

## ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Внутренние коммуникации выступают важным элементом организационной структуры любой организации. В каждой организации существенным условием жизнедеятельности ее подразделений является обмен сведениями между работниками. Рассмотрено толкование термина коммуникация с позиции разных авторов. Обоснована важность внутренних коммуникаций, их задачи и цели в деятельности компании. Отмечено, что единого подхода к определению понятия система внутренних коммуникаций не существует, поэтому представлены несколько точек зрения. Определены принципы и классификационные признаки видов внутренних коммуникаций. Сделан вывод о том, что грамотно и эффективно сформированные внутренние коммуникации дают возможность компании функционировать как единый механизм, усиливая этим успех на конкурентном рынке.

*Ключевые слова:* коммуникация; цель; внутренние коммуникации; виды коммуникаций; система внутренних коммуникаций.

Эффективность деятельности управленческого персонала определяется эффективностью системы коммуникации в организации, особенностями обмена информацией на всех ее уровнях. Коммуникационные каналы пронизывают организацию подобно кровеносной системе, обеспечивая взаимообмен информацией между всеми структурными подразделениями и всеми членами организации. В рамках любой организации складываются два вида коммуникации: формальная и неформальная. Формальная коммуникация контролируется менеджментом и обеспечивает требуемый минимум обмена информацией между членами организации, необходимый для выполнения заданий. Неформальная коммуникация осуществляется спонтанно в зависимости от потребностей и интересов членов организации. Она обеспечивает обмен информацией для развития отношений между членами организации и получение дополнительных сведений для более точной ориентации сотрудников коллектива относительно тех должностных обязанностей, которые они выполняют.

Широкое толкование термина коммуникации приводит П. Шаран. Исследователь показывает суть коммуникации как передачу смысла посредством символов. Данный процесс, с помощью которого человек или определенная группа лиц передает другому человеку или группе лиц об отношении к конкретному вопросу. В этой связи коммуникация может осуществляться большим количеством разнообразных путей – с помощью произведений живописи, музыки, различных математических символов, жестов, мимики и т. д. [9, с. 97].

Российский исследователь Ю. Лотман характеризует коммуникации как перевод значений с языка моего «я» на язык твоего «ты». Сама возможность

---

\* Клопот Виталий Станиславович – магистрант, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, klopot.vitaly@yandex.ru.

подобного перевода, по мнению исследователя, объясняется тем, что коды участников процесса хотя и не одинаковы, но образуют пересекающиеся множества [3, с. 160].

Г. Почепцов под коммуникацией понимает процессы перекодировки вербальной в невербальную и невербальной в вербальные сферы. Все эти определения указывают на результирующую особенность коммуникации, которая заключается в том, что, передавая информацию и обмениваясь ею, субъекты сигнализируют о своем существовании различным контрагентам и устанавливают с ними необходимые связи, позволяющие им играть различные роли [7, с. 54].

Термин «коммуникация» появился в научной литературе в начале XX в. Ч. Кули, американский социолог, один из основоположников социологии, считал, что коммуникация – это механизм, посредством которого становится возможным существование и развитие человеческих отношений – все символы разума вместе со способами их передачи в пространстве и сохранения во времени [2, с. 303].

По критерию отношения к границам организации коммуникации могут быть внешними и внутренними. Остановимся подробнее на внутренних коммуникациях.

Внутренние коммуникации компании выступают результатом осуществления функции управления. В практическом плане это обмен различными идеями, достижение соглашений, распорядительно-подотчетные отношения, обмен сведениями по поводу реализации целей и задач компании, взаимоотношения с сотрудниками и между членами коллектива. В ходе коммуникационного общения внутри организации достигаются следующие цели:

- обеспечивается формирование информационных каналов между работниками и различными отделами, при помощи которых создается механизм информационного обмена в компании, работники и управленцы которой прогнозируют и координируют свою работу;

- развиваются и улучшаются отношения между сотрудниками, благодаря этому работники превращаются в сплоченный и эффективно функционирующий коллектив;

- обеспечивается формирование полных производственных процессов, а также циклов по достижению задач компании;

- регулируются и совершенствуются информационные потоки внутри компании;

- формируется коммуникационная основа для достижения результативной системы внешних связей.

Единого подхода к определению понятия система внутренних коммуникаций не существует. По мнению П. Этрилл, система внутренних коммуникаций – совокупность информационных каналов, которые позволяют передавать информацию делового, интеллектуального и эмоционального характера внутри компании между персоналом [10, с. 322].

Под системой внутренних коммуникаций, по мнению Дж. Хангер, понимают целенаправленно создаваемый комплекс инструментов управления формальными и неформальными процессами обмена сообщениями внутри организации [8, с. 405].

По мнению В.П. Ратникова, система внутренних коммуникаций – это процесс, с помощью которого управленцы совершенствуют систему предоставления сведений большому количеству лиц и отдельным личностям внутри компании, а также институтам за ее границами. Она служит важным инструментом в координации работы отделов компании, дает возможность получать необходимые сведения на всех уровнях управления [1, с. 205].

Авторы сходятся в мнении, что система внутренних коммуникаций представляет собой процесс передачи информации внутри организации. При этом некоторые авторы относят данное понятие к инструментам управления. В результате анализа понятий наиболее полным представляется понятие П. Этрилл.

При этом можно выделить в качестве субъектов коммуникаций топ-менеджеров, линейных менеджеров и сотрудников специализированных подразделений, осуществляющих работу с системой внутренних коммуникаций в организации.

В идеале система внутренней коммуникации в любой организации, независимо от рода ее деятельности, должна отвечать следующим принципам, которые представлены на рис. 1 [4, с. 112]. В современном мире существуют разные классификационные признаки внутренних коммуникаций в организациях, которые отображены на рис. 2 [5, с. 111].



Рис. 1. Принципы организации системы внутренних коммуникаций

Вертикальные коммуникации призваны связывать все уровни предприятия в одно целое. При этом, в первую очередь по указанному виду коммуникации следуют данные, которые направлены сверху вниз, до сотрудников доводят

информацию об оперативных задачах, определяются методы действий, объясняются способы премирования и санкции, существующие нормы выработки.

Через вертикальные коммуникации управленческий состав компании обеспечивает ориентацию персонала относительно основных целей предприятия, а также определяет требования к поведенческим стереотипам сотрудников на всех уровнях компании, т.е. формирует и поддерживает авторитет управленческого состава.

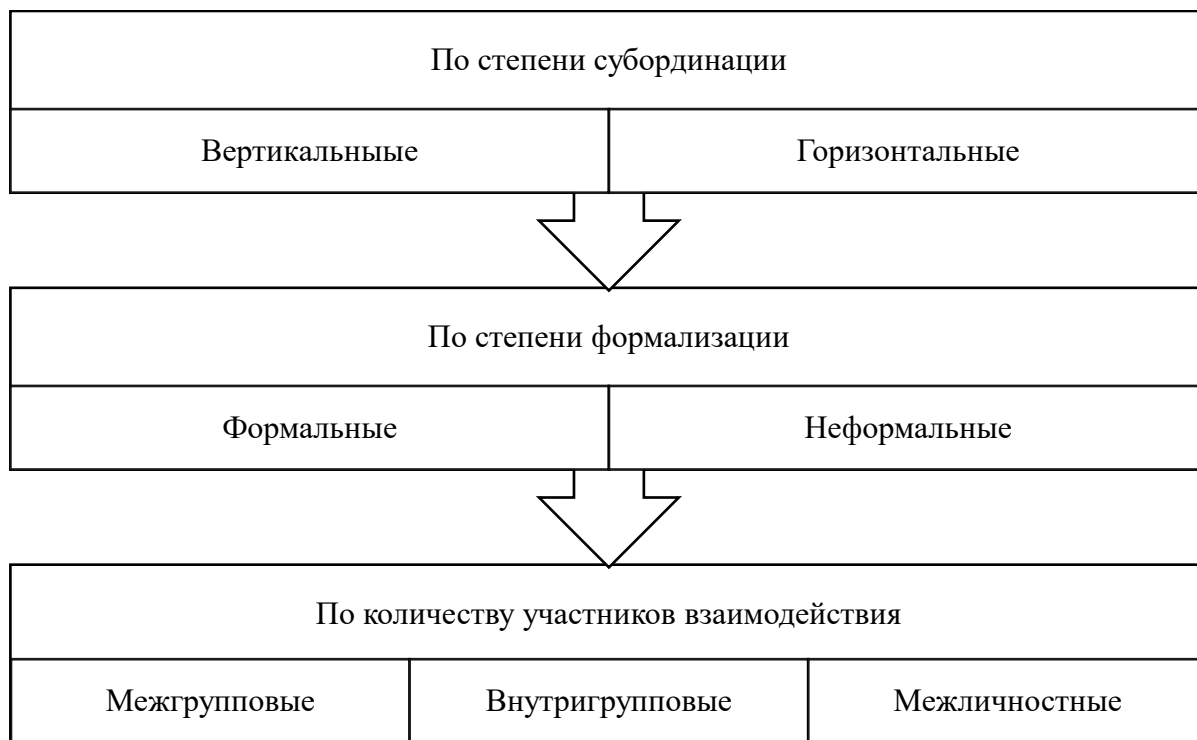


Рис. 2. Классификация внутренних коммуникаций в организации

Горизонтальные коммуникации являются средствами передачи сведений на каждом отдельном уровне компании, в цехах, отделах, других структурных подразделениях. Они происходят на совещаниях менеджеров различного уровня от высшего до низшего, на собраниях персонала, а также в неформальных типах общения, в дружеских сообществах, в ходе бесед между коллегами и т.д.

Соответственно, горизонтальные коммуникации характеризуются большим многообразием видов и имеют широкие возможности для управления деятельностью организации, информирования сотрудников компании всех уровней. Именно данный вид коммуникации передают сведения не в виде указаний, а совещательного характера, помогают уточнению конкретных целей и задач компании относительно к определенным условиям каждого отдела или подразделения; оказывают влияние на неформальное общение сотрудников разного профиля из различных отделов или подразделений, помогая тем самым единому подходу к решению совокупных задач компании.

Процессы формальных коммуникаций внутри компании проявляются в виде формализованных отношений, которые планированы и протекают по внутренним регламентам. В каждой компании имеется такая властная публич-

ная структура, посредством и в интересах которой формируются все коммуникационные процессы, которые организуются управленческим составом. В указанной структуре всегда есть информационная периферия, есть центр принятия решений с доступом к внутриорганизационным информационным ресурсам. Рассматриваемый вид внутренних коммуникаций бывает как в письменной форме, так и устной [6, с. 68].

Неформальные коммуникации не отвечают общим правилам, которые установлены внутри предприятия. Типичная неформальные сведения – обсуждение среди персонала личных успехов и достоинств, обмен данными о внешней среде, системе премирования, формирование решений о взаимной поддержке и иные всесторонние прогнозы. В компаниях проходит целый этап жизни индивидуума, что формирует необходимость полноценных коммуникационных взаимодействий на неслужебные темы в служебном пространстве.

Межгрупповую коммуникацию можно охарактеризовать взаимодействием разных отделов или подразделений компании через отдельных своих сотрудников, например, сотрудники центральных органов управления компании поддерживают взаимоотношения с персоналом из региональных подразделений. Но такие взаимоотношения могут оказывать и смежные группы, не контролируемые друг друга. Межгрупповая коммуникация важна для компании, но в основном она носит не постоянный, неустойчивый характер.

Внутригрупповая коммуникация характерна для малых групп, которые образуют компанию. Сведения и данные, связывающие членов малых групп, обладают постоянным, разносторонним характером и обращаются в достаточно жестких пределах групп. Члены малых групп зачастую относятся с недоверием к сведениям, которые поступают извне, что мешает утверждению нормы корпоративной этики и способно стать причиной формирования коммуникационных барьеров.

Межличностные коммуникации – процесс речевого взаимодействия двух или нескольких субъектов, которые вступают во взаимоотношения друг с другом. Межличностный характер коммуникации предполагает, что передача сведений и данных осуществляется между небольшим числом сотрудников. В основном участники межличностной коммуникации располагаются в пространственной близости.

Представленная классификация видов коммуникаций не является исчерпывающим. При этом указанные виды основные, которые применяются для передачи сведений и данных между индивидуумами, являющимися работниками одной организации и связанными трудовыми отношениями. Ни один вид коммуникации не представлен в компаниях в чистом виде, все они связаны друг с другом и оказывают существенное влияние.

Таким образом, внутренняя коммуникационная политика организации, которая проводится с учетом наиболее существенных и оказывающих значимое на нее влияние факторов, помогает эффективному управлению, как сотрудниками, так и всеми процессами внутри организации, а также налаживанию предприятия прочных связей. Только грамотно и эффективно сформированные внутренние коммуникации дают возможность компании осуществлять деятель-

ность как единый механизм, усиливая этим его возможности свободно функционировать на конкурентном рынке.

### Список использованной литературы

1. Деловые коммуникации : учебник / под ред. В.П. Ратникова. – М. : Юрайт, 2014. – 519 с.
2. Кули Ч. Общественная организация / Ч. Кули. – М. : Наука, 1994. – 412 с.
3. Лотман Ю.М. Семиосфера / Ю.М. Лотман. — СПб. : Искусство – СПб», 2000. – 704 с.
4. Ореховская Н.А. Социальные коммуникации : учебник / Н.А. Ореховская. – М. : Инфра-М, 2014. – 224 с.
5. Основы теории коммуникации : учебник / под ред. проф. М.А. Василица. – М. : Гардарики, 2013. – 312 с.
6. Перкова Е.П. Система внутренних коммуникаций промышленного предприятия / Е.П. Перкова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2015. – № 37-1. – С. 60–71.
7. Поцепцов Г.Г. Теория коммуникаций / Г.Г. Поцепцов. – М. : Рефл-бук Ваклер, 2001. – 367 с.
8. Хангер Дж.Д. Основы стратегического менеджмента : учебник / Дж.Д. Хангер, Т.Л. Уиллен. – М. : ЮНИТИ, 2012. – 517 с.
9. Шаран П. Сравнительная политология / П. Шаран. – М., 1992. – 207 с.
10. Этрилл П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл, Э. МакЛейни ; пер. с англ. В. Ионов. – М. : Альпина Паблицер, 2014. – 618 с.