

## **КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕ- СУРСАМИ**

**Аннотация:** В статье рассматриваются содержание и современные особенности коммуникационных процессов в организации с позиций повышения эффективности управления человеческими ресурсами. Затронуты вопросы связи коммуникаций с мотивацией, имиджем организации и ее культурой, проблема защиты информации, эффективности коммуникативного поведения руководителей.

**Ключевые слова:** коммуникация, персонал, коммуникационный процесс, мотивация персонала.

В современных условиях развития российской экономики особое значение приобретают вопросы практического применения управления человеческими ресурсами, которое, в свою очередь, включает в себя планировку рабочих мест и расстановку работников, сотрудничество между людьми и группами, обучение и развитие, мотивацию, информирование и другие составляющие управленческого труда по отношению к персоналу.

Программы работы с людьми регулярно пересматриваются и корректируются соответственно современным требованиям. Наиболее значимые изменения в последние годы произошли в содержании коммуникационных процессов в связи с информационной революцией. Это нашло отражение в выработке определенной информационно – коммуникационной политики по отношению к персоналу, включая обеспечение формальных и неформальных связей, создание комфортного общения и здорового психологического климата в организациях.

Коммуникации в управлении персоналом – это процесс формирования информационных потоков между сотрудниками организации. В коммуникационных процессах есть технико – технологический ас-

пект (средства коммуникаций, технологии сбора и передачи информации) и социальный аспект – взаимодействие между людьми и группами, и главное – взаимодействие руководства и сотрудников организации. В центр внимания постепенно выходит именно социальный аспект коммуникаций, в том числе возможности и конкретные способы влияния сотрудников организации на содержание коммуникационных процессов, и в целом – на функционирование и эффективность организации. В этом случае именно человеческие ресурсы организации составляют объект и субъект коммуникаций. Таким образом, выход на первый план коммуникационного аспекта взаимодействия с персоналом отражает стремление к достижению более высокого уровня эффективности взаимодействия и взаимопонимания сотрудников в интересах организации.

Повышение эффективности деятельности сотрудников организации немислимо без активного вовлечения персонала во все виды управленческой деятельности. Это требует расширения и поддержания постоянных контактов с подчиненными. Необходимо информирование работников не только о принятых решениях, но и о причинах их принятия, факторах, повлиявших на содержание решения. Одновременно с этим необходимо изучать реакцию работников на принятые решения и действия руководства. Это означает дальнейшую легитимизацию, увеличение уровня публичности решения и действий руководителей, способствует демократизации их имиджа и повышению роли персонала в управлении.

Современные коммуникационные процессы должны существенно расширить возможности сотрудников в представлении информации о своих интересах и в защите этих интересов. Практически в каждом информационном сообщении отражаются ценности, идеалы, взгляды, морально-этические нормы людей. Более образованные и более свободные, осознающие свою значимость сотрудники четче выражают важные для них потребности и возможности.

Информационное сообщение описывает задачу как особую форму деятельности, поддающуюся измерениям, вписывающуюся в кон-

кретный промежуток времени, и содержащую более или менее точное описание результата. Также в сообщении включается последовательность необходимых действий, указываются ответственные лица и участники процесса, могут содержаться дополнительные указания, связанные со спецификой, сложностью, риском деятельности по задаче. При усложнении работы информация может содержать большее количество задач, но при этом их общее число должно быть ограничено. Чем сложнее задача, тем более структурированной должна быть информация.

Каждое подобное сообщение содержит определение степени свободы для исполнителя. Это во многом зависит от конкретного работника и делает само информационное сообщение индивидуальным, учитывая опыт работника, скорость реакции, уровень инновационности и инициативности, накопленные результаты. Но надо также иметь в виду, что не все рекомендуемое в сообщении поддается количественному измерению. Например, варианты поведения, эмоциональная реакция на происходящее. В этом случае наиболее правильным будет установление общих пределов допустимости, определение границ приемлемых действий и типов поведения.

Хорошо сформированный коммуникационный процесс должен позволять работнику получить ответы на следующие вопросы:

- Насколько правильно я понимаю задание?
- Как можно выполнить работу наилучшим образом?
- Насколько я свободен в сроках, способах, вариантах выполнения задания?
- Как будет оцениваться выполненная работа?
- Можно ли вносить предложения?

Сообщение должно содержать информацию о нормальном и хорошем исполнении работы, формировать образ и цель, к которым следует стремиться. Оно должно определять инструкции и нормы, которые являются критериями для оценки исполнения работы.

Для руководителя инструкции и нормы определяют параметры контроля исполнения. При этом при разработке норм должен приме-

няться индивидуальный (не усредненный) подход, учитывающий имеющийся у сотрудника опыт, потенциал, уровень предварительной подготовки. Одновременно должны появиться возможности изменения норм под влиянием исполнителей.

При сложных видах деятельности увеличивается количество участников процесса, следовательно, увеличивается и количество инструкций и норм, которые надо разработать для каждой должности и для каждого сотрудника. Общее усложнение работы может привести к невозможности для руководителя знать все тонкости, что приведет к необходимости привлечения к разработке инструкций и норм самих исполнителей.

Один из факторов эффективности коммуникационного процесса – хорошее знание своего контрагента по коммуникации. Хорошо, если при подготовке документа руководитель представляет того, кто будет его читать и с ним работать. Это позволит правильно определить стиль документа, его терминологию, объем разъяснений и комментариев. Другим фактором является хорошее знание и понимание руководителем передаваемой информации, поскольку содержанием коммуникационного процесса может быть консультирование сотрудников по профессиональным вопросам. Такие консультации можно получить от руководителя, эксперта или специалиста. С усложнением деятельности и ростом образовательного и квалификационного уровня персонала требования к качеству получаемых консультаций существенно возрастают.

Также к факторам эффективной коммуникации следует отнести наличие связи коммуникаций с мотивацией (стимулированием) сотрудников. Наиболее эффективным является тот процесс, в котором менеджер встречается с мотивированным сотрудником, и сама коммуникация формирует мотивацию к деятельности, к результату. Мотивация повышается, если работник чувствует индивидуальный подход и то, что информация предназначена именно ему. Как известно из теории ожиданий В.Врума, мотивация повышается, если работник имеет точную, детальную информацию о своей предстоящей работе.

Также мотивация повышается, если в коммуникационном процессе идет совместное согласование по вопросам предстоящей работы и выработка плана действий по организации работ.

С ростом образовательного и квалификационного уровня сотрудников повышается точность интерпретации получаемой информации. Сотрудники совершают меньше ошибок из-за неправильного или неточного понимания задания, его неверной трактовки из-за недостаточной подготовки. Можно сделать вывод, что качество коммуникационного процесса тесно связано с содержанием процессов обучения и повышения квалификации персонала. Особенно возрастает роль своевременного обучения при усложнении деятельности, поскольку увеличивается цена ошибок. Полноценные коммуникации от подчиненного к руководителю информируют о состоянии персонала и его проблемах, позволяют повысить качество и уточнить содержание коммуникаций от руководителя к сотрудникам. Но, исходя из ролевых ожиданий, сотрудник чаще будет сообщать то, чего от него ожидает руководитель, и это не всегда будет точно отражать реальную ситуацию. В этом случае требуется развитие обратной связи в управленческих коммуникациях, например, опросы работников о степени их информированности с оценкой правильности понимания задачи, о проблемах, с которыми они сталкиваются при исполнении работы. Также требуется формирование новых каналов получения информации от работников, включая неформальные коммуникации.

Одной из проблем коммуникации в организации является резко возросший объем принимаемой или передаваемой информации, что неизбежно усложняет проблему контроля за информацией и ее защиты. К части внутренней информации в организации должен быть контролируемый и ограниченный доступ. Это касается конкурентной борьбы, когда утечка информации делает бессмысленными все усилия и затраты по разработке соответствующих программ. Часто здесь срабатывает именно «человеческий фактор», например, желание повысить свою значимость, демонстрируя свою информированность. Так, американская компания «Forrester Consulting» приводит данные о

том, что до половины крупных корпораций США принимает на работу «читателей электронной почты» для проверки исходящей информации на предмет наличия сведений, представляющих коммерческую тайну или интеллектуальную собственность [2]. Также организация должна защищать свои коммуникационные процессы и информационное пространство от внешних воздействий, от так называемого неконтролируемого вброса информации, засорения коммуникационных каналов нежелательной или искаженной информацией. Персонал не всегда может самостоятельно отразить информационную атаку или правильно оценить информационное воздействие со стороны внешней среды. Слабо мотивированный работник скорее всего не сочтет нужным реагировать на опасную для организации информацию.

Содержание и качество информационных процессов в организации формируют у персонала представление о своей организации, ее оценку, своего рода внутренний имидж организации (не для потребителей или партнеров по бизнесу). На формирование представления об организации также влияют система вознаграждений, условия труда, политика фирмы в целом. Но и качество общения, параметры стиля руководства и распорядительства имеют немаловажное значение особенно при формировании таких качеств сотрудника как лояльность, преданность своей организации.

В этом смысле коммуникационные процессы отражают основные параметры организационной культуры. В то же время саму организационную культуру можно рассматривать как многосторонний коммуникационный процесс во внутренней среде организации: ее согласование с сотрудниками, распространение, контроль за соблюдением правил и норм. Все эти процессы являются, по сути, коммуникационными. Всевозможные общие мероприятия для персонала, включая праздники, тренинги, научные семинары, функционирование внутриорганизационной электронной почты – одновременно служат средствами коммуникаций и средствами формирования организационной культуры.

Требования к качеству коммуникационных процессов и к содержанию передаваемой информации возрастают в условиях кризисных

тенденций в развитии организации. В такие периоды нужна осторожность в заявлениях руководства, сдержанный оптимизм, своевременное представление вновь появившейся информации. Недостаток информации в сложных организационных ситуациях может породить слухи, предвзятые комментарии, панические настроения.

В медицинской науке, психологии и управлении человеческими ресурсами сейчас достаточно активно изучается такое явление, как информационный стресс. Он формируется при информационных и коммуникационных перегрузках. Чаще всего стресс связан с работой с растущими объемами информации и с усложняющимся выбором из большего количества вариантов. Также возникают эмоциональные перегрузки, часто связанные с избытком делового общения, необходимостью все время быть «в форме», держать себя в определенных рамках. Одной из коммуникационных ошибок, приводящих к постоянному стрессовому состоянию, является ложное представление руководителя о том, что в любое время по любому поводу он должен отвечать на вопросы и знать ответы на любые вопросы. Эмоциональные нагрузки снижаются, если информация по решаемой проблеме грамотно структурирована, своевременно передана, воспринята без предвзятости и негативных ожиданий. В этом случае возникает база для дальнейшей совместной работы, обсуждений, принятия текущих решений в ходе выполнения задания.

Наиболее высокие требования к качеству коммуникаций предъявляются в проектной работе. Обсуждение, совещание требуют хорошей организации, должны быть результативными, без базовых дискуссий по принципу: «давайте уточним проблему», или «стоит вернуться к постановке задач и определению целей». Коммуникационный процесс в проектной работе должен идти по принципу инверсии, когда генерируется максимальное число вариантов, не критикуются никакие идеи, поддерживаются на первый взгляд безумные предложения и всячески поощряется инициатива и выдвижение новых вариантов. Это означает, что без должного анализа ни один предложенный вариант не отвергается заранее как неправильный или нежизнеспособный. В проектной работе важна регулярность коммуникаций и

своевременное сообщение как хороших, так и плохих новостей. В точно подобранной проектной команде естественным образом складывается индивидуальный характер коммуникаций. Сама команда, как группа заинтересованных единомышленников, становится источником новой информации – идей, новых методов решения задач, инновационных подходов к анализу проблем.

Несомненно, информация является инструментом власти. Грамотное использование информации и формирование коммуникаций делают власть эффективной. Растущие информационные и коммуникационные возможности должны быть использованы в практике управления персоналом для повышения эффективности деятельности человеческих ресурсов организации и общества в целом.

### **Библиографический список**

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М., 2007.
2. <http://www.membrana.ru/particle/7227>

*В.К. Аширов, С.В. Климентьева*  
*Самарский государственный университет*

## **МИРОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КРИЗИС: ИТОГИ И ПРОГНОЗЫ**

**Аннотация:** В статье рассмотрена текущая ситуация в мировой экономике и перспективы ее развития, выявлены основные тенденции и предпосылки их формирования, сделаны выводы о вероятности реализации разных сценариев развития мировой экономики и о соответствии мировых тенденций положениям экономической теории.

**Ключевые слова:** мировая экономика, экономические проблемы, негативные тенденции, инерционный сценарий развития, темпы роста эко-