

# COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ. METODELE DE COMUNICARE, AVANTAJELE ȘI DEZAVANTAJELE

Nani Victor, Furdui Alexandru,

Universitatea Tehnică a Moldovei

**Abstract:** *Prezentarea metodelor de comunicare în organizație, avantajele și dezavantajele acestor metode. Tipurile de comunicare în întreprindere, interacțiunea între nivelele manageriale ale întreprinderii, la fel și interacțiunea între șefi și subordonați. Obstacolele în interiorul organizație care împiedică comunicare eficientă și atingerea obiectivelor stabilite.*

**Cuvintele cheie:** *Comunicare, organizație, metode de comunicare, interacțiune, dezvoltarea întreprinderii, obstacole.*

## Introducere

Comunicarea are un aspect important în activitatea întreprinderii, fie între nivelele de management (operativ, funcțional și cel strategic), atât pe orizontală cât și pe verticală. O comunicare eficientă în întreprindere înseamnă un flux mare de informație, dar la fel și o viteză mare de transmitere a acesteia, ceea ce permite livrarea informației cât mai rapid către utilizatorul final, aceasta permite soluționarea rapidă a problemelor care apar zi de zi în activitatea întreprinderii.

Comunicarea în cadrul întreprinderii ocupă un rol important în dezvoltarea acesteia, la fel de importantă pentru o întreprindere este și comunicarea cu mediul extern, ceea ce ține de: alți agenți economici, stat, societate și altele. Comunicarea internă are drept scop: asigurarea accesului la informație, furnizarea informațiilor necesare implementării deciziilor, comunicarea operativă a deciziilor, organizarea de dialoguri cu angajații pentru asigurarea feedback-ului și altele. Iar cea exterioară are scopul de a asigura informația necesară creării imaginii întreprinderii în mediul extern.

Procesul de comunicare are mai multe elemente:

- Emițătorul – este persoana (grupul de persoane) care începe comunicarea și setează mesajul acestei comunicări, la fel el alege mijlocul de comunicare.
- Mesajul - este o formă fizică prin care emițătorul codifica informația. Mesajul are drept scop de obicei informarea, dar sunt și cazuri când este folosit pentru convingere sau obținerea unor acțiuni.
- Mijlocul de comunicare - este drumul parcurs de mesaj, acesta poate fi atât formal (care urmează structura ierarhică a organizației) sau informal.
- Receptoristul - persoana care primește mesajul și îl ascultă.
- Contextul este foarte important pentru că aceleași cuvinte pot suna altfel într-o în diferite situații și momente.
- Feed-back-ul - încheie procesul de comunicare. Prin intermediul său, emițentul verifică în ce măsură mesajul a fost înțeles corect ori a suferit filtrări.



Fig. 1. Procesul de comunicare

## Forme ale procesului de comunicare

Procesul de comunicare în dependență de drumul parcurs și complexitatea etapelor poate să aibă mai multe forme, printre care:

- **Comunicare unilaterală** – are doar un singur sens de propagare de la emitator la receptor. Această comunicare este lipsită de ultimă etapă al procesului și anume “Feed-back”, din motivul că emitentul nu consideră necesar verificarea răspunsului. Procesul dat de comunicare este eficient doar în situații critice, când e nevoie de o acțiune rapidă pentru a rezolva (ameliora) situația.

- **Comunicare bilaterală** – are două căi de parcurgere : emitent-receptor și receptor-emitent. Această formă de comunicare consumă mai mult timp, dar dă dovadă de eficiență în cadrul organizației și are mai multe caracteristici printre care se numără : emitatorul poate interveni prin întrebări, comentarii, sugestii, propuneri; Înțelegerea mesajului poate fi verificată și în caz de nevoie clarificat sau expus alt mesaj.

#### **Metode de comunicări organizaționale**

Întrucât în organizație au loc diferite forme de comunicare acestea sunt clasificate după unele criterii, cum ar fi : în funcție de direcția de expunere, după modul de transmitere, după gradul de oficializare.

Direcția de expunere presupune clasificare comunicării în întreprindere în :

- **Comunicarea descendentă** de obicei este folosită pe scara ierarhică ( de la managementul de vîrf spre nivelul de execuție ). Conținutul comunicării este reprezentat de decizii, reglementări, instrucțiuni sau altele. Dezavantajul acestui tip de comunicare îl constituie faptul că la fiecare nivel în întreprindere mesajul comunicării poate fi interpretat în favoarea acestui nivel. De obicei acest tip de comunicare este folosit de către organizații cu putere centralizată și în care predomină comunicarea unilaterală.

- **Comunicarea ascendentă** este inversă celei descendente, informația este transmisă de către subordonați șefilor săi și acestea la rîndul lor următoarei trepte ierarhice. Această comunicare este esențială pentru un lucru eficient al procesului de comunicare din simplu motiv că demonstrează recepția mesajelor transmise de manageri. Pot exista cazuri cînd managerul de nivel operațional își atribuie rezultatele obținute de către subalterni pentru a ascunde incompetența proprie în fața managerilor superiori, de aceea și managerii superiori pot face același lucru în fața managerilor de vîrf.

- **Comunicarea pe orizontală sau laterală** se stabilește între persoane, secții, compartimente care se află la același nivel ierarhic și au obiective comune, astfel se evită intervenția managerilor de nivel superior.

- **Comunicarea pe diagonală** este folosită atunci cînd restul căilor de comunicare nu pot fi folosite. Un exemplu de astfel de comunicare apare în managementul prin proiecte, atunci cînd echipa de proiect discută cu restul compartimentelor structurii. Atunci cînd persoanele implicate în proiect au o subordonare dublă ( este subordonat nemijlocit șefului compartimentului-departamentului și totodată este subordonat șefului de proiect ).

După modul de transmitere comunicarea poate fi clasificată astfel :

- **Comunicarea scrisă** - este folosită des pentru transmiterea notelor interne, rapoartelor , deciziilor , planurilor adresate lucrătorilor din interiorul organizației sau din exteriorul acesteia. Adesea nu mulți manageri preferă acest tip de comunicare, dar aceasta are o listă de avantaje, ca spre exemplu : nu necesită ca persoanele implicate să fie prezente, permite o diversificare a ideilor și claritate, permite folosirea mijloacelor audio vizuale. Ca dezavantaje se pot număra : necesitatea unui timp îndelungat pentru scriere și redactare, costuri ridicate ( directe – hîrtie, tipărire, transmitere; indirecte – arhivarea în dosare, păstrarea dosarelor ), eliminarea comunicării directe cu participanții.

- **Comunicarea verbală** este una din cele mai utilizate în cadrul întreprinderii. Studiile în domeniu afirmă că 70% din comunicare, în întreprindere, este cea verbală. Managerul folosește circa 90% din timpul său pentru comunicare. În acest timp de comunicare de la manager se cere nu numai de a pune sarcini și a delega împuterniciri și obligațiuni, dar și de a asigura feed-back-ul angajaților. Avantajele acestui tip de comunicare constituie : stabilirea unor relații directe cu angajații, ceea ce crează sentimentul de participare în luare a deciziilor; permite schimbarea gradului de exprimare a mesajului la nivelul de înțelegere de către subordonat; o viteză mare de emiterie și recepție; informarea poate fi mai amănunțită și mai consistentă; costuri mai reduse. Ca dezavantaje se poate de subliniat : necesitatea de a fi prezenți ambii interlocutori; informația trecînd mai multe nivele ierarhice poate fi schimbată.

- **Comunicarea non-verbală** este un instrument destul de important, folosit în momente potrivite, de obicei concomitent cu comunicare verbală pentru a transmite mesaje mai clare. Acest tip de comunicare este împărțit în mai multe nivele : expresia feței; contactul ochilor; gestică și pozițiile capului; modul de folosire a spațiului și altele, toate aceste lucruri pot ajuta la transmiterea mai eficientă a informației și la mărirea clarității acesteia. După statistică minciitorul recepționează 55% din informație prin expresia feței managerului, 38% din tonalitatea vocii și doar 7% din informație este recepționată prin cuvinte.

După gradul de oficializare, distingem două tipuri de comunicare și anume :

- **Comunicarea formală** este comunicarea care se petrece pe căile întreprinderii, fie de sus în jos ori invers.

- **Comunicarea informală** include în sine zvonuri și bârfe. Această comunicare este cauzată de lipsa informației sau de înțelegerea greșită a informației promulgate prin căile formale.

### **Factorii care influențează comunicarea în întreprindere**

Asupra procesului de comunicare în întreprindere influențează atât factorii interni cât și cei externi. Factorii interni :

- **Stilul de management** - în dependentă de stilul de conducere ales de manager acesta poate crea obstacole în comunicare. În cazul când managerul este adeptul stilului “ascultare oarbă” din partea angajatului, sunt eliminate dialogurile și feedback-urile, acesta este un stil de conducere autoritar și nu cam benefic comunicării. Dar în cazul când managerul posedă stilul de “dialog” acesta crează impresia de participare în rezolvarea problemelor din partea angajatului, ceea ce este un impuls bun pentru o comunicare eficientă.

- **Parametrii organizației** - sunt un șir de parametri care influențează procesul de comunicare în întreprindere, unii din acești parametri sunt : gradul de formalizare, modul de efectuare al controlului și altele.

- **Tipul culturii organizației** - în cazul când organizația/întreprinderea are o cultura a sa care impune menținerea unor tradiții, reguli nescrise și altele la fel ar putea împiedica obținerea rezultatelor dorite din comunicare.

Factorii externi :

- **Mediul înconjurător** - din motivul că mediul înconjurător se află în continuă mișcare și schimbare, acesta necesită o viteză mărită de transmitere a mesajelor. La fel poate influența și caracteristica mediului ( situații de certitudine, incertitudine și risc ).

- **Tehnica și tehnologiile** - acest factor la fel afectează într-o măsură procesul de comunicare în cadrul organizației, fie în partea bună ori în partea rea.

- **Creșterea nivelului general de educație al oamenilor** - acesta este un factor pozitiv pentru asigurarea procesului de comunicare eficientă.

La fel în procesul de comunicare se întâlnesc și careva bariere, care împiedică asigurarea comunicării eficiente, astfel de bariere sunt :

- Nivelul de percepere a persoanelor ( diferite tipuri de persoane pot să se înțeleagă diferit între ei )  
- Nivelul de cultură ( fiecare om recepționează și înțelege mesajul diferit, din aceste considerente pot apărea diferite contradicții între persoane )

- Statutul persoanelor ( poziția în treaptă ierarhică poate la fel fi un obstacol la comunicare cu un subaltern, fie din cauza că superiorului se crede mai presus decât subordonatul, fie din cauza lipsei de respect față de superior )

Sunt și o gamă de obstacole în comunicare create de către manageri :

- Utilizarea unui limbaj neadecvat către persoana care recepționează mesajul;  
- Lipsa capacității de ascultare ( care poate fi cauzată de: lipsa de respect către interlocutor, gândirea că subordonați nu pot avea idei bune, tendința de a întrerupe interlocutorul și de a contrazice );  
- Utilizarea unui ton ridicat și iritabil ( ca consecință a acestuia se poate obține intimidarea partenerului și la lipsa de răspuns din partea acestuia ).

La fel și din partea subordonaților există obstacole, care tot ei și le creează, printre care se numără :

- Frica de exprimare a opiniei proprii;  
- Încrederea în faptul că problemele subordonaților nu-l interesează pe manager;  
- Deficitul de obișnuință în comunicare ( subordonatul n-are abilități de comunicare verbală / scrisă de aceea evită comunicarea din propria inițiativă );

### **Concluzie**

Comunicarea în organizație ocupă un loc important, în dependentă de metodele alese de comunicare se poate evita o mulțime de probleme dar la fel se pot rezolva cu ușurință problemele care apar în timp. O metodă de comunicare perfectă nu există, fiecare metodă conține în sine avantaje și dezavantaje în dependentă de activitatea întreprinderii, mediul de afaceri, aptitudinile de comunicare ale managerilor la toate nivelele. Rolul participanților în comunicare este de a găsi variantele optime de comunicare pentru a face față obiectivelor, sarcinilor trasate.

Comunicare este cheia de succes, pentru fiecare întreprindere, de a atinge obiectivele stabilite și mărirea productivității muncii. Comunicând cu angajații se pot observa punctele tari și slabe ale întreprinderii, climatul psihologic în colectiv, satisfacerea necesităților și nevoilor angajaților și altele, eliminarea factorilor negativi poate contribui la asigurarea unei productivități mai înalte, a unei eficiențe mai ridicate și a unei stabilități înalte a întreprinderii, mai ales în condițiile de criză.

## **Bibliografie**

1. Candea, Rodica, "Comunicarea managerială", Editura Expert, 1996;
- 2., „Comunicarea eficientă a antreprenorului social”  
(<http://posdru.afiprofamilia.ro/docs/Materiale%20curs/program%20educational%202/Disciplina%202%20Comunicare%20eficienta%20a%20IS.pdf>). Vizitat 20.11.16
3. "Comunicarea Managerială strategii și tehnici de negociere " București 2003 (<http://www.liceul-spiru-haret.ro/wp-content/uploads/Comunicare-managerial%C4%83-%C8%99i-tehnici-de-negociere.pdf>). Vizitat 20.11.16
4. <http://www.skillsyouneed.com/ips/nonverbal-communication.html> Vizitat 20.11.16
5. <http://www.skillsyouneed.com/ips/verbal-communication.html> Vizitat 20.11.16
6. <http://www.skillsyouneed.com/general/what-is-communication.html> Vizitat 20.11.16