**Лекция 1. Коммуникации в организации, базовая модель, виды и уровни. Методики межличностного делового общения с применением профессиональных средств и современных коммуникативных технологий. Методики анализа коммуникаций в организации**

Согласно Барнарду, коммуникация -- это главным образом то, что передается источником (представителем администрации) получателю (подчиненному).

Барнард сформулировал ряд принципов коммуникации в организациях:

1. каналы коммуникации должны быть четко заданы схемой структуры организации;
2. не следует допускать действий в «обход» формальных каналов;
3. для каждого члена организации должны существовать формальные каналы коммуникации, каждый должен быть кому-то подотчетен и кому-то подчиняться.

Таким образом, школа человеческих отношений исходила из того, что люди не просто функционируют, а живут в организации, постоянно общаются друг с другом, обмениваются своими представлениями, ожиданиями, формируют общие интересы. Эта их жизнь гораздо шире чисто производственных функций. В организации образуется неформальная группа, которая стихийно вырабатывает собственные нормы поведения. Для человека эта группа исключительно важна: в ней он удовлетворяет свои социальные потребности -- в общении, уважении. Но, придя в группу, человек попадает в зависимость от нее, вынужден подчиняться ее внутренним законам. И управление должно учитывать психологическую организацию группы, например, воздействовать на поведение ее членов через лидера, предоставлять возможность каждому получать требуемую им «дозу» уважения, больше заинтересовывать, чем принуждать и т. д.

В 60--70-е годы ХХ века начался процесс интеграции концепций школ научного управления и человеческих отношений. Это было результатом постепенного осознания того факта, что принципы первой школы в наибольшей степени подходят для одних типов организаций, в то время как другим типам организационной структуры соответствуют концепции второй школы. Сформировавшаяся в результате *школа социальных систем* отличается большей эклектичностью. Так, основатели этой школы утверждают, что их теоретический подход применим ко всем живым (к любым биологическим и социальным) системам, являясь, таким образом, общей теорией систем. Ее представители трактуют *организацию как систему взаимосвязанных элементов* и в качестве ключевого фактора достижения максимальной эффективностирассматривают *их согласованное функционирование.*

Эмпирическая база этой школы шире, чем у школ научного управления и человеческих отношений, которые изучали в основном фабрики. Представители системной школы, напротив, исследовали многие типы организаций: школы, армейские подразделения, больницы, тюрьмы, а также различные виды фирм.

В отличие от своих предшественниц, выросших в основном из практического опыта и эмпирических исследований, школа социальных систем имела теоретическую базу -- *общую теорию систем*. Эта теория оказала огромное влияние на современную научную мысль, в особенности на общественные науки.

Теоретики этой школы рассматривают любую систему как совокупность взаимозависимых и взаимосвязанных частей. Существенным элементом любой системы являются коммуникации, связывающие части системы и способствующие их взаимозависимости.

Центральным моментом школы социальных систем является утверждение о том, что целое больше суммы составляющих его частей. Системный подход сменил атомистический (поэлементный). Основная посылка атомистического подхода состояла в том, что целое можно понять, разбив его на части и изучив каждую часть в отдельности. Предполагалось, что целое является просто суммой своих частей. Так упускались из виду сложные взаимосвязи между частями целого. Для теории систем, напротив, характерна именно «философия целостности».

Любая система представляет собой набор элементов, в той или иной степени структурированных и отделенных от внешней среды границей.

Школа социальных систем особенно большое внимание уделяет открытым системам, поскольку большинство организаций являются относительно открытыми. Что подразумевается под открытой и закрытой системами?

*Закрытая система* полностью изолирована от внешней среды, то есть не обменивается с ней информацией и энергией.

Напротив, *открытая система* непрерывно обменивается информацией с внешней средой. Она получает информацию извне, перерабатывает ее и выдает конечный продукт опять во внешнюю среду.

Открытая система использует механизм обратной связи для того, чтобы придать определенную степень саморегулирования, обеспечить постоянную корректировку отклонений от состояния равновесия. Такой механизм помогает системе достичь и сохранять устойчивое равновесие, при котором некоторые ее параметры поддерживаются постоянными, несмотря на обмен информацией.

Считается, что большинство «живых» систем, в том числе человек, в отличие от «физических» систем являются открытыми, а не закрытыми. Несомненно, большинство коммуникационных систем, включая организации, являются относительно открытыми.

*Открытость системы означает*, что быстрые изменения внешней среды приводят к соответствующим быстрым изменениям в самой организации. В теории открытых систем организацию рассматривают как непрерывно изменяющуюся систему в отличие от подхода школы человеческих отношений, не допускавшего подобных изменений.

Итак, теоретики школы социальных систем рассматривают организацию как открытую систему, связанную входами и выходами с внешней средой. До середины 60-х годов большинство ученых, занимавшихся проблемами организации, пытались найти факторы, объяснявшие поведение организации и ее членов, *внутри самой системы*. Их анализ не выходил обычно за рамки организации. Ее рассматривали как изолированное целое, уделяя мало внимания внешней среде и протекающим в ней процессам как возможному объяснению изменений внутри организации. В концепции открытых систем подчеркивается значимость внешней среды и предпринимаются попытки дать классификацию различных ее типов. Открытость системы, понятая как интенсивность обмена информацией с внешней средой, стала рассматриваться как важный параметр при исследовании организаций.

Так как организация получает информацию, вещество и энергию из внешней среды и после их переработки выдает результат вовне, то изменения во внешней среде непрерывно воздействуют на организацию и она постоянно приспосабливается к этим изменениям. И наоборот, изменения внутри организации оказывают непрерывное воздействие на внешнюю среду. Школы научного управления и человеческих отношений часто рассматривали организацию как изолированный организм и искали объяснение организационного поведения внутри самой организации. Школа социальных систем принимает во внимание также и внешнюю среду организации.

Системный подход, как мы отметили, концентрирует внимание на взаимодействии и взаимозависимости подсистем каждой системы. *Подсистема* есть множество тех элементов системы, которые более часто вступают в коммуникацию друг с другом, чем с другими частями системы. Каждая подсистема имеет определенные задачи и стремится внести свой вклад в достижение общей цели системы.Взаимозависимость подсистем определяется коммуникациями*. Роль коммуникации* состоит в том, чтобы вносить согласованность, обеспечивать слаженное функционирование всех частей организации.

Таким образом, теоретики школы социальных систем утверждают, что именно информационный поток связывает организацию в единое целое. Они считают информацию «клеем, скрепляющим организацию». Фактически, системная школа признает переработку информации основной функцией всех организаций и полагает, что организационные системы по своей сущности являются *коммуникационными.* Следовательно, в глазах как исследователя, так и управляющего организация становится все более разнородной, многомерной, разноплановой*.* Очевидно, что организация представляет собой сложную систему взаимодействий между работниками. Она состоит из ряда подсистем: формальной (административные правила, линии соподчинения, должностные позиции); социотехнической (технология, оборудование); социально-психологической (неформальные отношения, основанные на свободном выборе связей, общности интересов, симпатиях). Перед управлением стоит колоссальной сложности задача состыковать эти подсистемы воедино, совместить их между собой так, чтобы они взаимодополняли, а не противоречили друг другу. Но их неоднородность делает такую задачу предельно трудной. В итоге все последствия любого решения нельзя предсказать, управление спотыкается о непредвиденные ситуации, ему всегда сопутствует риск, то или иное отклонение от цели неизбежно.

Продолжая эту линию дальше, социологи приходят к образу «есте-ственной» организации, которая живет почти как биологическое существо. Такая организация способна к саморазвитию, она может самонастраиваться при воздействиях извне и изнутри.

**Сравнение концепций трех школ организационного поведения**

**о роли коммуникации в организации.**

| Концепции | Школа научного управления | Школа человеческих отношений | Школа социальных систем |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. Важность коммуникаций | Относительно невелика, в основном важны вертикальные потоки сообщений: от руководства к рядовым членам организации | Относительно важны, но ограничиваются в основном общением между людьми на одном организационном уровне. Некоторое внимание уделяется передаче информации управляющим о потребностях членов организации | Очень важны, коммуникация – связующий элемент всех частей организации. |
| 2. Цель коммуникаций | Передавать приказы, распоряжения и информацию о заданиях, обеспечивать повиновение и координацию в процессе их выполнения | Удовлетворение потребностей работников, обеспечение горизонтального взаимодействия работников в группах на одном организационном уровне и способствование вовлечению их в процесс принятия решений | Контроль и координация, доставка информации для принятия решений, обеспечение адаптации организации к изменениям внешней среды. |
| 3. Направление коммуникцион-  ных потоков | Вертикальное (сверху вниз) – от администрации к рядовым членам, для того чтобы заставить или убедить их следовать инструкциям руководства | Горизонтальное – между членами неформальных рабочих групп; вертикальное -- между рабочими и администрацией, для того чтобы оценить потребности рабочих и обеспечить их участие в принятии решений | Все направления внутри систем, включая пересечение иерархических уровней сверху вниз и снизу вверх и пересечение границы, отделяющей организацию от внешней среды |
| 4. Основные проблемы коммуникации | Нарушение коммуникаций, связанное с обходом иерархических уровней и слишком большим диапазоном контроля | Наличие слухов, передаваемых по неформальным каналам | Перегрузки, искажения и потери информации, а также информационная дисфункция в канале отрицательной обратной связи |