

К.э.н. Мукатай А.С., Сексембаева А.К.

Казахстанско-Американский Свободный Университет, Казахстан

Коммуникации в системе управления персоналом как инструмент эффективного управления организацией

Коммуникации в корпорации – неотъемлемая часть деятельности руководителя и подчиненного. Некоторые исследователи считают, что эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации. Небрежно организованные коммуникативные связи увеличивают затраты времени на решение любого вопроса, затрудняют достижение результата, порождают возникновения конфликтов и недоразумений. К тому же налаженные внутренние коммуникации улучшают процесс управления организацией, следовательно, уменьшают затраты времени на адаптацию сотрудников, смягчают сопротивление изменениям со стороны персонала. Организация с налаженными коммуникационными связями демонстрирует быструю реакцию на изменения на рынке труда, качественное обслуживание, высокую мотивацию персонала. Информатизация современного общества, с одной стороны, углубляет и разнообразит коммуникационные процессы внутри организации за счет постоянного усовершенствования и развития средств и каналов передачи информации, с другой – актуализирует проблему выработки действенной стратегии коммуникации с учетом разнообразия сегодняшних коммуникативных технологий. Успешный коммуникационный процесс зависит также от последовательного построения информационного сообщения отправителем: привлечение внимания – интерес – переход к основной части – уточнение деталей – обсуждение – заключение – призыв к действию. Ожидаемым результатом успешной коммуникации является изменение поведения адресата.

Система внутренних коммуникаций – это комплекс мероприятий, который предусматривает налаживание взаимодействия всех видов коммуникации. К тому же каждый из видов коммуникации не является идеальным и имеет

недостатки. Недостаточную эффективность вертикальных коммуникаций подтверждают данные о том, что в зависимости от присущего способа слушания получатель послания может терять до 70% информации. Восходящие вертикальные коммуникационные связи имеют также низкий процент эффективности – 10%. То есть в топ-менеджмент обладает лишь десятой частью информации от сотрудников.

Идеальная модель коммуникаций внутри организации заключается в том, что все решения руководства должны доводиться до подчиненных, а сами решения должны базироваться на тех потоках информации, которые поступают от различных структурных подразделений при условии налаженных коммуникационных связей. С созданием отлаженной системы коммуникаций организация получает единые стандарты, единые подходы в работе, создается система корпоративных ценностей, уменьшается текучесть кадров. Это приобретает особую актуальность в условиях разветвленной структуры и территориально удаленных структурных подразделений организации.

Основными характеристиками качественной коммуникации является вовлечение сотрудников в процесс коммуникационного взаимодействия, их готовность к сотрудничеству и способность работать с большими информационными массивами; неформальный характер коммуникаций в организации, наличие атмосферы доверия в организации; использование эффективных коммуникационных технологий; количество коммуникационных каналов; благоприятный социально-психологический климат и своевременность распространения информации.

Для построения эффективной коммуникации необходимо использовать все каналы и информационные ресурсы. Служба персонала вместе с топ-менеджментом организации должны заботиться о своевременном и регулярном информировании сотрудников о новостях компании, ее миссию, стратегию, ближайшие планы и перспективы развития. Коммуникации внутри организации должны обязательно отвечать таким критериям, как простота, ясность, точность, достоверность, что в целом призвано способствовать их эффективности и

адекватному пониманию. Руководитель до 90% времени тратит на коммуникацию с подчиненными, коллегами, другим руководством. Зарубежные топ-менеджеры считают коммуникационное взаимодействие одной из самых сложных проблем в организациях, а неэффективные коммуникации – основным препятствием на пути к процветанию компании.

Однако очень часто современные руководители пренебрегают налаживанием эффективных коммуникационных потоков внутри организации из-за занятости, собственного негативного отношения к коммуникационному взаимодействию, что негативно сказывается на формировании организационной культуры в целом, имиджа руководителя и управляемости процесса организацией, мотивации сотрудников.

Руководству предприятия важно управлять всеми каналами коммуникации, которые используют сотрудники. Для этого необходим постоянный анализ аудитории, т.к. у каждой группы сотрудников свое информационное поле (набор, совокупность источников информации), из которого она получает знания о деятельности предприятия. Необходим анализ информации из данных источников, а также выявление, какой информации не хватает сотрудникам для комфортной работы на данном предприятии. В каждой отдельной организации это можно определить путем анкетирования, интервью. Для того чтобы мотивировать сотрудников предприятия, достаточно распространять необходимый поток сообщений в тех каналах коммуникации, которыми пользуется данная аудитория.

Для удовлетворения данных потребностей большое значение имеет развитость каналов коммуникации в организации. По каналам коммуникации сотрудники поддерживают общение между собой, узнают о деятельности предприятия в целом. Каналы коммуникации служат поддержанию творческого роста и развития сотрудников предприятия. Чем больше развита коммуникативная сеть, тем больше она выступает как единый организм, служащий достижению главных целей организации. Чтобы мотивировать сотрудников предприятия, каждого конкретного отдела, важно выстроить

коммуникационную цепочку, идущую от сотрудников к руководству. Распространяя определенные символические сообщения, руководитель выстраивает систему мотивации на предприятии. Коммуникативные каналы служат также для обратной связи (от сотрудников), чтобы руководитель мог принимать решения. При этом имеет значение количество каналов коммуникации. Чем более развита сеть коммуникативного взаимодействия, тем более втянут, каким-то образом даже привязан, сотрудник к данной организации.

Для успешного построения системы мотивации сотрудник должен быть окружен каналами коммуникации с самого начала работы в данной организации, он должен обладать информацией о деятельности предприятия и своих структурных подразделений. На начальном этапе, этапе устройства на работу и вхождения в должность, требуется информация непосредственно о должностных обязанностях, о структурном подразделении, куда сотрудник устроился, об основных этапах истории предприятия. У сотрудников со стажем более одного года появляется потребность в развитии, карьерном росте, они хотят иметь представление о стратегии развития организации.

Сотрудникам необходима информация для удовлетворения информационных потребностей, ощущения причастности к организации. Для успешного развития предприятия важно, чтобы они были включены в организацию, в общую стратегию развития. Посредством распространения информации по каналам коммуникации сотрудников можно мотивировать. Часто в больших организациях происходит разлом между топ-менеджментом и остальными сотрудниками. Высшее руководящее звено понимает направление движения предприятия, а остальные сотрудники, даже те, кто занимает отдельные руководящие должности, могут не улавливать данного движения. С профессиональным ростом у них появляется желание расти и развиваться дальше, достигать высот, но они перестают видеть свою роль в организации. Для мотивации таких сотрудников необходимо подключать как можно больше коммуникативных каналов. Необходимо создать иллюзию сопричастности к организации, придать значение и важность каждому сотруднику. Для этого

следует распространять недостающую информацию по тем каналам коммуникации, которые пользуются большим доверием. Сотрудники чаще доверяют информации, которая распространяется через «близкие», «ощутимые» источники (корпоративная газета; информация, исходящая напрямую от руководителей; корпоративный сайт; официальные и нормативные документы).

Коммуникация создает благоприятные условия для раскрытия профессиональных и деловых качеств сотрудников, способствует развитию их творческого потенциала для создания дополнительных ценностей и получения результата. Эффективная система внутренних коммуникаций синтезирует в себе теорию управления, теорию организации, теорию психологии управления, теорию коммуникаций. Просчеты, некомпетентные или малоэффективные действия в одной из сфер потянут за собой ошибки во всех других сферах.

Построение системы мотивации на предприятии – сложный, но важный процесс. Именно коммуникация играет решающую роль в построении системы мотивации сотрудников. С одной стороны, благодаря коммуникации выявляются потребности сотрудников, с другой стороны, каналы коммуникации служат распространению мотивирующей информации. Происходит круговорот символической информации между руководителями и подчиненными, а также обмен информацией между отдельными субъектами властных отношений.

В этом круговороте важно, кто может контролировать и совершенствовать этот постоянный процесс обмена информацией за счет:

1. Рационализации структуры коммуникационного процесса; совершенствования документооборота;
2. Улучшения выполнения функций менеджмента; улучшения обратной связи;
3. Введения системы сбора предложений работников;
4. Применения современных информационных технологий.

При организации этих коммуникационных сетей на предприятии необходимо учитывать специфику различных типов и каналов коммуникаций на каждом этапе этого процесса.

Литература:

1. Ю.В. Терентьева «Роль коммуникации в системе мотивации персонала», 2010.
2. Дризе Т.М. Социальная коммуникация и фундаментальная социология на рубеже XXI в // Вестник МГУ. Сер. 18. 1999.
3. Назаров М.М. Массовая коммуникация в современном мире: методология анализа и правила исследований. М.: Изд-во УРСС, 240 с.
4. Кассирер Э. Избранное. Опыт о человеке. М.: Гардарики, 1998. 784 с.
5. Основы теории коммуникации: Учебник / Под ред. М.А. Василика. М.: Гардарики, 2005. 615 с.
6. Кверк, Б. Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации в бизнес-стратегии / Б. Кверк. – М.: Вершина, 2015. – 416 с.
7. Каймакова, М.В. Коммуникации в организации: Учебное пособие / М.В. Каймакова. – Ульяновск: УлГТУ, 2016. – 73 с.
8. Лукичева, Л.И. Управление организацией: Учебное пособие / Л.И. Лукичева, Под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Омега-Л, 2014. – 360 с.
9. Крылов, А.Н. Менеджмент коммуникаций. Теория и практика / А.Н. Крылов. – М.: Издательство Национального института бизнеса, 2014. – 228 с.
10. Катернюк, А.В. 3D-менеджмент: управление персоналом, маркетингом и продажами / А.В. Катернюк, М.С. Терских, А.Н. Салов. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 382 с.
11. Пешкова, О.А. Изучение и совершенствование организационных коммуникаций / О.А. Пешкова // Молодой ученый. 2012. № 7. – С.115- 116.
12. Рева, В.Е. Коммуникационный менеджмент: Учебное пособие / В.Е. Рева. – Пенза: ПГУ, 2014. – 161 с.
13. Роджерс, Э. Коммуникации в организациях / Э. Роджерс, Р.А. Роджерс. – М.: Экономика, 1980. – 176 с.
14. Суровцева, Е.С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями / Е.С. Суровцева.