парад коммуникаций

коммуникативная функция в управлении

В прошлом номере журнала был представлен подробный анализ коммуникативной функции управления, ее решающей роли при решении различных задач, стоящих перед организацией. Был раскрыта сущность понятия «экономически активная личность» и приведены стереотипы, наполняющие это понятие. Продолжим наш разговор и поговорим о коммуникативной функции руководителя.

Окончание.
Начало в № 2/2002

Оптимальность организационной структуры находит свое отражение в масштабах управляемости и контроля. Каждый из руководителей ограничен во времени, в знаниях и умениях, а также максимальным количеством решений, которые находятся в допустимом диапазоне эффективности. Коммуникативная функция руководителя подразумевает реализацию межличностных контактов трех типов:
1) отношения руководителя с конкретным подчиненным;
2) отношения руководителя с двумя и более подчиненными;
3) отношения между подчиненными.
При увеличении количества подчиненных в арифметической прогрессии число потенциально возможных межличностных отношений между руководителем и подчиненными возрастает в геометрической прогрессии. Опережающий рост числа контактов руководителя по сравнению с ростом числа подчиненных потребовал ограничения масштаба управляемости и контроля. Так, В. Грейкюнас еще в 1933 году определил, что руководитель в состоянии иметь не более 12 контактов первого типа и 28 – второго типа. Считается, что для руководителей

Капустин С.Н.
к.э.н., доцент, проректор института менеджмента и маркетинга АНХ при Правительстве РФ.

высшего уровня управления число подчиненных не должно превышать семи, но на низших уровнях управления это число может быть увеличено до 20-30. Это объясняется тем, что коммуникативные функции руководителей сильно различаются на разных уровнях управления как по содержанию реализуемых прав, так и по характеру информационного обмена. Практика управления свидетельствует, что руководитель по сути начинает осознавать свою коммуникативную роль только на третьей ступеньке вертикально восходящей служебной карьеры: например, мастер, начальник участка, заместитель начальника цеха. На четвертой ступеньке в роли начальника цеха руководитель в полной мере испытывает коммуникативное давление.

Ограничения по масштабу управляемости способствуют постоянному росту числа уровней управления, приводящему в конечном случае к снижению общей эффективности функционирования коммуникативной сети. Выделение двух типов масштабов управляемости – узкого и широкого – не исключило полностью недостатки иерархических коммуникационных сетей. Для узкого масштаба управляемости характерна минимизация количества подчиненных у одного руководителя. Это облегчает коммуникации и повышает их качество. Однако многоуровневые коммуникации становятся громоздкими, дорогими и протяженными. В таких коммуникациях ярко проявляется действие закона расщепления управленческой информации, согласно которому степень искажения управленческой информации по мере прохождения по уровням управления прямо пропорциональна числу участков передачи информации.

степень искажения управленческой информации по мере прохождения по уровням управления прямо пропорциональна числу участков передачи информации

Широкий масштаб управляемости характеризуется максимально возможным числом подчиненных у одного руководителя и минимальным количеством уровней иерархии управления. Это вынуждает руководителя делегировать часть своих властных полномочий подчиненным, что способствует созданию сильной, сплоченной и квалифицированной команды. Однако такой подход к созданию коммуникативного пространства зачастую не учитывает

возможностей руководителя, приводит к нарушениям коммуникативной сети и потере контроля над подчиненными.

Психологически масштаб управляемости ограничен 100-150 подчиненными, которых руководитель способен знать по именам, и 800-1000 подчиненными – ориентируясь на знание подчиненных в лицо. Этого правила придерживается современная отечественная и зарубежная практика проектирования функциональных стратегических единиц бизнеса.

Средствами реализации коммуникативной функции являются все основные функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль). Собственная эффективность коммуникативной функции тем выше, чем менее она представлена как самостоятельная и чем в большей степени она реализуется за счет других функций. Критерием оптимальности в данном случае является степень содействия существующей коммуникативной сети достижению целей организации. Эта функция требует пристального внимания руководителя в проблемных ситуациях, когда существующая структура взаимодействий снижает эффективность. По этой причине до 90 % своего рабочего времени руководитель затрачивает на коммуникации.

до 90 % своего рабочего времени руководитель затрачивает на коммуникации

Коммуникативная функция характеризуется множеством типов и форм, способов, методов и приемов реализации. Во внутриорганизационных взаимодействиях выделяют вертикальные и горизонтальные коммуникации.

Вертикальные коммуникации – это обмен информацией между соподчиненными (иерархическими) уровнями структуры управления организацией. Такие коммуникации могут быть нисходящими и восходящими. В нисходящих коммуникациях руководитель реализует свои управленческие воздействия: приказы, распоряжения, предписания, рекомендации и т.п. Восходящие вертикальные коммуникации – это обратная связь между подчиненными и руководителем. Такие коммуникации обеспечивают передачу информации различного функционального назначения: сигналы о возникновении проблемной ситуации на подчиненном

уровне управления, официальные отчеты, неформальные сообщения и т. п.

Горизонтальные внутриорганизационные коммуникации – это коммуникации между паритетными подразделениями, взаимодействие исполнителей и коммуникации между паритетными руководителями в общей плоскости управления. Несмотря на особую значимость вертикальных коммуникаций, реализующих иерархический принцип построения структуры управления организацией, горизонтальные коммуникации обеспечивают не менее важный принцип координации профессиональной деятельности. Лишь сочетание обоих видов коммуникаций образует каркас всей коммуникативной сети организации.

Коммуникации принято делить на подтипы, что позволяет выделить:

– коммуникации вида *«руководитель – подчиненный»* как индивидуальный процесс межличностного общения, главной особенностью которого является сочетание принципа субординации и непосредственного контакта партнеров по общению (специфическим подтипом такого вида коммуникаций является взаимодействие руководителя высшего уровня с руководителем нижележащего подчиненного уровня управления);

– коммуникации вида *«руководитель – руководитель»,* включающие в себя две разновидности: между руководителями паритетных подразделений и между руководителями различных организаций-партнеров.

Все коммуникации объединяет один общий признак – индивидуальный характер непосредственного контакта партнеров по организационному взаимодействию. Взаимодействие в профессиональной деятельности может осуществляться по каналам формальных и неформальных коммуникаций. Формальные каналы задает структура управления организацией, а неформальные коммуникации реализуются помимо формальных коммуникационных каналов, а именно через:

– неформальные связи между рядовыми сотрудниками;

– аналогичные связи между руководителями и подчиненными;

нижележащие уровни коммуникации редко заинтересованы в объективности передаваемой выше информации

– неформальные связи между руководителем и внешней средой.

Особую роль в обеспечении неформальных связей играют члены малых неформальных групп с ролевой функцией *«связной»*, аккумулирующие и распространяющие слухи. Слухи в значительной степени формируют социальную микросреду организации, во многом определяют общественное мнение, влияют на деятельность членов организации, их статус и репутацию. Несмотря на стойкое предубеждение о недостоверности такого рода коммуникативного явления, социальные исследования свидетельствуют, что в действительности слухи достоверны и справедливы не менее чем в 80% случаев, а в вопросах внутриорганизационного управления этот показатель стремится к 100%.

Особую роль в реализации процесса коммуникации играют обратная связь (информация от получателя к отправителю, служащая для индикации степени понятности сообщения) и коррекция (изменения, вносимые в первоначальную информацию отправителем с целью повышения ее понятности получателю). Обратная связь и коррекция обеспечивают замкнутый контур общения, который важен как организационно, так и психологически. Благодаря ему осуществляется контроль за эффективностью коммуникации и повтор общения, т.е. всего коммуникационного цикла при низкой результативности его первой реализации.

Неэффективная обратная связь является одним из источников ошибок коммуникаций, а потеря информации в коммуникативных циклах характерна для вертикальных нисходящих коммуникаций в иерархических структурах управления. Практика свидетельствует, что лишь 63% информации от совета директоров доходит до вице-президентов компании; 40% – до начальников цехов и лишь 20% – до исполнителей.

Восходящие вертикальные коммуникативные потоки страдают фальсифицированными ошибками участников коммуникативного процесса. Нижележащие уровни коммуникации, как правило, не преследуют своих корыстных целей, но редко заинтересованы в объективно-

в формирующейся деловой культуре российского менеджмента отмечается ярко выраженное стремление к западному индивидуализму, но с сохранением ориентации на групповые ценности

сти передаваемой выше информации. Наиболее типичным является предоставление вышестоящему должностному лицу информации, благоприятной по форме и содержанию как для адресата, так и для отправителя. Фальсифицированные ошибки являются одной из главных причин недоверия руководителя к осведомительной информации, что зачастую приводит к возникновению зоны отчуждения между ним и подчиненными.

Нисходящий вертикальный поток управленческой информации всегда сбалансирован восходящим самоорганизующим потоком *«снизу»*. В зависимости от степени влияния нисходящего потока информации возможны два типа организации коммуникативного пространства: с максимальной централизацией управления и крайне ограниченной неуправляемой сферой; с расширенной неуправляемой сферой, когда процессы управления протекают спонтанно, но по ранее установленным *«правилам»*. Нарушение таких правил дезорганизует коммуникативное пространство.

В формирующейся деловой культуре российского менеджмента отмечается ярко выраженное стремление к западному индивидуализму, но с сохранением ориентации на групповые ценности. Самоорганизацию коммуникаций на социальной основе обеспечивает принятие корпоративной философии, общих целей, групповых представлений о приемлемых нормах поведения и санкций за их нарушения. В результате намечается единая система ценностных ориентаций, обеспечивающая корпоративный контроль *«изнутри»*. Это создает индивидуальный настрой на максимальное использование личностных ресурсов для достижения групповых успехов. Оптимизация управления как раз и направлена на создание такого коммуникативного пространства, где централизация постепенно уступала бы место *«игре по правилам»*. Серьезным препятствием для создания такого типа коммуникаций является отсутствие Российского Кодекса корпоративного управления.

Литература

1. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов /Пер с нем. – М.: Экономика, 1990

2. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ, 2000

3. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Аспект Пресс, 1998