

**Секция 6**  
**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ**  
**В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ.**  
**РЕЧЕВАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ**

УДК 358.658

**Воротынцева А. А.**  
*студентка 3-го курса направл. подг. «Менеджмент»,*  
**Коцалан С. А.**  
*к.э.н., доц.*  
*ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный*  
*технический университет», г. Алчевск, ЛНР*

**ПРЕОДОЛЕНИЕ НЕДОСТАТКОВ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ**  
**В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

*Статья посвящена выявлению и преодолению недостатков при деловых коммуникациях. Предложены наиболее эффективные методы решения при проблемах деловых коммуникаций в управленческой деятельности.*

**Ключевые слова:** деловая коммуникация, управленческая деятельность, управление, барьеры коммуникаций, недостатки коммуникаций, информация.

**Постановка проблемы.** Важнейшей составляющей нашей жизни является информация. Своевременная полная информация дает нам описание всей картины происходящих событий. С помощью неё возможно получить преимущества перед конкурентами, стать более успешными, приобрести большую выгоду, быть в курсе различных изменений. Деловые коммуникации это основа мира бизнеса.

Сегодня, основным навыком руководителя должна быть способность управлять деловыми коммуникациями и получать от них максимум полезной информации. Данная тема весьма актуальна для изучения, поскольку рабочая деятельность управленца строится на таких навыках как: умение планировать рабочий процесс, координировать подчиненных, контролировать их выполнение работы, а также мотивировать работников, что в свою очередь невозможно без применения деловых коммуникаций.

**Анализ исследований и публикаций.** Сущности и классификации коммуникаций, посвящали свои труды такие отечественные ученые как: Горбачева Н. Б. [2], Дарф Р. Л. [3], Калиничева Ю. В. [4], Кашкин В. Б. [5], Муралев В. А. [6], Пешкова О. А. [7], Попов Г. И. [4], Райкова Е. В. [8] и другие. Однако, теме преодоления недостатков деловых коммуникаций в управленческой деятельности не было уделено должное внимание, поэтому данное направление требует более подробного изучения.

**Целью** работы является выявление недостатков деловых коммуникаций и нахождение способов их решения. Для достижения поставленной цели были предложены следующие задачи:

– охарактеризовать основные недостатки при осуществлении процесса деловых коммуникаций;

– предложить пути для преодоления этих недостатков.

**Изложение основного материала.** В условиях нестабильной экономики в регионе, все больше усиливается значение деловых коммуникаций внутри и вне организаций. На ряду с усилением важности деловых коммуникаций появляются и проблемы при их осуществлении, а значит, требуются и пути разрешения данных проблем.

Понятие «коммуникация» имеет много различных трактовок, толкований и подходов к данному термину. Считаем наиболее полным такое определение для коммуникации в деловой среде: «Коммуникация — это устойчивая связь между участниками управленческого процесса, представляющая собой взаимозависимость этапов работы с информацией» [1].

Огромную роль в общении играет внешний и внутренний обмен информацией. Он способствует получению достоверной, своевременной и полной информации. Взаимодействуя между собой, внешние и внутренние коммуникации способствуют поддержанию целостности, открытости и устойчивости управляемой системы.

Деловые коммуникации не совершенны и имеют свои недостатки (рис. 1).

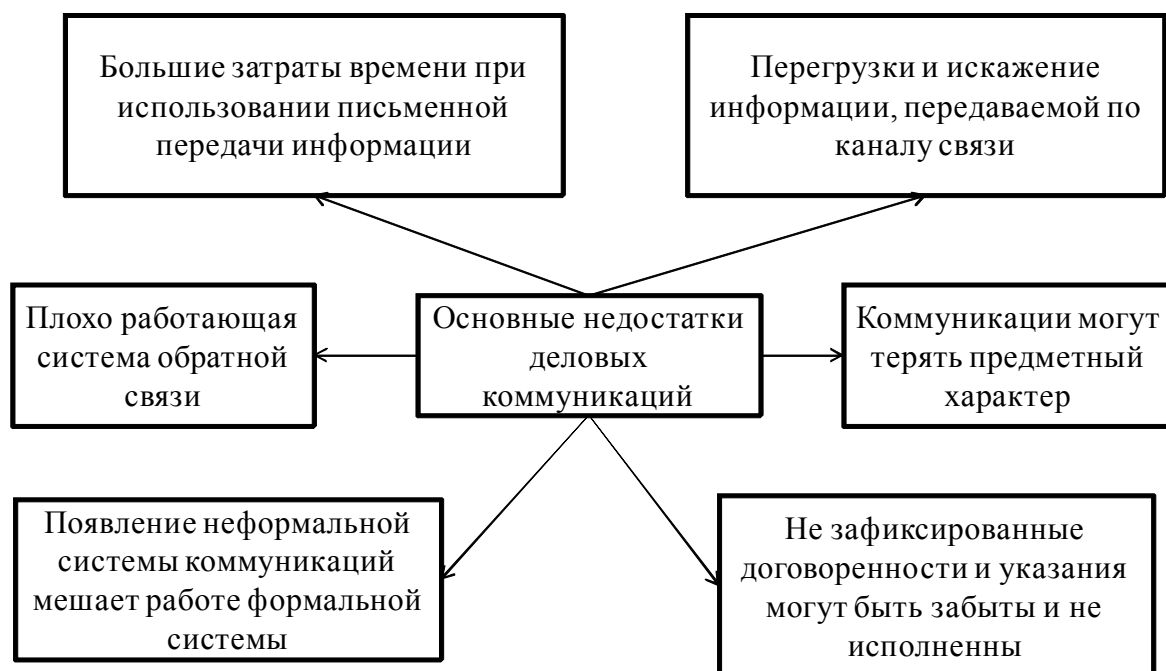


Рисунок 1 — Недостатки деловых коммуникаций.

Во избежание проблем, связанных с деловыми коммуникациями следует подавать информацию собеседнику, учитывая следующие критерии обеспеченности информацией:

- объективность — характеристика, отражающая степень соответствия информации с действительностью. Основным способ повышения объективности информации это увеличение её полноты;
- полнота информации. Информация должна иметь достаточное количество фактов для реализации задачи, поставленной перед собеседником;
- достоверность полученной и обрабатываемой информации;
- адекватность — реальное соответствие информации целям и задачам информационного обмена;
- актуальность информации;
- понятность информации.

Однако, эти критерии могут помочь лишь при формировании коммуникативного процесса, когда информация исходит от источника информации. Для разрешения сложившихся проблем следует подходить к каждому недостатку как к отдельной проблеме и решать её независимо от других.

Рассмотрим проблему плохо работающей системы обратной связи. Основными причинами плохо функционирующей системы обратной связи являются непонимание поставленной задачи и неверная формулировка ожидаемого от исполнителя результата.

Избежать этого можно, если использовать следующие правила:

- задавайте наводящие вопросы, чтобы узнать насколько вы были услышаны и поняты исполнителем;
- начинайте обратную связь с положительных моментов;
- используйте только конструктивную критику;

- выражайте свои требования конкретно, лаконично;
- не переходите на личности, обсуждайте только факты и произошедшие события;
- всегда необходимо дать возможность высказаться приемнику (получателю) информации;
- поддерживайте обратную связь на протяжении всего хода работы.

Еще одним часто встречающимся недостатком деловых коммуникаций является появление неформальной коммуникационной системы, которая мешает работе формальной.

Формальные каналы коммуникаций определены непосредственно структурой организации, её целями и задачами.

Неформальная коммуникация — вид внутриорганизационной коммуникации, при котором информационный обмен совершается между сотрудниками организации вне связи с их производственными обязанностями и местом в организационной иерархии [8]. Данный вид коммуникаций включает в себя все взаимодействия, которые не относятся к формальным. Для неформальной коммуникации характерны большая скорость передачи информации, а также высокий риск её искажения, особенно при передаче. Эта коммуникация строится на различных видах слухов, сплетнях и неопределенности, но если руководитель правильно отреагирует на сложившуюся ситуацию и быстро адаптируется, то сможет использовать канал неформальных коммуникаций для достижения своих целей.

Руководителю следует корректировать работу неформальной системы коммуникаций. Основными способами корректировки неформальной коммуникационной системы являются:

- отлажено работающая обратная связь с работниками организации;
- поощрение открытой коммуникации во избежание слухов;
- создание доверительного отношения к руководству и организации;
- опровержение неправдивой информации, способной накалять обстановку в коллективе, породить недоверие к руководству;
- передача по каналу связи правдивой, положительной информации прежде всеобщего оглашения по формальному каналу;
- своевременное распространение важной информации в полном объеме и простой к пониманию;
- опровержение неправдивой информации, либо перевод её в шуточную форму;
- взаимодействие с неформальным лидером для направления неформальной коммуникационной системы в правильное русло.

Часто управленцы сталкиваются с такой проблемой деловых коммуникаций как невыполнение незафиксированной договоренности. В случае, когда руководитель сталкивается с такой ситуацией необходимо указать на неисполнение договоренности и впредь её письменно фиксировать.

В ситуации, когда прибегают к использованию письменных коммуникаций появляется проблема больших временных затрат на их подготовку. Это происходит из-за существования большого количества информационных барьеров, которые значительно замедляют письменную коммуникацию, тем самым теряя драгоценное время (табл. 1).

Письменный способ коммуникации следует использовать только при работе с уже известным собеседником, тогда вы будете способны миновать недопонимание и конфликтную ситуацию со стороны человека принимающего информацию. В остальных случаях, когда требуется письменная коммуникация, имеющая за собой небольшую смысловую нагрузку, следует использовать существующие шаблоны и обращения. Это позволит снизить риски быть неверно понятым и избежать непонимания со стороны адресата информации.

В ситуациях неопределенности между элементами организационной структуры часто возникают искажения и перегрузки информации, передающейся по каналу связи. В этом случае горизонтальные связи между структурными подразделениями становятся ненадежными, информация подается в хаотичном порядке и может не соответствовать действительности. Для разрешения подобных ситуаций и их предотвращения необходимо:

- создать систему сбора информации. С этой целью следует наладить обратную связь, дать возможность работнику обратиться к вышестоящему руководству с помощью размещения ящиков для предложений или через внутренний сайт, частную линию телефонной связи и т. д.;
- регулярное наблюдение за существующими информационными потоками. Это можно сделать путем формирования своеобразной базы информационных данных, как существующих в организации, так и попадающих из вне. Задачей базы будет не только учет информационных данных, но и их сортировка, отслеживание эпицентра информационной перегрузки и его сглаживание;
- контролировать информационный канал. Этому поспособствуют отчетные мероприятия о проделанной работе, встречи с подчиненными при появлении перемен в организации;
- предотвратить появление барьеров между подразделениями и статусами работников организации. Это позволит превратить организацию в единое целое, работать как слаженный механизм.

Таблица 1 — Барьеры письменных коммуникаций и пути их преодоления

Барьер	Причины появления барьера	Варианты разрешения ситуации
Смысловой	Проблема в понимании смысла или значения сообщения.	Убедиться заранее, что приемник информации будет иметь достаточную подготовку, сможет воспринять сообщение и поймет его полностью.
Организационный	Проблемы, связанные со специализацией задач, со статусом и авторитетом исполнителя.	При создании письменного источника коммуникации учесть статус и подготовленность приемника информации.
Межличностный	Проблема психологического климата и негативных установок участников общения.	Создать доверительную атмосферу, расположить к себе принимающего информацию человека.
Индивидуальный	Проблемы, связанные с индивидуальными физическими и психологическими особенностями личности.	Собрать заранее сведения о индивидуальных особенностях личности.
Культурный	Проблемы норм, ценностей и линии поведения индивидов, участвующих в коммуникации.	Толерантно относиться к собеседнику, использовать деловой стиль в общении.
Временный	Проблема получения информации из-за разницы во времени.	Использовать наиболее быстрый и эффективный способ передачи информации (следует воспользоваться электронной почтой, социальной сетью).
Технологический	Проблемы в применении технологий приема и передачи информации.	Отправка письменной коммуникации другим возможным способом.

**Выводы.** Целью управленческой деятельности является обеспечение эффективного функционирования определенной организационной системы. При этом задача управленца двойственна. С одной стороны он должен осуществлять руководство технологическим процессом, а с другой — организацией межличностного взаимодействия. Эти два аспекта объединены тем, что ни один из них не может функционировать с полной отдачей без деловых коммуникаций. Они играют роль связующего инструмента в работе организации. Доказано, что организация, в которой недостатки деловых коммуникаций сведены к минимуму работают на 15–20 % лучше тех, в которых данные проблемы процветают. Преодолевая проблему за проблемой, устраняя их последствия и предотвращая дальнейшее их появление руководитель раскроет внутренний потенциал организации, получит доверительную обстановку и

спокойный психологический климат в коллективе, что способствует увеличению производительности труда работников, повысит их приверженность организации, которая, в свою очередь, сохранит и получит новые высококвалифицированные кадры.

На основе изученного материала, определены недостатки деловых коммуникаций, возникающие при управленческой деятельности. Были найдены пути их преодоления и предложены рекомендации для их предупреждения в дальнейшем.

### Список литературы

1. Гнатюк, О. Л. Основы теории коммуникации: учебное пособие / О. Л. Гнатюк. — М. : КНОРУС, 2010. — 256 с.
2. Горбачева, Н. Б. Сущность и содержание коммуникации как социокультурного явления / Н. Б. Горбачева // Концепт : научно-методический электронный журнал. — 2014. — № 7. — С. 36–40.
3. Дафт, Р. Л. Менеджмент : пер. с англ. / Р. Л. Дафт. — 6-е изд. — СПб : Питер, 2004. — 864 с.
4. Попов, Г. И. Деловые коммуникации и эффективность социального управления персоналом издательской организации [Электронный ресурс] / Г. И. Попов, Ю. В. Калиничева, А. В. Рунов. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/delovye-kommunikatsii-i-effektivnost-sotsialnogo-upravleniya-personalom-izdatelskoy-organizatsii>.
5. Кашкин, В. Б. Введение в теорию коммуникации : учеб. пособие / В. Б. Кашкин. — Воронеж : ВГТУ, 2000. — 175 с.
6. Муравлев, В. А. Сущность коммуникаций [Электронный ресурс] / В. А. Муравлев. — Режим доступа: <http://anaculturolog.ru/journal/archive/item/620-essence-communications.html>.
7. Пешкова, О. А. Приемы управления формальными и неформальными коммуникациями в организации / О. А. Пешкова // Молодой ученый. — 2012. — № 7. — С. 116–118.
8. Райкова, Е. В. Сущность коммуникаций и их виды / Е. В. Райкова // Вопросы управления : научно-методический журнал. — 2016. — № 1 (38). — С. 28–32.

© *Воротынцева А. А.*

© *Коцалап С. А.*

**3rd year student of the direction of training “Management” Vorotintzeva A. A., Candidate of economic Sciences, associate Professor Kotsalap S. A. (SEI HPE LPR “Donbass State Technical University”, Alchevsk, LPR)**

### **OVERCOMING DEFICIENCIES OF BUSINESS COMMUNICATIONS IN MANAGEMENT ACTIVITIES**

*The article is devoted to identifying and overcoming shortcomings in business communications. The most effective solution methods are proposed for business communications problems in management.*

**Key words:** *business communication, management activities, management, communication barriers, communication deficiencies, information.*