

ТЕМА 3

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОММУНИКАЦИЯ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

3.1. Виды связующих процессов в управлении.

Согласно процессному подходу в управлении, основы которого заложил Анри Файоль (1861–1925), управление представляет собой процесс – серию непрерывных взаимосвязанных действий – управленческих функций: планирования, организации, мотивации и контроля. Эти функции объединены между собой двумя связующими процессами: **коммуникации и принятия управленческих решений**. Каждый из компонентов связующих процессов использует информацию и зависит от нее.

Коммуникация и информация – это разные, но зависимые друг от друга понятия. Вся управленческая деятельность основана на обмене информацией.

Информационный обмен является необходимым динамическим компонентом каждой организации. К слову, общее состояние организационного климата зависит от особенностей информационного обмена между руководством, подразделениями и сотрудниками. Информационный обмен существует в системе сложных сетей коммуникаций и взаимосвязей и опосредует отношения между сотрудниками в рамках социально-психологического пространства и способствует:

упорядочению целей, принципов действия, задач, стратегии и тактики работы организации;

возникновению структурной системы организации;

созданию основы для развития многосубъектных сложных действий;

формированию трех основных механизмов совершенствования деятельности – интеграции, координации и концентрации действий.

Основу любого информационного обмена составляет *информация* – новые сведения, которые приняты, поняты и оценены ее пользователем как полезные,

иными словами, это новые знания, которые получает потребитель (субъект) в результате восприятия и переработки определенных сведений.

С позиций управления наибольший интерес представляют следующие основания **классификации информации**: приоритетность для использования в целях управления; источник возникновения; способ восприятия человеком; способ распространения; функции управления, которую обслуживает информация; направленность движения (горизонтальная и вертикальная); характер применения; вид носителя; степень доступа и другим критериям.

По *приоритетности для использования в целях управления* выделяются фиксирующая и методологическая информация. Первая отражает протекание различного рода социально-политических, социально-экономических и иных процессов, явлений в реальной жизни, фиксирует наличие тех или иных аспектов реально существующих объектов, явлений, событий, процессов. Вторая, методологическая информация, дает ключ к пониманию смысла значимых взаимосвязей между процессами, выявлению соответствующих причин и следствий, позволяет субъекту управления прогнозировать ход развития событий, делать правильный, этичный выбор в конкретных жизненных ситуациях, принять единственно верное управленческое решение.

3.2. Управленческая коммуникация как связующий процесс.

Термин «коммуникация» (от лат. *communicatio* – сообщение, передача) означает обмен мыслями, сведениями, идеями и т. д.; передачу того или иного содержания от одного субъекта к другому посредством знаков, зафиксированных на материальных носителях.

Коммуникация имеет *статическую* и *динамическую стороны*. Во-первых, она фиксирует статику взаимодействия, например письменный документ, несущий информацию и выполняющий информативную и эмотивную функции (побуждает эмоции, мотивацию взаимодействия), в том числе правовой акт, выполняющий управленческую функцию (побуждает правоотношения) и через

это устанавливающий и поддерживающий фактические контакты. Во-вторых, коммуникация – понятие, которое фиксирует динамику, процесс взаимодействия, контакты, отношения.

Коммуникация имеет объективную и субъективную стороны. Объективная – это связи, не зависящие от характеристики отдельных личностей, опосредующие и контролируемые содержание и характер взаимодействия, это система официальных, служебных отношений, определяемых статусом должностного лица, предписаниями, инструкциями, правилами, нормативными актами, штатным расписанием. Субъективная сторона – это сознательное отношение людей друг к другу, основанное на индивидуальности. В широком смысле *под коммуникацией понимают процесс обмена информацией*. В узком смысле коммуникация – это общение людей в процессе их совместной деятельности.

Итак, коммуникация – это общение людей в процессе их совместной деятельности, обмен идеями, мыслями, чувствами, информацией.

Существуют два аспекта коммуникации:

информационный, характеризующий процессы движения информации;
личностный – характеризующий взаимодействие индивидов.

Коммуникация подразумевает не только передачу и получение информации, но и личностные ее оценки и индивидуальные интерпретации.

Управленческие коммуникации – это целостная совокупность информационных связей, взаимодействий между субъектами управленческой деятельности по вертикали, горизонтали и с внешней общественной средой.

В качестве целей коммуникации выступают:

обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления;

совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;

создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий;

регулирование и рационализация информационных потоков.

Особенности коммуникации в органах внутренних дел обусловлены содержанием получаемой и перерабатываемой информации (сведений), характером упорядоченности информационного процесса, наличием и разнообразием используемых информационных систем, развитостью информационных потоков. Под информацией, необходимой руководителям органов внутренних дел для выработки адекватных складывающейся обстановке управленческих решений, следует понимать новые сведения, характеризующие управленческую ситуацию, снижающие уровень неопределенности в отношении будущего, воспринятые, понятые и оцененные как полезные для решения тех или иных задач управления.

Совокупность внешних и внутренних причин и условий (факторов), мешающих эффективной коммуникации или полностью блокирующих ее называется **коммуникационным барьером**.

В практике управления органами внутренних дел принято выделять две относительно автономных группы коммуникационных барьеров: *межличностные и организационные*.

Барьеры, возникающие на пути межличностных коммуникаций, можно классифицировать на:

1) барьеры, обусловленные восприятием. Люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее;

2) семантические барьеры. Слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, и то, что некто собирается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации. Природу данного коммуникационного барьера раскрывает психологический закон неопределенности отклика. Это закон зависимости внешних воздействий от внутренних психических условий (структур). Он основывается на двух психологических явлениях – апперцепции (зависимости восприятия от прошлого опыта субъекта) и наличии стереотипов сознания (устойчивых мнений, оценок,

суждений, которые неточно и неполно отражают окружающую действительность и влияют на поведение, создавая явные или скрытые коммуникационные барьеры);

3) невербальные барьеры. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Часто невербальная коммуникация (использование пальца как указующего перста, вялая поза, выражение лица, живой или остановившийся взгляд, интонации и модуляции голоса и т. п.) происходит одновременно с вербальной и может изменять смысл слов;

4) плохая обратная связь. Отсутствие обратной связи по поводу посланного сообщения не дает возможности установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы ему изначально придали;

5) неумение слушать. Необходимо уметь слушать. Многим кажется, что уметь слушать – означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Требуется эмпатия – сопереживание, внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру».

Барьеры в организационных коммуникациях подразделяются на:

1) искажение сообщений. Управленческая информация (директивы, приказы, распоряжения и т. д.) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения сверху вниз. Степень изменения прямо пропорциональна числу звеньев, через которые проходит информация: чем больше работников знакомится с ней и передает ее другим людям, тем сильнее смысл отличается от первоначального. В основе потери смысла информации лежат следующие обстоятельства:

2) язык, на котором передается управленческая информация, является языком многозначным. Установлено, что устная информация воспринимается с точностью до 50 %; если информация неполная, если доступ к ней ограничен и потребность подчиненных в получении оперативных сведений удовлетворяется не полностью, то люди неизбежно начинают домысливать то, что знают, опираясь на непроверенные факты и собственные догадки. И тогда объем информации изменяется не только в сторону уменьшения, но и в сторону увеличения;

люди, воспринимающие информацию и передающие ее, отличаются друг от друга по уровню образования, интеллектуального развития, по своим потребностям, а также по физическому и психическому состоянию;

3) информационные перегрузки. Волны информации, захлестывающие восприятие, могут заметно подавить способность думать и действовать у руководителей, вынужденных принимать неотложные и срочные решения;

4) неудовлетворительная структура организации. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Для того чтобы свести искажение управляющей информации к минимуму, необходимо: уменьшить, насколько это возможно, количество передаточных звеньев, участвующих в процессе распространения информации; своевременно снабжать сотрудников всей необходимой информацией по тем вопросам, которые они должны решать; поддерживать обратную связь с подчиненными с целью контроля правильности усвоения получаемых сведений.

Среди факторов, влияющих на эффективность общения, первыми выделяют навыки вербальных коммуникаций, связывают с существованием и развитием четырех базовых навыков вербального общения: слушание, речь, чтение, письмо. Принято выделять такие *стили поведения* при слушании:

нейтральный – имеет целью сбор информации. В чистом виде реализуется довольно редко, поскольку, слушая собеседника, человек обычно формирует отношение к сказанному и нейтральность слушания часто исчезает;

оборонительное слушание так чаще всего слушают критику в свой адрес. Малейшая неточность со стороны критикующего – и исходящая от него информация перестает восприниматься слушателем, который тут же формулирует возражения;

наступательный – практикуют тогда, когда хотят «срезать» говорящего;

вежливый – пауза между собственными высказываниями, ожидание, когда же говорящий замолчит. Так слушают люди, у которых доминирует желание высказаться;

селективное слушание – слушатель реагирует только на определенные фрагменты речи говорящего, которые его интересуют, например подтверждают его точку зрения. Ни один из перечисленных стилей поведения при слушании не является эффективным.

3.3. Совещание в органах внутренних дел как форма деловой коммуникации.

В качестве **специальной формы деловой коммуникации** в теории управления выделяют *совещание*, которое по своему существу является инструментом коллективного принятия решения и координации действий сотрудников. Совещание обычно проводится в том случае, если по каким-либо причинам одно лицо не может принять решение самостоятельно. К таким причинам может относиться и недостаток компетенции, и формальная необходимость, обусловленная особенностями внутренней структуры организации.

В контексте рассматриваемой темы целесообразно определить назначение указанных совещаний для применения в практике деятельности руководителей ОВД:

оперативные совещания проводятся для обмена информацией между участниками совещания в целях конкретизации оценки обстановки и выработки решения по дальнейшему управлению объектом управления при выполнении конкретной текущей задачи. Применительно к ОВД это могут быть организация работы по суточной информации, раскрытию конкретных преступлений, проведении операции, исполнении ранее принятых решений, указаний и т. д.;

инструктивные совещания (в различных источниках – информационные, директивные) проводятся для одновременного доведения до подчиненных,

участников совещания новой служебной информации или каких-либо указаний путем передачи информации по вертикали (сверху вниз). Такие совещания целесообразны лишь тогда, когда необходимо срочно ознакомить подчиненных с только что полученными материалами, указаниями, поручениями или принятыми решениями, с тем чтобы немедленно приступить к их реализации. Применительно к ОВД это срочное распоряжение, указание, поручение органов власти, МВД, УВД, требующие организации незамедлительного исполнения;

проблемные совещания проводятся для поиска наилучшего, комплексного и эффективного решения по вынесенной на обсуждение проблеме. Основными составляющими данного типа совещания являются доклад, вопросы к докладчику, прения и выработка решения. Однако здесь очень важна подготовка к совещанию (глубокий анализ имеющейся проблемы – причины и условия, ранее принятые управленческие решения, прогнозирование развития ситуации по рассматриваемому вопросу). Применительно к ОВД это осложнение оперативной обстановки по отдельным видам служебной деятельности (рост рецидивной, «пьяной» преступности, в сельской местности, в общественных местах и т. д.);

итоговые совещания проводятся для оценки итогов и результатов, достигнутых служебным коллективом в продвижении к поставленной цели. Итоговые совещания, как правило, проводятся в расширенном формате.

Методика подготовки совещания включает: определение повестки дня; назначение докладчиков по каждому вопросу повестки дня; назначение проверяющих или оппонентов; определение круга приглашенных; составление списка выступающих; подготовку информационных материалов; подготовку проекта решения (по каждому вопросу оперативного совещания должен быть предложен проект решения).

В ходе совещания его участники выполняют следующие **коммуникативные роли:**

председатель – направляет ход обсуждения;

докладчик – делает анализ проблемы и предлагает решение;

оппонент – ищет «слабые звенья» в докладе;

интерпретатор – предлагает новые подходы, необычный взгляд, креативные решения;

историк – отслеживает развитие дискуссии;

слушатели – не принимают вербального участия, но своим вниманием и поведением поддерживают ту или иную позицию.

Совещания проводятся начальником ОВД или лицом, исполняющим его обязанности. В совещании принимают участие заместители начальника органа внутренних дел, а также руководители подразделений, определенные начальником ОВД. На совещание могут приглашаться руководители местных исполнительных и распорядительных органов, а также общественных объединений. Периодичность, тематика и дата проведения совещания определяются начальником ОВД. В целях обеспечения эффективности работы оперативного совещания в повестку дня вносится, как правило, не более трех вопросов.

Ответственными за подготовку материалов к совещанию являются заместители начальников либо начальник штаба ОВД при рассмотрении общих вопросов оперативно-служебной деятельности. К совещанию подготавливают следующие материалы: справки о результатах деятельности подразделений ОВД по рассматриваемому вопросу; информационно-аналитические материалы; проект решения совещания.

Справки должны содержать краткое, обстоятельное и объективное изложение вопроса, оценку организующей роли руководителя подразделения ОВД, осуществляющего оперативно-служебную деятельность по рассматриваемому вопросу, и по объему не должны превышать двух страниц машинописного текста. Справки подписываются руководителями подразделений ОВД, ответственными за подготовку материалов.

Проект решения совещания по объему, как правило, не превышает двух страниц. В его преамбуле кратко и четко излагается суть вопроса, дается оценка положения дел и результатов оперативно-служебной деятельности, в том числе организующей роли руководителей соответствующих подразделений ОВД.

В постановляющей части определяются конкретные меры реагирования на выявленные нарушения и недостатки, сроки их устранения, а также ответственные исполнители. Отдельными пунктами в проекте указываются должностные лица, на которых возлагаются организация исполнения решения оперативного совещания и контроль исполнения данного решения. Руководителем ответственного подразделения проект решения согласовывается с руководителями заинтересованных структурных подразделений ОВД и заместителями начальника (в соответствии с распределением обязанностей) и не позднее, чем за три дня до проведения оперативного совещания представляется вместе со справкой и информационно-аналитическими материалами в штаб.