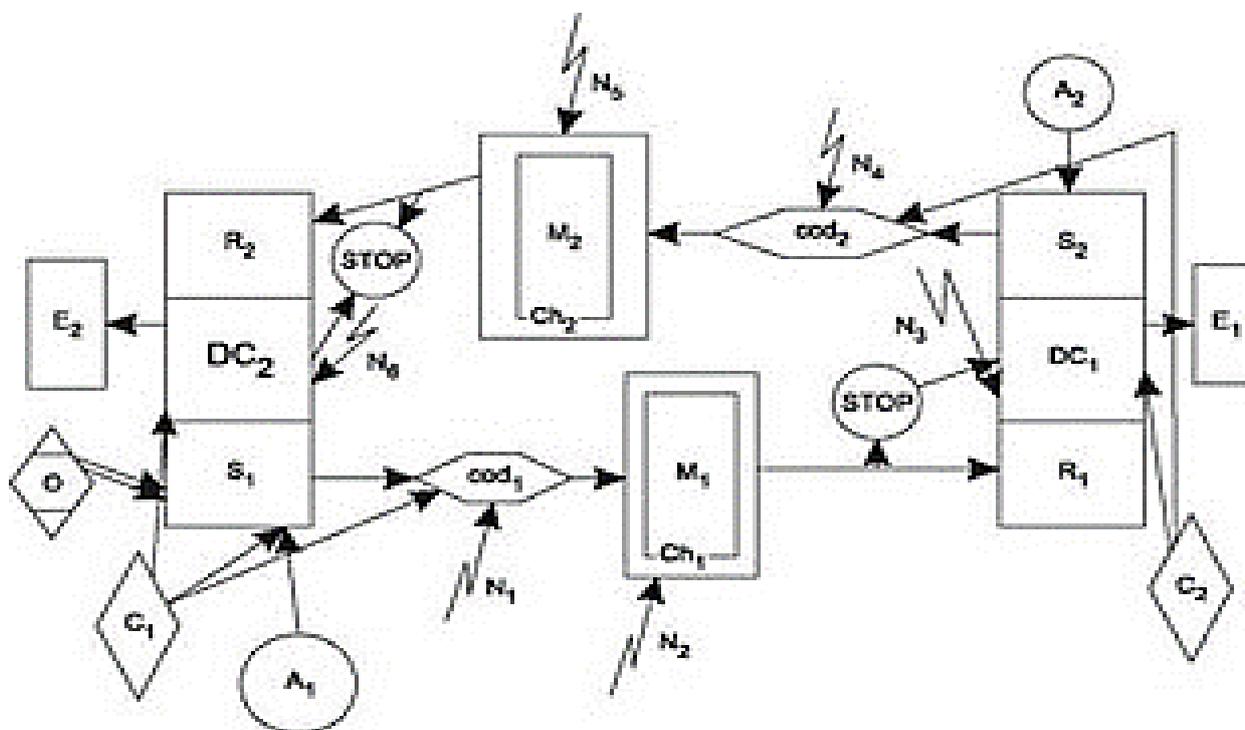


Рис. 5. Транзакционная модель коммуникативного процесса<sup>5</sup>.

Структура коммуникативного процесса в рамках транзакционной модели определяется наличием элементов (Рис. 5):

<sup>5</sup> Гавра Д. П. Основы теории коммуникации: учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. С. 109.

О – объект, который выступает предметом коммуникативного процесса;

$C_1, C_2$  – культурные характеристики субъектов коммуникативного процесса;

$A_1, A_2$  – коммуникативные цели субъектов;

$S_1$  – субъект-отправитель в прямом коммуникативном взаимодействии;

$S_2$  – субъект-отправитель в обратном коммуникативном взаимодействии;

$Cod_1, cod_2$  – процессы кодирования сообщения в прямом и обратном коммуникативном взаимодействии;

$M_1, M_2$  – передаваемые сообщения в прямом и обратном коммуникативном взаимодействии;

$Ch_1, Ch_2$  – каналы коммуникативного процесса;

$DC_1, DC_2$  – процессы декодирования сообщения в прямом и обратном коммуникативном взаимодействии;

$E_1, E_2$  – эффекты коммуникативного процесса;

$R_1$  – субъект-получатель в прямом коммуникативном взаимодействии;

$R_2$  – субъект-получатель в обратном коммуникативном взаимодействии;

$N_1, N_4$  – семантические барьеры источника в прямом и обратном коммуникативном взаимодействии;

$N_2, N_5$  – шумы каналов коммуникативного процесса;

$N_3, N_6$  – семантические барьеры получателя в прямом и обратном коммуникативном взаимодействии;

STOP – завершение коммуникативного процесса.

Трансакционная модель позволяет рассматривать отношения участников коммуникативного процесса как субъектно-субъектные, а саму коммуникацию как равноправный диалог сторон. Таким образом, процесс взаимодействия осуществляется не только посредством обратной связи, но и

передачи полноценного сообщения, формируемого с помощью системы кодов. Сами субъекты рассматриваются с учетом их целей и особенностей, которые могут трансформироваться в процессе коммуникации в зависимости от внешних изменений, контекста, эффекта получаемых сообщений.

Анализируя конструкции коммуникативного процесса, отдельно следует выделить *двухступенчатую модель* П. Лазерсфельда. Данная модель предложена исследователем для описания системы распространения массовой коммуникации. Ее разработка стала результатом осмысления результатов наблюдения, согласно которым передаваемое субъектом сообщение через СМИ достигало наибольшего воздействия не в момент передачи, а спустя время. Согласно данной модели, коммуникативное взаимодействие осуществляется в два этапа: на первом этапе информация попадает к наиболее влиятельной, авторитетной части населения – лидерам мнения, которые на втором этапе транслируют ее массовой аудитории.

Лидеры мнения – это субъекты, обладающие высоким социальным статусом, лучшей информированностью в восприятии аудитории, в следствии чего способные оказывать влияние на понимание ею содержания и смысла передаваемых сообщений. Лидеры мнения обладают высокой функциональной значимостью в процессе коммуникации. Помимо ретрансляции полученных сообщений они оказывают воздействие на сознание аудитории, формируя установки, отношение к получаемой информации. Таким образом, мнение «влиятельных людей» – это надежный индикатор мнения социальных групп. Именно поэтому в процессе коммуникативного взаимодействия субъекту важно определить круг лидеров мнения для достижения наибольшей результативности взаимодействия с аудиторией.

***Вопросы для самоконтроля по теме***

1. Назовите типы конструкций коммуникативного процесса.
2. В чем состоят особенности линейной модели коммуникации?
3. Назовите элементы коммуникативной модели Г. Лассуэлла.
4. Какими преимуществами обладают интерактивные модели коммуникации?
5. Определите соотношение понятий «барьер» и «шум» в процессе коммуникативного взаимодействия.
6. В чем состоит структура коммуникативного процесса, согласно транзакционной модели?
7. Опишите двухступенчатую модель П. Лазерфельда.



## Тема 3

# СПЕЦИФИКА ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Объективными основаниями социальной практики деловых коммуникаций, их возникновения и развития выступает деятельность, поскольку совместное осуществление любого дела, достижение организационных/профессиональных целей, решение в связи с этим соответствующих задач предполагает *взаимодействие* определенного количества людей. Такое взаимодействие осуществляется посредством коммуникации, которая носит деловой характер и направлена на осуществление данного вида деятельности. Таким образом, *деловые коммуникации производны от деятельности участников (сторон коммуникации)*.

В деловых коммуникациях фиксируется содержание и социальная направленность того или иного вида деятельности, её значение для жизни общества, соответствующих социальных групп и отдельных личностей. Деловые коммуникации людей столь же универсальны и в то же время разнообразны, как и их деятельность. Они возникают и осуществляются во всех сферах общественной жизни: политической, культурной, экономической, духовной, – на всех уровнях организационной иерархии: среди рядовых сотрудников, линейных руководителей, а также на уровне высшего руководства организации. Участниками деловых коммуникаций выступают представители различных социальных групп, которые взаимодействуют в

социальном контексте сформированных общественных отношений, в условиях предзаданных ролевых позиций. Данные условия имеют ключевое значение при определении мотивов взаимодействия сторон, содержания их ценностных ориентаций, интересов и перспектив сотрудничества. Реальный социальный контекст деловых коммуникаций необходимо учитывать при построении эффективной стратегии взаимодействия, достижении коммуникативных целей.

Основой построения деловых коммуникация является сотрудничество, именно поэтому в наиболее общем виде целью таких коммуникаций выступает повышение эффективности совместной деятельности. При этом **функции деловых коммуникаций** могут быть представлены следующим перечнем:

- *Информативная функция* деловых коммуникаций позволяет осуществлять обмен информацией между участниками взаимодействия, в процессе данного обмена происходит трансляция знаний, оценок, способов осуществления деятельности.
- *Интегративная функция* состоит в возможности коммуникаций выступать механизмом объединения и формирования общности. В ситуации деловых коммуникаций – объединения деловых партнеров, сотрудников организации, членов профессионального сообщества для генерирования идей, решения профессиональных задач, разработки управленческих решений и т.д.
- *Управленческая функция* деловых коммуникаций позволяет регулировать деловые отношения, осуществлять коммуникативное воздействие, а также контроль путем определения норм и ограничений.
- *Функция самопрезентации* представляет возможность участникам деловых коммуникаций осуществлять позиционирование, формировать впечатление о себе в восприятии окружающих.

Сконструированный образ является основой социальной позиции, способом получения материальных и социальных выгод.

- *Функция социализации* с содержательной точки зрения противоположна функции самопрезентации, подразумевает обратное воздействие – воздействие среды на коммуникатора. Ее значение определяется включением участников взаимодействия в систему социальных отношений путем принятия норм и традиций делового общения, ценностей деловой культуры. Воспроизводство участниками норм деловой коммуникации в свою очередь позволяет снизить неопределенность взаимодействия посредством формирования системы единых представлений и ожиданий представителей деловой среды.
- *Воспитательная функция* деловых коммуникаций состоит в формировании личности участников делового сообщества. Позитивный/негативный опыт, полученный в процессе взаимодействия, служит основой развития личности коммуникатора, формирования деловых качеств, способных оказать влияние на результативность дальнейших действий.

Деловые коммуникации осуществляются с учетом соблюдения ряда **принципов**, выступающих основой эффективного взаимодействия сторон:

- *Принцип научности* предполагает, что содержание делового взаимодействия основывается на положениях, соответствующих актуальным научным фактам и достижениям научного знания. Практика эффективных деловых коммуникаций осуществляется с учетом установленных причинно-следственных связей предмета и процесса социального взаимодействия.
- *Принцип ситуативности* обуславливает необходимость учета реальных условий социального контекста деловой коммуникации. Определение совокупности факторов и оценка степени их влияния в

конкретной коммуникативной ситуации позволяет выявить уникальные условия взаимодействия.

- *Принцип регламентированности* – деловые коммуникации осуществляются участниками в рамках соблюдения совокупности норм и правил, которые носят как формальный и так неформальный характер. Степень регламентированности определяется многообразием факторов с учетом культурных и национальных особенностей общественной системы, необходимостью соблюдения делового этикета, традиций профессиональной сферы, особенностей деятельности организации (в случае если в процессе коммуникации участники представляют не себя лично, а обладают ролевым статусом) и т.д.
- *Принцип развития* состоит в необходимости учета развития социального контекста, онтогенеза субъектов делового взаимодействия. Процесс делового взаимодействия характеризуется динамикой и изменчивостью. Субъект, поведение и позиция которого казались определенными на начальном этапе, в силу онтогенеза под воздействием внешних факторов может изменить свои намерения (например, изменились мотивы, жизненные обстоятельства, коммуникативные цели, состояние здоровья и т.д.).
- *Принцип кооперации* предусматривает высокую степень включенности участников в процесс взаимодействия. Деловая коммуникация определяется как сотрудничество, характеризующееся максимальной реализацией интересов сторон, взаимовыгодным разделением ответственности, взаимодополняющими усилиями партнеров. Вклад и усилия участников делового взаимодействия соразмерены результату. Коммуникация реализуется как подлинный диалог, эффективность осуществления которого зависит не только от информативности

сообщений, но и экспрессивности, вовлеченности партнеров взаимодействия.

- *Принцип объективности* означает стремление участников при решении проблем коммуникативного характера учитывать единство рационального и эмоционального. Деловая коммуникация подразумевает непредвзятость партнеров взаимодействия, возможность проявления ими гибкости и рассмотрения иных точек зрения. Соблюдение данного принципа не означает отказ участников от собственной (субъективной) позиции, реализации намеченной коммуникативной стратегии, а состоит в допущении наличия иного мнения, стремлении к повышению уровня объективности моделей, представлений о партнере по взаимодействию, осознания недостаточности своего мнения и опыта для трактовки и прогнозирования поведения участников деловой коммуникации.

Деловые коммуникации способствуют установлению и развитию отношений сотрудничества между коллегами, руководителями и подчиненными, партнерами и конкурентами, представителями профессионального сообщества, выступающих *участниками взаимодействия*. Эффективность деловых коммуникаций определяется тем, в какой мере сформированные отношения повлияют на достижение целей деятельности сторон: деловые коммуникации будут являться малосодержательными, участники не достигнут взаимопонимания или, напротив, станут значимыми и взаимовыгодными для сторон.

С организационно-содержательной точки зрения **деловые коммуникации определяются тремя аспектами:** информационным, интерактивным и перцептивным.

*Информационный аспект* определяет содержательную сторону делового взаимодействия, в ходе которого происходит не только обмен существующей информацией, но и формирование нового знания, генерирование идей, принятие управленческих решений. Информация,

передаваемая в процессе деловых коммуникаций, обладает значимостью для достижения целей деятельности участников. В большей степени она носит рациональный характер, в отличие от, например, межличностных неделовых коммуникаций, при которых главным компонентом является эмоциональный аспект. Эмоции и чувства сторон не определяют процесс деловых коммуникаций.

Информация, выступающая предметом обмена деловых коммуникаций, должна обладать набором характеристик и свойств, быть: актуальной (соответствовать актуальной действительности), своевременной (соответствовать потребностям в момент времени), понятной (доступной для понимания и осмысления), релевантной (полезной, обладать содержательной значимостью), эргономичной (быть представлена в удобном объеме и форме для получателя).

*Интерактивный аспект деловых коммуникаций* предусматривает постоянное взаимодействие сторон-участников при достижении коммуникативных целей и целей совместной деятельности. Основой интеракции выступает механизм передачи и получения обратной связи. Обратная связь позволяет субъектам отслеживать реакцию на получаемую информацию и в зависимости от полученного результата своевременно корректировать коммуникативную стратегию. Значение обратной связи для процесса деловой коммуникации часто недооценивают. Без обратной связи у отправителя сообщения отсутствует какая-либо возможность узнать, состоялся ли процесс коммуникации. Обращаясь к описанию техник обратной связи в процессе делового взаимодействия, обратим внимание на различия между оценочной и безоценочной обратной связью.

Оценочная обратная связь – реакция партнера на полученную информацию, которая содержит мнение, точку зрения, позицию относительно нее. Оценки могут быть положительными («У вас отлично получилось реализовать проект!») или отрицательными («Сказанное вами – абсолютно для меня бессмысленно»). Позитивная оценочная обратная связь выполняет

важную функцию в процессе деловой коммуникации, оказывая поддержку позиций партнёра и сформированных отношений. Негативная оценочная обратная связь служит сигналом для корректировки коммуникативной стратегии: необходимости смены темы беседы, устранения нежелательного поведения и т.д.

Безоценочная обратная связь – вид обратной связи, в процессе передачи которой участники коммуникации не выражают своего отношения к полученной информации. Техники получения и передачи безоценочной обратной связи применяются в ситуации деловых коммуникаций, когда, с одной стороны, субъекту коммуникации необходимо сформировать мнение о степени понимания партнерами предмета диалога, и, напротив, стороне-слушателю получить больше информации об обсуждаемой проблеме, оказать содействие в определении позиции субъекта в отношении обсуждаемого делового вопроса. Данные цели достигаются посредством использования разнообразных приемов: выяснение, перефразирование (вербализация), дебрифинг, резюмирование.

Безоценочная техника выяснения применяется в ситуации, при которой возникает необходимость в получении дополнительной информации от партнера, соответствующей деловым интересам и коммуникативным задачам сторон. С целью «разговорить», продемонстрировать готовность и желание выслушать участников деловой коммуникации могут использоваться фразы: «Могли бы вы уточнить данный вопрос?», «Разъясните свою позицию в отношении вопроса», «Вы что-то еще хотели сказать?».

Вербализация осуществляется путем перефразирования слушателем полученной информации, тем самым возвращая сути переданного сообщения к субъекту коммуникации, но уже в иной – собственной интерпретации. Техника перефразирования позволяет оценить степень понимания друг друга участниками деловой коммуникации и в случае необходимости своевременно внести коррективы. С целью определения смыслового содержания сообщения могут использоваться фразы: «Иными

словами, можно сказать...», «Насколько я вас понял...», «Ваша позиция состоит в том, что...». Стоит отметить, что техника перефразирования применяется только для ключевых тезисов деловой коммуникации. Инициативу получения обратной связи на основе вербализации может проявить и сам субъект коммуникации (говорящий) путем предоставления слушателям возможности высказаться по поводу изложенного тезиса. Такая техника получения обратной связи носит название «дебрифинг».

Резюмирование как техника обратной связи применяется в ситуации необходимости формирования смыслового единства обсуждения. Содержательно резюмирование состоит в подытоживании основного тезиса говорящего. С целью формулировки вывода могут использоваться фразы: «Итак, мы пришли к тому, что...», «Если резюмировать все сказанное, то...».

Все перечисленные техники обратной связи являются примерами активного (рефлексивного) слушания. Однако обратная связь может выражаться в том числе в нерефлексивной форме, которая состоит в умении внимательно выслушать и внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника. Такая техника может применяться в ситуации высокого эмоционального напряжения, при возникновении конфликтной ситуации.

*Перцептивный аспект* состоит в познании личности субъекта деловых коммуникации, от полноты восприятия которой во многом зависит эффективность взаимодействия. Возможность определения перспектив сотрудничества, истинных намерений и целей сторон складывается ввиду индивидуальных особенностей партнера. Компетентность, темперамент, специфика социального и профессионального статуса индивида выступают факторами позиционирования и восприятия участников коммуникации. Они могут оказывать различное влияние на результативность делового взаимодействия: как положительное (например, если социальная роль, статус участника деловой коммуникации априори несут позитивные установки и ожидания, вызывают доверие), так и отрицательное (например, если авторитет участника выступает коммуникативным барьером).

Качество межличностного восприятия обуславливается конкретными видами совместной деятельности. Так, при решении задач различных видов профессиональной деятельности значимыми выступают определенные характеристики личности: принятие модели поведения в процессе деловой коммуникации осуществляется в соответствии с ожидаемыми, «предписанными» характеристиками, обостряется восприятие отдельных качеств индивидов (например, в профессии педагога, ученого).

Однако, стоит отметить, что индивидуальный вклад участников, их роль в достижении целей, степень включенности выступают наиболее объективными показателями личности партнеров делового взаимодействия.

### ***Вопросы для самоконтроля по теме***

1. Определите понятие «деловая коммуникация».
2. Назовите функции деловых коммуникаций.
3. В соответствии с какими основными принципами осуществляются деловые коммуникации?
4. Какими содержательными характеристиками обладает информационный, интерактивный и перцептивный аспект деловых коммуникаций?
5. Опишите техники обратной связи в процессе деловых коммуникаций.



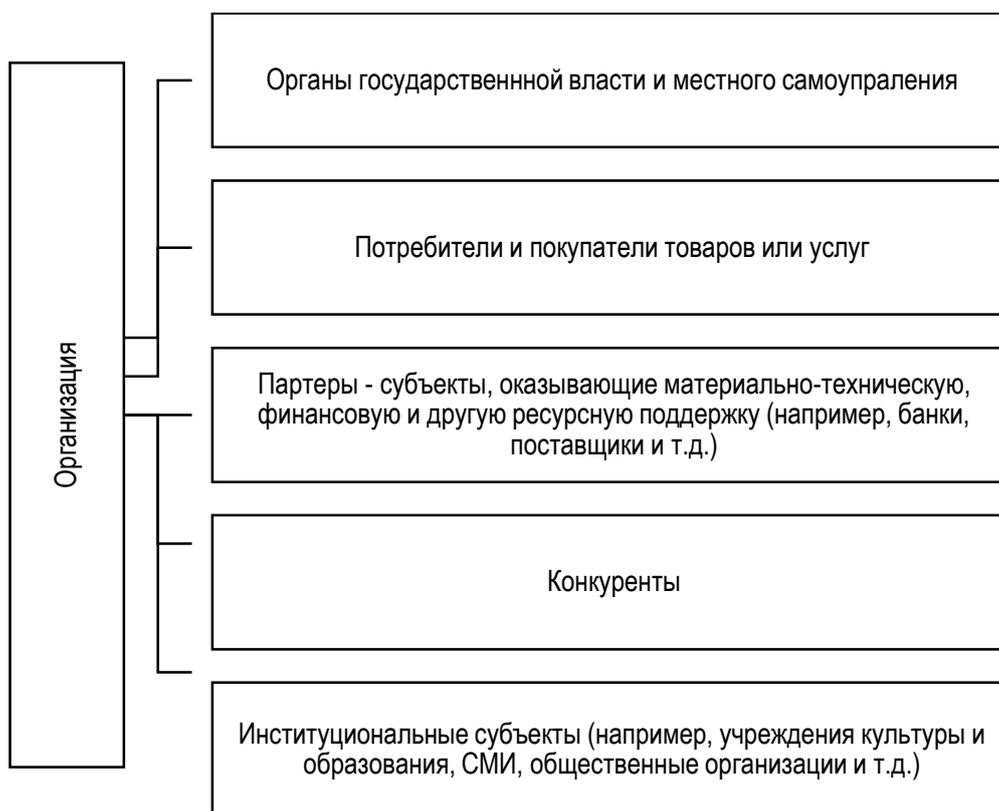
## Тема 4

# ВИДЫ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Специфика осуществления процесса деловых коммуникаций в организации во многом определяется их видом. Выделение видов деловых коммуникаций проводится по различным классификационным критериям. Рассмотрим основные из них.

В зависимости типа организационной среды осуществления коммуникативного процесса выделяют внешние и внутренние деловые коммуникации организации.

**Внешние коммуникации** – коммуникации, осуществляемые организацией (ее представителями) с субъектами внешней среды. Такие субъекты не входят в состав организации, однако способны оказывать воздействие на результаты ее деятельности, определяют возможность достижения поставленных целей (Рис. 6).



**Рис. 6.** Внешние коммуникации организации

**Внутриорганизационные коммуникации** – коммуникации, осуществляемые во внутренней среде предприятия, в пределах его организационных границ. Коммуникативный процесс выступает основой формирования единого информационного пространства участников, в качестве которых выступают сотрудники организации: персонал и руководители. В связи с этим деловые коммуникации решают ряд специфичных задач во внутренней среде компании:

1. Преодоление коммуникативных разрывов, дистанционированности между представителями различных уровней иерархической структуры.
2. Формирование положительного внутреннего имиджа организации и, как следствие, лояльности персонала.
3. Формирование единых моделей и норм коммуникативной практики как элементов корпоративной культуры.

4. Разработка управленческих решений посредством привлечения сотрудников к процессу их обсуждения.

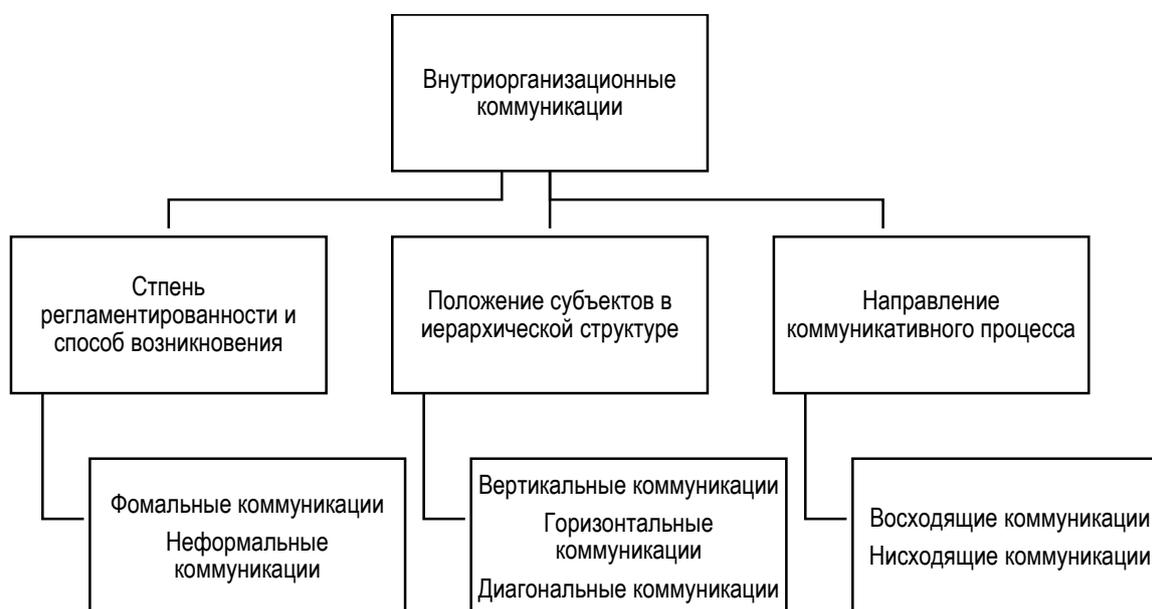


Рис. 7. Внутриорганизационные коммуникации

Деловые коммуникации в организации осуществляются с учетом пространственного расположения участников в иерархической структуре. Наличие ролевых позиций руководитель-подчиненный служит основанием для выделения вертикальных и диагональных деловых коммуникаций. **Вертикальные коммуникации** осуществляются между сотрудниками разного уровня иерархии, находящимися в отношениях прямого подчинения. **Диагональные коммуникации** также как и вертикальные носят иерархический характер, однако взаимодействие их участников не определяется непосредственным подчинением (например, при оформлении командировки сотрудники любого структурного подразделения согласовывают документы с руководителем кадровой службы).

Наличие у участников функциональных ролевых позиций определяет необходимость соблюдения правил осуществления деловых коммуникаций обеими сторонами взаимодействия. *Позиция руководителя* в коммуникативном процессе во многом соотносится с принятым стилем

руководства, влияющим не только на эффективность коммуникативного процесса, но и результаты совместной деятельности сотрудников. Однако вне зависимости от данного фактора задачи руководителя определяются необходимостью: 1) осуществления своевременного информационного обмена; 2) создания условий для участия сотрудников в обсуждении управленческих решений на этапе их разработки; 3) формирования доброжелательной атмосферы взаимодействия в коллективе; 4) создания условий, обеспечивающих коммуникативную доступность руководителя для коллектива; 5) учета психологических факторов восприятия коммуникативного процесса сотрудниками (например, поощрять и хвалить за результаты работы сотрудника необходимо в присутствии представителей коллектива, а выносить замечания, негативные оценки – наедине).

Основные *ошибки сотрудников* в процессе осуществления деловых коммуникаций с руководителем определяются следующим перечнем:

- Несвоевременное предоставление актуальной информации.
- Осуществление коммуникации «через голову руководителя», минуя уровень непосредственного подчинения (обращение к вышестоящему руководству возможно только в ситуации прямого нарушения законодательства, в экстренных ситуациях, требующих решения).
- Навязывания собственного мнения при принятии управленческого решения. В любой организации действует индивидуальный порядок разработки управленческих решений. Формы участия сотрудников, способы выдвижения инициатив и предложений в данном процессе определяются руководителем.
- Наличие категорической позиции в отношении руководителя и его решений.
- Перекладывание ответственности на руководителя в ситуации неэффективных коммуникаций.

Специфика иерархии в процессе деловых коммуникаций учитывается в их направлениях. **Нисходящие коммуникации** осуществляют перемещение информационных потоков от высшего уровня управления к низшему. Такие сообщения передаются преимущественно в письменном виде в форме приказов, распоряжений и инструкций руководителя. Они содержат указания к работе, критерии оценки результативности труда, сроки исполнения, а также перечень ответственных сотрудников. Целями осуществления нисходящих деловых коммуникаций являются: обеспечение вовлеченности персонала в работу, а также информирование коллектива о стоящих перед организацией задачах, принимаемых решениях, проводимых инициативах.

Проблема передачи обратной связи, создания условий для учета мнения сотрудников решается практикой создания в организации системы восходящих коммуникаций. **Восходящие коммуникации** – коммуникации, осуществляющиеся в иерархической структуре организации по направлению от подчиненного к руководителю. Основными инструментами их реализации являются организация встреч и собраний руководителя с коллективом, предоставление отчетов, служебных записок и заявлений сотрудниками, проведение совещаний, организация часов приема и т.д. В современных условиях развития информационных технологий возрастает возможность выбора каналов коммуникативного взаимодействия руководителя с коллективом, основной целью которого является снижение неопределённости посредством дополнительного разъяснения и уточнения информации, формирования общего понимания, своевременного осведомления руководства о возникающих трудностях в работе, выдвижения сотрудниками собственных предложений и инициатив по оптимизации совместной деятельности.

Информационное взаимодействие в коллективе осуществляется на всех уровнях организационной структуры. **Горизонтальные коммуникации** призваны обеспечить взаимодействие сотрудников, находящихся на одном уровне иерархии внутри подразделения или между представителями различных подразделений (в том числе руководителями подразделений

одного организационного уровня). Данные коммуникации характеризуются отношениями координации, позволяют осуществлять обмен знаниями, минимизировать конфликт интересов в процессе решения организационных задач.

Важным классификационным критерием в систематизации видов деловых коммуникаций является способ их возникновения. **Формальные коммуникации** регламентированы, то есть определяются установленными в организации нормами, ограничениями (должностными инструкциями, правилами проведения заседаний, совещаний и т.д.). Стороны таких коммуникаций взаимодействуют в рамках функционально-ролевых позиций, действующих стандартов поведения. Рольевые позиции формируют систему ожиданий участников, а также определяют границы информационного взаимодействия. Согласно данным основаниям, сотрудники организации имеют четкое представление о том, к кому должностному лицу они могут обратиться при возникновении вопросов в процессе решения организационных задач, исполнения приказов и распоряжений руководителя.

**Неформальные коммуникации** – это вид внутриорганизационных коммуникаций, которые осуществляются между сотрудниками без учета их формально-ролевых статусов и места в иерархической структуре. Их формирование обусловлено личной инициативой участников, границы информационного взаимодействия определяются самостоятельно на основе индивидуальных предпочтений желаемого взаимодействия. Распространено заблуждение о том, что информация, передающаяся по неформальным каналам, носит преимущественно личный, бытовой характер и, с точки зрения, внутриорганизационного процесса является коммуникативным шумом. Современные исследования, напротив, доказывают, что содержательно 90% сообщений данного вида информационного обмена имеет производственный характер, касается организационных вопросов<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Шекшня С. Управление персоналом современной организации. [Электронный ресурс] URL: <http://litresp.ru/chitat/ru/III/shekshnya-stanislav-vladimirovich/upravlenie-personalom-sovremennoj-organizacii/11>

Развитая система неформальных связей оказывает позитивное влияние на деятельность организации. Неформальные коммуникации увеличивают скорость и интенсивность информационного обмена между сотрудниками, адресный характер их осуществления позволяет своевременно получить обратную связь, сеть личных контактов внутри организации служит основанием формирования коллектива, благоприятной психологической обстановки.

Специфическим видом неформальной коммуникации являются слухи. *Слухи – неформальная коммуникация*, предметом которой выступает неофициальная информация. Следует отметить, что критерий достоверности информации содержательно не определяет данный вид коммуникации, посредством которого в равной степени могут передаваться как правдивые, так и ложные сведения. Главной причиной возникновения слухов в организации является недостаток официальной информации, однако можно выделить и другие социально-психологические основания их распространения:

- Демонстрация значимости в системе социальных отношений внутри организации в силу обладания уникальной, недоступной для всех информацией.
- Формирование чувства причастности к коллективу на основе членства в неформальной сети.
- Проявление солидарности с коллективом в ситуации проведения организационных изменений (например, в организации распространяются слухи о предстоящем сокращении).

Функциональность внутриорганизационных слухов определяется: 1) способностью снижать психологическую напряженность в ситуации возросшей неопределенности; 2) участием в адаптационном процессе; 3) интеграционными возможностями. Способами минимизации слухов в случае приобретения ими дисфункционального характера являются официальные заявления руководства, а также развитие механизмов

осуществления восходящих коммуникаций, позволяющих получать обратную связь от коллектива.

Современные модели управления организацией учитывают видовое многообразие деловых коммуникаций, эффективные способы осуществления которых обеспечивают информационную открытость руководства организации, способствуют развитию коммуникативных контактов сотрудников внутри коллектива, обеспечивают возможность своевременного получения обратной связи. В совокупности данные факторы повышают лояльность персонала организации, снижают уровень конфликтности внутри коллектива, формируют корпоративную культуру и повышают результативность совместной деятельности.

### ***Вопросы для самоконтроля по теме***

1. Определите понятие внутриорганизационных коммуникаций.
2. Назовите критерии классификации внутриорганизационных коммуникаций.
3. Сформулируйте правила коммуникации сотрудника с руководителем
4. Какие функции выполняют восходящие и нисходящие деловые коммуникации?
5. Назовите функции неформальных коммуникаций в организации.
6. В чем специфика слухов как вида неформальной коммуникации?



## Тема 5

# ФОРМЫ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Формами деловых коммуникаций в организации являются деловая беседа, совещание, заседание, прием по личным вопросам. Рассмотрим порядок осуществления основных из них.

**Деловая беседа** – форма межличностной устной деловой коммуникации, осуществляющейся с целью обсуждения проблем или формирования отношений в рамках совместной деятельности. Данная форма деловых коммуникаций является одной из самых распространённых в практике управления вследствие простоты организации, возможности осуществления коммуникации «с глазу на глаз».

Деловые беседы позволяют руководителю компании решить следующие коммуникативные задачи:

1. Установление контакта и поддержание уже сформированных отношений на основе непосредственного межличностного взаимодействия.
2. Осуществление контроля в ходе реализации поставленных задач.
3. Оперативное обсуждение организационных вопросов, разработка управленческих решений.

Данная форма коммуникации реализуется ситуативно, в зависимости от цели определяется ее содержание. Выделяют следующие виды деловых бесед: информационная беседа, дисциплинарная беседа, мотивационная

беседа, беседа с целью передачи поручения, беседа с целью осуществления контроля и т.д. В процессе беседы любого вида устанавливается взаимодействие между участниками, результаты которого позволяют достичь коммуникативных целей. Порядок проведения деловой беседы включает последовательность этапов ее реализации (Таблица 1), а также правил установления речевого контакта, реализация которых в совокупности позволяет повысить эффективность данной формы деловой коммуникации.

Таблица 1

**Этапы проведения деловой беседы**

№	Название этапа	Содержание этапа деловой беседы
1	Этап подготовки	Определяется коммуникативная цель ее проведения
2	Начальный этап	Установление контакта, формирование интереса участников к теме беседы
3	Содержательный этап	Обсуждение темы беседы, выдвижение позиций и аргументов участников
4	Этап завершения	Подведение итогов, определение дальнейших перспектив взаимодействия

*Этап подготовки.* На этапе подготовки к беседе необходимо убедиться в ее необходимости и значимости для всех участников коммуникации с целью того, чтобы избежать информационной перегрузки тех сотрудников организации, которые не имеют прямого отношения к вопросам, планируемым к обсуждению. Важно продумать коммуникативную стратегию, определить возможные аргументы «против» других сторон в случае, если предметом коммуникации выступает дискуссионный вопрос. Время проведения деловой беседы необходимо согласовывать с сотрудниками одного уровня иерархии, руководитель может назначить время встречи с сотрудником самостоятельно, в директивном порядке.

*Начальный этап.* Этап начала деловой беседы является ключевым, он способен предопределить ее результат и задать тон всему процессу

коммуникативного взаимодействия. На данном этапе важно установить контакт с участниками, привлечь их внимание и вызвать заинтересованность к теме обсуждения. Действенными на практике выступают техники снятия напряжения: рассказ истории, связанной с темой беседы; акцентирование внимания на позиции значимости партнера в процессе коммуникации, его авторитете; подчеркивание наличия общности со стороной-партнером (общности взглядов на ситуации, личных качеств, мнений, интересов и т.д.).

*Содержательный этап.* Данный этап содержательно определяет деловую беседу. Важно учесть, что даже в ситуации проведения беседы с целью информирования, необходимо сохранять возможности для поддержания диалога сторон, избегая формы монолога. Главным инструментом коммуникатора на данном этапе является логичная, последовательная аргументация тезиса – предмета коммуникации. Убедительная аргументация, подкреплённая фактической информацией, служит основанием понимания участников, формирования их общей позиции в отношении проблемы, мотивации для достижения цели и решения поставленных задач.

*Этап завершения.* На заключительном этапе коммуникатор подводит итог деловой беседы, акцентируя внимание на ключевых аспектах ее содержания. В завершении диалога важно оставить положительное впечатление участников от коммуникации как основу сотрудничества в будущем (например, поблагодарить за участие, отметив вклад в обсуждение, значимость высказанного мнения). С целью совершенствования коммуникативных навыков после окончания беседы коммуникатору необходимо осуществить рефлекссию процесса взаимодействия, ответив на вопросы: В какой мере достигнута коммуникативная цель? Значимы ли были возражения? Учитывалась ли обратная связь от участников коммуникации в ходе деловой беседы? Удалось ли быть последовательным и корректным? Какое впечатление осталось у участников в результате взаимодействия?

Основными правилами проведения эффективной деловой беседы являются:

1. Грамотность речи.
2. Точность и доступность трактовки высказываний, избегание вариативности понимания.
3. Краткость, избегание информационной перегрузки.
4. Использование техник получения обратной связи от участников.

Решение наиболее значимых организационных вопросов на основе привлечения более широкого числа участников осуществляется в ходе организации и проведения делового совещания.

**Деловое совещание** – форма деловой коммуникации, целью которой является выработка решения на основе коллегиального обсуждения результатов информационного обмена. Виды деловых совещаний выделяются в зависимости от их коммуникативной цели, периодичности осуществления, стабильности состава и количества участников (Таблица 2).

Таблица 2

#### Классификация деловых совещаний

Классификационный критерий	Виды деловых совещаний
Коммуникативная цель	<ul style="list-style-type: none"><li>• Инструктивные – доведение информации и распределение ресурсов</li><li>• Оперативные – касаются текущей деятельности</li><li>• Итоговые – подведение итогов деятельности</li></ul>
Периодичность осуществления	<ul style="list-style-type: none"><li>• Разовые</li><li>• Периодические</li><li>• Регулярные</li></ul>
Состав участников	<ul style="list-style-type: none"><li>• Фиксированный состав</li><li>• Участники приглашаются, согласно заранее составленному списку</li><li>• Комбинированный состав</li></ul>
Количество участников	<ul style="list-style-type: none"><li>• Узкий состав участников (до 5 человек)</li><li>• Расширенный состав участников (до 20 человек)</li><li>• Представительные (свыше 20 человек)</li></ul>

Деловое совещание является эффективной формой реализации деловых коммуникаций, позволяющей:

1. Производить своевременное информирование заинтересованного круга участников о возникающих организационных проблемах.

2. Проводить всестороннюю оценку существующей проблемы с позиции сотрудников, имеющих различный функционально-ролевой статус (представителей разных структурных подразделений).

3. Выявлять отношение сотрудников к проблемам и их решениям.

4. Совместно выработать последовательность действий по реализации принятых решений и достижению целей.

Порядок проведения делового совещания носит регламентированный характер, особенности осуществления данной формы коммуникации имеет каждая организация. Однако существует ряд общих требований к его подготовке, определяющих эффективность коммуникативного процесса. Ключевым документом делового совещания является разработанная повестка дня.

*Повестка дня* – план делового взаимодействия участников совещания. Данный документ составляется в письменной форме, все участники совещания заблаговременно знакомятся с ним. Повестка дня содержит следующую информацию:

1. Время и место проведения делового совещания.

2. Цель и задачи делового совещания.

3. Перечень обсуждаемых вопросов.

4. Перечень ведущих докладчиков, а также регламент (временные рамки) выступлений.

5. Состав участников делового совещания с указанием должности.

6. Контактные данные ответственного организатора.

В процессе проведения делового совещания назначается ведущий, а также секретарь, который фиксирует информацию о ходе проведения

совещания, а также результаты принятых решений. Процесс обсуждения и система разработки решения определяется одним из сценариев.

Сценарий 1. В процессе совещания выступает ключевой докладчик (до 10 минут), остальные участники высказывают свое мнение и позицию в отношении обозначенной проблемы на основе полученной информации. Руководитель принимает решение в результате анализа представленных критических замечаний.

Сценарий 2. Совещание проводится в форме обсуждения. Каждый из участников высказывается по обозначенной проблеме, обсуждение продолжается до тех пор, пока в процессе коммуникации не будет выработано единое представление о результате решения.

Сценарий 3. Ведущий совещания обозначает проблему в ходе доклада, по итогу которого задает вопросы участникам, которые генерируют идеи о способах ее решения. Решение разрабатывается на основе применения метода «Мозговой штурм».

Ведущий решает две основные задачи на всех этапах подготовки и проведения делового совещания (Таблица 3):

1. Регулирование системы информационного взаимодействия.
2. Регулирование системы отношений участников в рамках коммуникативного процесса взаимодействия.

Последовательная реализация всех этапов технологии подготовки и проведения делового совещания позволяет руководителю эффективно применять данную форму деловой коммуникации не только с целью разработки управленческих решений на основе привлечения коллективного знания, но и формировать лояльность сотрудников к принимаемым решениям, а также повышать мотивацию к дальнейшей совместной деятельности.

## Этапы проведения деловых совещаний

Действие	Отношения
<b>Этап подготовки</b>	
Разработка повестки дня, ознакомление участников с разработанной повесткой	Формирование коммуникативных ожиданий участников
<b>Начало делового совещания</b>	
Приветствие, рассадка участников, оглашение цели делового совещания	Формирование установки к сотрудничеству
<b>Основной этап делового совещания</b>	
Выступление участников, утверждение проблемных вопросов, по которым разрабатывается решение, разработка и утверждение решения	Формирование благоприятной атмосферы диалога, конструктивного обсуждения, генерации идей
<b>Завершение делового совещания</b>	
Ознакомление участников с принятым решением	Формирование мотивации к реализации принятых решений

**Вопросы для самоконтроля по теме**

1. Определите понятие «деловая беседа».
2. Назовите основные этапы проведения деловой беседы.
3. Классифицируйте виды деловых совещаний.
4. Какую информацию включает в себя повестка дня делового совещания?
5. В соответствии с какими основными сценариями осуществляется процесс обсуждения проблемных вопросов во время делового совещания?

## Список литературы

1. Азимова, Н. Ф. Особенности деловой коммуникации // Проблемы педагогики. – 2018. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-delovoy-kommunikatsii/viewer> (дата обращения: 26.11.2021).
2. Амер, Я. Стратегии и тактика диалога и переговоров // История и педагогика естествознания. – 2020. – № 1. – С. 24-28.
3. Андриянова, Т. В. Коммуникационная теория Р. Крэйга: дискурсивные практики и тенденции взаимодействия в управлении субъектом // Коммуникология. – 2019. – Т. 7. – № 2. – С. 15-24.
4. Антропова, Л. В. Интеграционные механизмы в формировании коммуникативной компетентности будущих менеджеров // Вестник Череповецкого государственного университета. – 2016. – № 6. – 125-130.
5. Богданова, Ю. З. Информационные технологии в деловых коммуникациях // Известия Самарского научного центра РАН. – 2020. – Т. 33. – № 73. – С. 47-52.
6. Большунов, А. Я. Деловые коммуникации: учебник для бакалавров/ под ред. Л. И. Чернышовой. – М.: Финансовый университет, 2018. – 338 с.
7. Гавра, Д. П. Основы теории коммуникации: учебник для академического бакалавриата / Д. П. Гавра. – Изд. 2-е, испр. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 231 с.

8. Головин, Н. А. Теория социальной коммуникации Н. Лумана в эволюционно-коммуникативной перспективе / Н. А. Головин, П. А. Петренко // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. – 2012. – Сер. 12. – № 1. – С. 159-167.
9. Гусева, Д. И. «Коммуникация» и «Общение»: соотношение понятий // Вестник науки и образования. – 2019. – № 20 (74). – С. 84-87.
10. Данилов, В. А. Переговоры в деловых коммуникациях учеб. пособие для бакалавров / В. А. Данилов. – М.: АНО ВО «Институт непрерывного образования», 2018. – 221 с.
11. Деловое общение: учебное пособие / Е. В. Деревянкин. – Екатеринбург: изд-во Урал. ун-та, 2015. – 48 с.
12. Докучаев, И. И. Основы теории коммуникации: учеб. пособие / И. И. Докучаев. – Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «КНАГТУ», 2013. – 105 с.
13. Емельянова, Е. А. Деловые коммуникации: учебное пособие / Е. А. Емельянова. – Томск: Эль Контент, 2014. – 122 с.
14. Жернакова, М. Б. Деловое общение: учебник и практикум для СПО / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. – М.: Юрайт, 2019. – 370 с.
15. Жулькова, Ю. Н. Особенности этикетных процедур при ведении деловых переговоров / Ю. Н. Жулькова, Д. Ю. Королева, А. В. Питилимов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. – № 7 (41). – С. 138-143.
16. Ландье, У. Виртуальное и реальное измерение межличностных и деловых коммуникаций // Коммуникология. – 2017. – № 6. – С. 44-50.
17. Матвеева, Л. В. Психология ведения переговоров: учеб. пособие для вузов / Л. В. Матвеева, Д. М. Крюкова, М. Р. Гараева. – Изд. 2-е, перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2019. – 121 с.

- 18.Морохова, О. А. Роль деловых коммуникаций в формировании лояльности персонала / О. А. Морохова, И. В. Колева // Colloquium-journal. – 2019. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-delovyh-kommunikatsiy-v-formirovanii-loyalnosti-personala> (дата обращения: 13.10.2021).
- 19.Науменко, Е. А. Деловые коммуникации: учебное пособие / Е. А. Науменко. – Тюмень: изд-во Тюменского государственного университета, 2013. – 352 с.
- 20.Окатов, А. В. Переговоры как вид деловой коммуникации / А. В. Окатов, Д. А. Соловьев // Вестник Тамбовского университета. Серия: Общественные науки. – 2017. – Т. 3. – № 4 (12). – С. 58-66.
- 21.Панченко, В. Г. Деловые коммуникации в организации как фактор ее эффективности // В. Г. Панченко, В. Н. Паутов // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2014. – № 4. – С. 107-121.
- 22.Пономарёва, И. В. Особенности деловой коммуникации в ситуациях псевдокоммуникативных контактов // Международный научно-исследовательский журнал. – 2020. – № 8 (98). – С. 90-92.
- 23.Портас, Ю. А. Влияние деловых коммуникаций и делового общения на деятельность организации // Индустриальная экономика. – 2018. – № 4. – С. 29-30.
- 24.Психологический словарь / под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова. – М.: Педагогика-Пресс, 1999. – 440 с.
- 25.Ситько, Ю. Л. Знаковые ситуации как составляющие события коммуникации // Ученые записки Новгородского государственного университета. – 2020. – № 4 (29). – С. 1-6.
- 26.Сосновская, А. М. Деловая коммуникация и переговоры: учебное пособие / А. М. Сосновская. – СПб.: Изд-во СЗАГС, 2011 – 180 с.

27. Старостина, Е. В. Теория коммуникации: начальный курс: учебно-методическое пособие / Е. В. Старостина, Н. Г. Шаповалова. – Саратов: МарК (Лахнев Ю. В.), 2017. – 97 с.
28. Шанский, Н. М. [Электронный ресурс]: Этимологический онлайн-словарь русского языка. – URL: <https://gufo.me/dict/shansky/> коммуникация (дата обращения: 20.11.2021).
29. Шмакова, Н. В. Стратегии и тактики, применяемые в деловом дискурсе // Современное педагогическое образование. – 2021. – № 6. – С. 179-180.
30. Штомпка, П. Доверие – основа общества / П. Штомпка; пер. с пол. Н. В. Морозовой. – М.: Логос, 2012. – 440 с.
31. Шумкина, И. В. Введение в теорию коммуникации: учеб. пособие / И. В. Шумкина. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2016. – 60 с.
32. Яковлева, Н. Ф. Деловое общение: учеб. пособие / Н. Ф. Яковлева. – Изд. 2-е, стер. – М: ФЛИНТА, 2014. – 269 с.

**Зоркова** Валерия Александровна

## **ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

*Учебное пособие*

*Электронное издание*

Процессор Intel® или AMD с частотой не менее 1.5 ГГц  
Операционная система семейства Microsoft Windows или macOS  
Оперативная память 2 Гб оперативной памяти  
Пространство на жестком диске 175 Кб

Дополнительные программные средства: Программа для просмотра PDF  
Издательско-полиграфический центр ВИУ РАНХиГС  
г. Волгоград, ул. Герцена, 10