

**"Факторы эффективности коммуникации "руководитель- подчиненный"**

*Хабло Людмила Сергеевна*

*Студент (бакалавр)*

Волгоградский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы, Волгоград, Россия

*E-mail: lyudmila\_hablo@mail.ru*

Коммуникация «руководитель-подчиненный» (Р-П) является особым видом деловой коммуникации в современной организации, основывающимся на административно-правовых нормах и отношениях субординации. Среди основных характеристик данного вида принято выделять: дистантность, доминирование одной из сторон, официальную обстановку, деловой стиль общения и документальное сопровождение, которые определяют особый статус взаимодействия управляющего и управляемого звена и эффективность коммуникации подразделения и организации в целом.

Как правило, основными причинами неэффективной коммуникации в организации становятся: коммуникативные барьеры, шумы; неграмотно сформированная орг. культура; коммуникативная некомпетентность руководителя; отсутствие навыков и обратной связи у подчиненных [1, 3].

С нашей точки зрения, данные факторы могут быть рассмотрены в качестве критериев эффективности. В частности, наличие коммуникативных барьеров, присутствие шумов, грамотное построение организационной среды и уровень коммуникативной компетентности руководителя позволяют подробно оценить уровень эффективности коммуникации в организации.

Эффективность коммуникации Р-П, в свою очередь, зависит от множества факторов: индивидуальных (коммуникационные навыки сотрудников, способность к активному слушанию, предоставление обратной связи, уровень доверия к руководителю) и организационных (структура организации, обеспеченность информацией, открытая система взаимодействия с руководителем, фильтрация) [4].

Однако, ситуация такова, что по указанным основным и многим другим причинам, коммуникация Р-П часто нарушается, создавая негативные последствия для дальнейшей нисходящей и восходящей коммуникаций в организации, особенно, учитывая то, чем выше уровень, где происходит сбой, тем тяжелее будут последствия для продолжающегося организационного развития.

В связи с необходимостью ликвидации потенциальных угроз подобного рода, в организациях разрабатывается множество различных стратегий по преодолению барьеров и препятствий коммуникации.

Во-первых, стратегии предполагают развитие коммуникативных навыков своих сотрудников (в частности активного слушания и предоставления обратной связи) и создание им необходимых условий для этого. Процесс активного слушания заключается в умении реципиента (коммуниканта) помочь коммуникатору сказать именно то, что он собирался донести до него. Обратная связь дает возможность уточнить полученное сообщение, тем самым, делая процесс коммуникации двусторонним и повышая его эффективность.

Во-вторых, развиваются технические навыки коммуникации у подчиненных (использование электронной почты, факса, электронной внутриорганизационной системы документооборота, написания меморандумов и прочее).

И, в-третьих, коммуникационная культура в организации должна стать управляемым процессом и контролироваться руководством для дальнейшего ее развития.

В рамках данной работы, наиболее действенным способом разрешения коммуникативных противоречий в организации считаем создание системы внутрикорпоративных коммуникаций и введение в организации следующих современных инструментов:

1) внутренний Интернет-сайт (портал), который отличается от других источников информации в организации большей информативностью, неограниченностью географии компании и экономией человеческих ресурсов;

2) издание корпоративного журнала, который информирует сотрудников об успехах и достижениях организации и способствует формированию чувства сопричастности общему делу; этот инструмент применяет множество компаний, например «DHL»;

3) введение корпоративного радио, которое взаимодействует с сотрудниками и информирует их об основных событиях; в России корпоративная радиосеть успешно функционирует на таких крупных предприятиях, как завод «Очаково», «Ростсельмаш», «Русал»;

4) перепланирование пространства офиса таким образом, чтобы в нем совмещались элементы формальной и неформальной обстановки. Этот принцип реализован, например в офисах консалтинговой компании «Борлас» [5, 6].

К сожалению, существующая закономерность о том, что «80 % проектов внутрифирменных изменений обречены на провал, из-за неэффективности коммуникации между руководителем и подчиненным» действительно имеет право на существование в современных организациях [2]. Для избегания указанной проблемы необходимо следовать семи важным правилам:

- 1) постоянное обеспечение поддержки официальной информации;
- 2) своевременное и оперативное сообщение информации;
- 3) использование авторитета генерального директора (наличие открытого доступа к общению с ним, а также высокого уровня доверия);
- 4) разработка индивидуального стиля коммуникаций для ключевых руководителей;
- 5) корректное сообщение плохих новостей для сохранения энтузиазма и повышения мотивации персонала;
- 6) непрерывное развитие каналов коммуникации;
- 7) формирование корпоративной культуры, предполагающей непрерывное усовершенствование коммуникационных процессов.

Таким образом, среди средств, способных развить и повысить эффективность коммуникации Р-П, в особенности для крупных организаций, следует выделить: внутренний Интернет - сайт, корпоративный журнал, корпоративное радио, ящик обратной связи, встречи работников с генеральным директором, собрания руководителей департаментов и подчиненных. В совокупности, все предложенные рекомендации к стратегиям, инструменты, правила и средства, могут позволить управляющей системе своевременно получать информацию от управляемой подсистемы и принимать грамотные, а главное актуальные управленческие решения, а также стать прочной основой для развития организации, ее взаимодействия с внешней средой и достижения корпоративных целей.

## Источники и литература

- 1) Василик М.А. Основы теории коммуникации: учебник / М.А. Василик. - М.: Гардарики, 2003.
- 2) Лысенко Г.В. Управление общественными отношениями [Текст]: учебное пособие / Г.В. Лысенко // Волгоградская академия государственной службы. - Волгоград: ВАГС, 2004.
- 3) Лукьянова Н.Ф. Развитие эффективных деловых коммуникаций: учебно-методическое пособие / Н.Ф. Лукьянова, М.В. Талан. – М.: РАГС,1997.
- 4) Крымчанинова М. В. Организационные коммуникации в решении проблем управления корпоративной культурой [Текст] / М.Крымчанинова // Мир психологии. 2006. № 4. С. 205-216
- 5) Улина Е.Р. Внутрикорпоративный портал как современный и эффективный инструмент HR- службы / Е.Р. Улина // Управление персоналом. 2008. № 17. С. 70-71.
- 6) Чугунова А. Прочные связи / А. Чугунова // Справочник по управлению персоналом. 2006. №4. С. 12-15.