Глава 1. Теоретические аспекты совершенствования управленческих коммуникаций в организации.

1.1. Понятие, функции управленческих коммуникаций

Термин «коммуникация» происходит от латинского слова «communication», означающего «сообщение», «связь». В качестве общепринятого определения коммуникаций выступает следующее: коммуникации – это процесс обмена информацией между двумя и более людьми. Коммуникации в менеджменте выступают в качестве связующего процесса, пронизывающего насквозь все управленческие функции: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Цели управленческих коммуникаций представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

Цели управленческих коммуникаций

Цели коммуникаций	Характеристика целей
Основная	– обеспечить понимание информации (сообщения), которой обменивается отправитель и получатель
Дополнительные	– совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией
	– создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координация их задач и действий
	– регулирование и рационализация информационных потоков

Основные функции управленческих коммуникаций: это информационная, а так же личностная. Информационная функция отвечает за движение информации, личностная - за взаимодействие лиц. Обе функции зависимы друг от друга. Взаимодействие лиц в первую очередь происходит с помощью движения информации, но окончательно к процессам передачи информации не сводится, так как процесс коммуникации состоит не только в передачи и получении информации, а главное это получение оценок и понимание.

Коммуникации имеют значение для руководителей организации по следующим причинам:

- руководители тратят большую часть своего времени на коммуникации (от 75 до 95 % своего времени);
- коммуникации необходимы для эффективности управления;
- искусство коммуникаций необходимо также для того, чтобы выразить действительность авторитета и воли руководителя;
- хорошо налаженные организации содействуют обеспечению организационной эффективности.

Эффективность работы менеджера зависит, в первую очередь, от эффективности его коммуникаций и навыков делового общения: умения вести личную беседу и разговаривать по телефону, участвовать в совещаниях, читать и составлять деловые записки, письма и отчеты, участвовать в совещаниях и т. п.

Коммуникации в организации — это сложная, многоуровневая система, охватывающая, как саму организацию и ее элементы, так и ее внешнее окружение. Данная система требует более детального рассмотрения, какие внешние и внутренние коммуникации использует организация.

Внешние коммуникации. Это обмены информацией между организацией и ее внешней средой. Любая организация существует не изолированно, а во взаимодействии со своей внешней средой. И от того, какие факторы этой среды (потребители, конкуренты, органы государственного регулирования, общественное мнение и т. д.) оказывают наибольшее влияние на работу организации, зависят характер и способы ее коммуникаций. [2]

У организаций имеются разнообразные средства обмена информацией с основными элементами внешней среды. Так, например, с клиентами и потенциальными потребителями производимых товаров и услуг фирмы общаются, прежде всего, используя рекламу и другие средства продвижения

товаров и услуг на рынок (выставки-продажи, директ-мейл, личные продажи и т. п.), а также проводя различные социологические опросы.

Большое внимание уделяется созданию в общественном мнении благоприятного образа организации, для чего в крупных фирмах создаются специальные отделы по связям с общественностью («паблик рилейшнз»), специалисты которых, используя разнообразные средства, распространяют необходимую для этого информацию. [3]

Организация — это объект государственного контроля и регулирования, так как необходимо регулярно представлять соответствующим органам (статистики, налоговым, внебюджетным фондам) различные отчеты, справки, сведения. Используя лоббистов, поддерживая определенные политические партии, движения, группы и отдельных депутатов, делая взносы в их пользу, крупные организации не только получают от них необходимую информацию, но и влияют на законодательство, содержание нормативных актов, принимаемых законодательной властью всех уровней.

Это далеко не полный перечень примеров коммуникаций между организацией и ее внешней средой.

Внутренние коммуникации. Это информационное взаимодействие в рамках организации, которое может быть формальным: межуровневые коммуникации, горизонтальные коммуникации «руководитель-подчинённый», коммуникации между руководителем и рабочей группой и неформальным. Внутриорганизационные коммуникации принято классифицировать по нескольким признакам:

1.По подразделениям и уровням.

Вертикальные коммуникации. С их помощью информация передается с высших уровней руководства на низшие, или по нисходящей. В процессе таких коммуникаций работникам организации сообщают о новых стратегических и тактических целях, изменении приоритетов, конкретных

заданиях на определенный период, изменении правил, инструкций, стандартов деятельности и т. п.

Параллельно нисходящим информационным потокам в любой организации осуществляется передача информации в противоположном направлении — с низших уровней иерархии к высшим, или по восходящей. С ее помощью руководство узнает о реальном положении дел в организации, о результатах принятых решений, о возникающих трудностях, проблемах и предположениях по их разрешению.

Горизонтальные коммуникации. Так как организация состоит из нескольких подразделений, нуждающихся в согласованном выполнении своих задач, это вызывает у них необходимость обмениваться между собой информацией. В дополнение к вертикальным коммуникациям организации нуждаются и в горизонтальных коммуникациях. Основное отличие заключается не в направлении движения информации. А в связях между равноправными элементами организации, формируя между ними отношения кооперации и координации. [1]

Коммуникации между менеджером и подчиненными. Возможно, самым явным элементом коммуникаций в организации является общение между менеджерами и их подчиненными. Хотя они относятся к вертикальным коммуникациям, о которых мы уже говорили, мы рассмотрим их отдельно, поскольку они составляют львиную долю управленческих коммуникаций (как показали исследования, две трети).

Форм таких коммуникаций существует очень много: разъяснение задачи, объяснение приоритетов и ожиданий; привлечение работника к решению задач отдела; обсуждение проблем эффективности; совершенствование и развитие подчиненных; сбор информации о потенциальных или реальных проблемах; оповещение людей о предстоящих изменениях, ознакомление с идеями подчиненных и т. д. [4]

Коммуникации между менеджером и рабочей группой. Кроме коммуникаций между менеджером и подчиненным, в организации

существуют также коммуникации между менеджером и его рабочей группой, нацеленные на повышение ее эффективности. Поскольку в этом процессе участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поделиться мыслями о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как работать сообща, о предстоящих изменениях и их возможных последствиях для данной группы и других подразделений, о проблемах и достижениях и о новаторских идеях. Кроме того, иногда рабочая группа собирается для обсуждения разных проблем и вопросов без участия менеджера. Как уже говорилось, такие взаимоотношения коллег одного уровня способствуют повышению удовлетворенности сотрудников своей работой. [4]

2.По используемым каналам общения:

Формальные коммуникации отражают связи, необходимые для выполнения функций и полномочий, связи, определяемые характером и системой распределения функций.

Формальные коммуникации обычно бывают в виде письменного сообщения. Письменные сообщения имеют определенные преимущества. Они могут быть сохранены как записи и источники ссылок, они часто более тщательно сформулированы, чем устные сообщения, и иногда могут сэкономить и время и деньги. Они используются для осуществления огромного объема бумажной работы при заключении сделок и соглашений, изложения организационных схем и правил, составления уставов корпораций и других юридических документов, для публикации бюллетеней, меморандумов, составления контрактов и рекламаций, рекламы и сообщений печати, изложения курса деятельности, делегирования полномочий, описания должностей и многих других вещей.

Письменные сообщения имеют и недостатки. Люди могут быть внимательными и точными при составлении сообщений, но они этого часто не делают. Плохо написанные сообщения, за которыми следуют многочисленные письменные и устные «разъяснения», делают конечное сообщение и дорогим и путаным.

Письменные коммуникации имеют еще одну функцию – сохранение документов в юридических целях.

Неформальные коммуникации. В любой организации наряду с формальной структурой существует и неформальная, которая основана на личных, неслужебных, нерегламентированных отношениях и соответственно кроме информации, передаваемой по официальным, формальным каналам (формальные коммуникации), циркулирует и неофициальная информация, проще говоря, слухи, передаваемые при помощи неформальных коммуникаций.

Слухи «витают возле автоматов с охлажденной водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами». Поскольку по каналам слухов информация передается на много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами». Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее, исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказываются точной, а не искаженной. Согласно исследованию, 80-99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой кампании. Люди склонны считать слухи менее точной информацией, поскольку реальные ее погрешности имеют более драматический характер и потому глубже впечатываются в память, чем каждодневная рутинная точность.

Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов:

- ✓ предстоящие сокращения производственных рабочих
- ✓ новые меры по наказаниям за опоздания
- ✓ изменения в структуре организации
- ✓ грядущие перемещения и повышения

- ✓ подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту
- ✓ кто кому назначает свидания после работы.

Наличие в организации неформальных коммуникаций — явление нормальное, однако, лишь до определенной степени. Следует помнить, что слухи — это всегда следствие недостатка информации, и большой объем сведений, распространяемых с помощью слухов, неформальных информационных обменов, свидетельствует о неблагополучии системы коммуникаций и ее неэффективности.

Формальные и неформальные коммуникации существуют во взаимодействии и соотношении. И это соотношение должно быть результатом целенаправленной деятельности менеджера.

3.По субъекту общения:

Управленческие коммуникации подразделяются на два основных вида: **межличностные и организационные**. Если субъектами коммуникации являются отдельные люди или группы людей, то коммуникации носят межличностный характер и соответственно называются межличностными – они осуществляются путём передачи идеей, фактов, мнений, восприятий, отношений и т.п. от одного лица к другому в устной, письменной или какой-либо другой форме с целью получения в ответ желаемой реакции. Организационные коммуникации – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за её пределами.

4.По характеру устойчивости

Коммуникации могут быть **устойчивыми и неустойчивыми**. И тот, и другой их вид может играть различную роль в управлении. В одном случае позитивное значение имеют устойчивые коммуникации, в другом – напротив, неустойчивые. Все зависит от того, как те или иные коммуникации определяют качество управленческого решения, как они влияют на процесс

разработки управленческих решений. Конечно, понятие устойчивости коммуникаций имеет условный характер. Но каждый менеджер знает, какие связи ему мешают в работе и какие способствуют, какие устойчиво мешают, а какие могут быстро безболезненно исчезнуть.

5.По условиям возникновения и характеру проявления

Коммуникации могут быть **ситуационными и постоянными**.

Ситуационные коммуникации нередко отражают возникновение конфликтов и тем самым требуют дополнительного внимания. Эти коммуникации могут быть разрушительными для организации.

Ситуационные коммуникации возникают и как результат деятельности менеджера. Ведь конфликт – не всегда отрицательное явление, в некоторых обстоятельствах он может быть и благом.

6.По степени реальности.

Коммуникации могут быть **мнимыми и реальными**. В качестве мнимых коммуникаций выступают те связи, которые существуют по каким-то установленным организационным положениям, но не реализуются в практической деятельности, не оказывают заметного влияния на взаимоотношения служащих. В практике управления часто приходится наблюдать существование мнимых коммуникаций, которые рождаются иногда в связи с какими-то амбициями, иногда в процессе старения организационных положений, вовремя не пересмотренных и не скорректированных с реальными потребностями организации, иногда мнимые коммуникации возникают, как возможность переложить ответственность при возникновении критической ситуации.

7.По количеству каналов.

Коммуникации могут быть **одноканальные и многоканальные**. Каждый человек имеет разнообразные интересы, которые и определяют множественность его коммуникаций. Но в определенной деятельности человека его интересы могут сводиться к одному типу связей. Это бывает при очень узкой специализации деятельности или очень ограниченных

полномочиях. Это часто отражает и определенный стиль управления: управление по ограниченному составу проблем или суженной задаче.

Одноканальные коммуникации часто выступают в виде явной и намеренно выделенной проблемы в комплексе действий менеджера. Он как бы ни обращает внимания на другие проблемы, все подчиняя одной из них. В этом случае и все его связи сводятся к одной, ограниченной данной проблемой.

Напротив, многоканальные коммуникации свидетельствуют о широте подхода к проблематике управления, разнообразии решаемых проблем.

Кроме того, характеристики одноканальности и многоканальности коммуникаций определяются и системой информационного обеспечения управления. Множество каналов поступления информации, разнообразие информации создают многоканальные коммуникации.

В организациях, где занято более двух человек, коммуникационные каналы объединяются в коммуникационные сети. Коммуникационные сети связывают элементы управленческой структуры в единое целое, объединяют в себе формальные и неформальные коммуникационные каналы как дублирующие, так и дополняющие друг друга. Выделяют **три вида коммуникационных сетей: открытые, замкнутые и комбинированные**.

В **открытых сетях** движение информации может быть остановлено, потому что оно попадает к элементу структуры управления, находящемуся в конце канала. Так же оно может наткнуться на «посредника» или «контролера» (промежуточное звено в сети коммуникации), который по каким-то причинам этому движению препятствует и которого нельзя миновать (Сеть типа «Змея», «Звезда», «Шпора», «Тент», «Палатка»).

В **замкнутых сетях** тупики и контролеры либо отсутствуют, либо имеется возможность их обойти. (Сеть типа «Дом», «Круг», «Колесо»).

Комбинированные сети сочетают в себе оба принципа построения и присущи больше крупным многоуровневым организациям.

Наиболее простой вид открытой коммуникационной сети — сеть типа «Змея». Элементы структуры управления «А» и «Б», которые она соединяет, находятся в тупиках, а «В» выполняет роль не только посредника коммуникаций, но может и контролировать их. Такая сеть соединяет работников одного уровня управления, имея чаще всего неформальный характер, или является элементом более сложной сети. Сеть типа «Змея» представлена на рис.1.1.

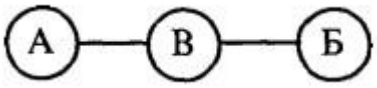

Рис.1.1.Сеть типа "Змея"

Сети, состоящие из двух и более уровней, имеют центральное звено, служащее исходным пунктом вертикальных коммуникационных каналов. Если число звеньев, принадлежащих к нижнему уровню иерархии управленческой структуры, не выходит за пределы диапазона контроля, наиболее подходящей для нее является коммуникационная сеть, которая носит название «Звезда». Она позволяет оперативно получать информацию, концентрировать ее в центральном звене «А» и в кратчайшие сроки направлять исполнителям «Б», «В», «Г». Коммуникационная сеть типа «Звезда» представлена на рис.1.2.

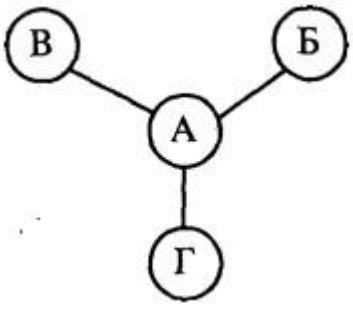

Рис.1.2.Сеть типа "Звезда"

Однако для крупных управленческих структур такая коммуникационная сеть непригодна. Центральное звено «А» уже не в состоянии вырабатывать самостоятельно все решения и доводить их до исполнителей. У него появляется помощник (посредник) «Б», конкретизирующий команды и распределяющий информацию между

исполнителями «В», «Г», «Д». Такая сеть получила название «Шпора» представлено на рис 1.3.

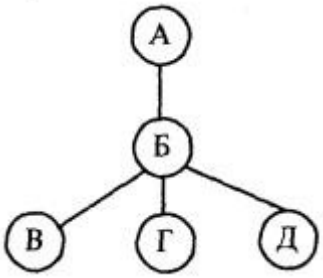

Рис.1.3.Сеть типа "Шпора"

В сетях типа «Звезда» и «Шпора» число коммуникационных каналов, сходящихся к центральному элементу, на практике может бесконечно расти и, в конце концов, превысить возможности отдельного человека их контролировать. Для крупных многопрофильных функциональных структур свойственны иные коммуникационные сети «Тент», «Палатка», «Дом» представленные на рис.1.4.,1.5.,1.6.

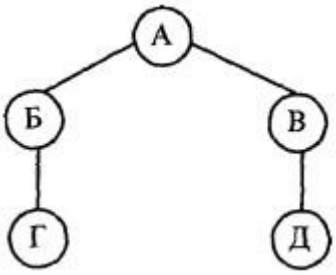

Рис.1.4.Сеть типа "Тент"

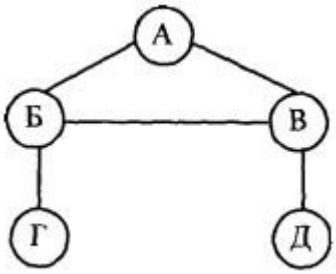

Рис.1.5.Сеть типа "Палатка"

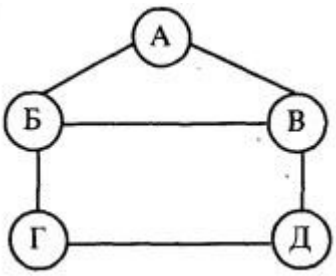

Рис.1.6.Сеть типа "Дом"

В сети типа «Палатка» допускается один уровень горизонтальной коммуникации — между вторыми лицами; в сети типа «Дом» такие каналы возможны на всех уровнях управленческой структуры, что придает характер замкнутой сети.

Открытые коммуникационные структуры присущи бюрократическим организациям, где имеет место жесткое подчинение одних звеньев другим, и преобладают формальные связи. Однако в рамках таких организаций могут существовать и гибкие структуры — консультационные и совещательные, которые основаны преимущественно на неформальных или полуформальных внутренних связях и принципах самоуправления. Коммуникации здесь осуществляются посредством замкнутых сетей, в которых посредники играют роль не контролеров, а связников, облегчающих взаимодействие между участниками этих структур.

Основой замкнутых сетей является сеть типа «Круг» представленная на рис 1.7.

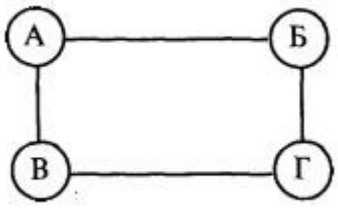

Рис.1.7.Сеть типа "Круг"

«Круг» характерен для структур с благоприятным морально-психологическим климатом. Он помогает объединять людей, облегчать обмен информацией и идеями.

Часто возникает необходимость в координации деятельности, такая координация обеспечивается с помощью коммуникационной сети типа «Колесо», в которой имеется центральный субъект, облегчающий и ускоряющий процесс коммуникаций. Однако это не отдающий распоряжения администратор, а общепризнанный лидер, ведущий за собой остальных. Сеть типа «Колесо» представлена на рис.1.8.

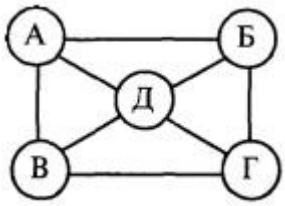

Рис.1.8.Сеть типа "Колесо"

В крупных организациях творческие группы могут быть связаны друг с другом, и тогда коммуникационная структура принимает вид «Сот». Это комбинированная сеть, представляющая собой единство открытой «Змеи» и замкнутого «Колеса» или «Круга». Процесс коммуникаций может иметь свои тупики, а связники легко превращаются в контролеров. Эти тупики при необходимости можно преодолеть замыканием самой «Змеи» с использованием принципа «соединительного звена».

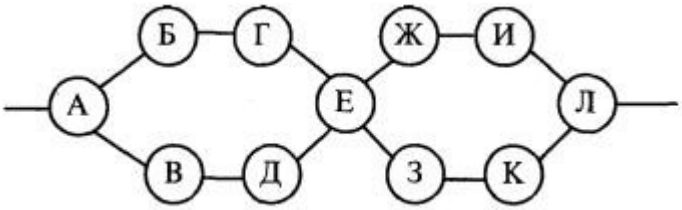

Рис.1.9.Сеть типа "Соты"

1.2. Основные элементы управленческого коммуникационного процесса

Управленческий коммуникационный процесс – это обмен информацией (в любой форме) между элементами организационной системы по каналам прямой и обратной связи.

В основе управленческой коммуникации лежат различные мотивы, цели и задачи ее участников. В качестве детерминанты этого вида коммуникации могут выступать передача или получение какой-либо информации, побуждение партнера к совершению действий, намерение изменить его взгляды, стремление оказать эмоциональную поддержку и т.д. В зависимости от этих факторов принято выделять несколько моделей управленческих коммуникации.

1. Наиболее широкое распространение получила линейная модель, рассматривающая коммуникацию как действие, в рамках которого отправитель кодирует идеи и чувства в определенный вид сообщения и затем отправляет его получателю, используя какой-либо канал (речь, письменное сообщение и т.п.). Если сообщение достигло получателя, преодолев разного рода «шумы», или помехи, то коммуникация считается успешной. Данная модель привлекает внимание к некоторым важным моментам в процессе коммуникации. Это — влияние канала, по которому получено сообщение, на реакцию получателя. Так, признание в любви при встрече с глазу на глаз будет воспринято совсем иначе, чем прочитанное в письме или услышанное по телефону. Также линейная модель обращает внимание на «шум», помехи, искажающие сообщение. К ним относятся как физические (людное, шумное помещение), так и психологические (они связаны с физическим или эмоциональным состоянием человека, мешающим ему адекватно воспринимать сообщение) помехи. Но у этой модели есть недостаток — она рассматривает коммуникацию как однонаправленный процесс, идущий от отправителя к получателю. Поэтому модель годится для описания

письменной коммуникации, воздействия средств массовой информации, где получатель сообщения рассматривается как объект воздействия.

2.Другой моделью управленческой коммуникации является трансакционная модель. Она представляет коммуникацию как процесс одновременного отправления и получения сообщений коммуникаторами. Ведь в каждый конкретный момент времени мы способны получать и декодировать сообщение другого человека, реагировать на него, и в то же самое время другой человек получает наше сообщение и отвечает на него. Таким образом, акт коммуникации невозможно отделить от событий, которые ему предшествуют и следуют за ним. Эта модель обращает наше внимание на то обстоятельство, что коммуникация — это процесс, в котором люди формируют отношения, постоянно взаимодействуя друг с другом. Данная модель намного лучше описывает процессы коммуникации, чем линейная.

3.Существует также интерактивная, или круговая модель, управленческой коммуникации. Она представляет собой не просто процесс передачи сообщения от отправителя к получателю, в ходе которого первый кодирует, а второй декодирует информацию. Важным элементом этой модели является обратная связь. Это — реакция получателя на сообщение, которая выражается в ответном сообщении, направляемом отправителю. Введение обратной связи наглядно демонстрирует кругообразный характер коммуникации: отправитель и получатель сообщения последовательно меняются местами.

Круговая модель, подобно линейной, изображает коммуникацию как ряд дискретных актов, имеющих начало и конец, причем ключевой фигурой в них является отправитель сообщения, так как от него зависит реакция получателя информации. Именно поэтому они считаются устаревшими по сравнению с трансакци-онной моделью. Но для описания процессов межкультурной коммуникации и понимания ее специфики больше подходит именно круговая модель, которой мы и будем пользоваться в дальнейшем.

Рассмотрим эту модель подробнее. Она состоит из следующих элементов: отправитель (источник) — кодирование — сообщение — канал — декодирование — получатель — обратная связь. В этом процессе создаются различные помехи, «шумы», препятствующие эффективной коммуникации. Эффективность коммуникации характеризуется тем, что переданная информация должна быть понята в соответствии с ее первоначальным значением. Поэтому коммуникация — это не только передача, но и понимание информации.

Основная цель управленческого коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом общения, т.е. сообщения. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей. [4]

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента.

1. Отправитель - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
2. Сообщение - собственно информация, закодированная с помощью символов.
3. Канал - средство передачи информации.
4. Получатель - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

- ✓ Зарождение идеи.
- ✓ Кодирование и выбор канала.
- ✓ Передача.
- ✓ Декодирование.
- ✓ Обратная связь.
- ✓ Помехи. [5]

Все эти этапы наглядно представлены на рис. 1.2.1

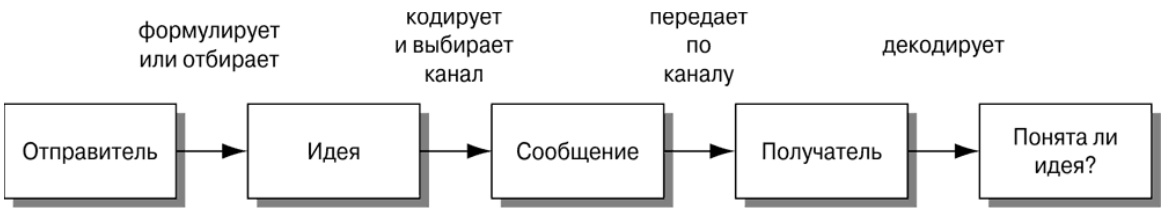

Рис. 1.2.1. Простая модель процесса коммуникации

Далее рассмотрим данные этапы более подробно.

Зарождение идеи

Обмен информацией начинается с отбора информации и формирования идеи. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени и усилий на обдумывание идеи. Нужно понимать, что идея еще не преобразована в слова или не приобрела такой формы, в которой она послужит обмену информации. Отправитель определил, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить процесс эффективно, он должен принять в расчет множество факторов.

К примеру, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понять, что идея состоит в том, чтобы сообщить сотрудникам конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты их работы. Идея не может заключаться в смутных общих похвалах или критике поведения сотрудников.

Данный пример показывает также связь между восприятием и коммуникацией. Руководитель, который считает подчиненных способными к развитию и совершенствованию, а значит, нуждающимися в информации с оценкой результатов их работы, скорее всего, найдутся дельные позитивные идеи обмена информацией на подходящую тему по существу. Управляющий, который считает своих подчиненных детьми, ждущими, чтобы их поправляли и направляли, скорее всего, заложит в свои идеи критицизм отрицательного характера, свойственный такому образу мышления.

Еще один пример потенциальных проблем на этапе зарождения идеи дает нам начальник цеха, только что получивший сообщение от высшего руководства о том, что компании нужно на 6% увеличить производство без увеличения сверхурочных выплат. Если начальник цеха не сможет понять, каким путем лучше всего обменяться этой информацией с сотрудниками и направит им это сообщение в точности таким, каким оно было получено, возможны недоразумения, поскольку рабочие поймут лишь сам факт того, что изменения необходимы. Если же руководитель, в самом деле, продумает те идеи, которые требуют передачи, он может прийти к следующим заключениям:

1. Рабочие должны понять, какие именно нужны изменения - прирост объема производства на 6% без дополнительных сверхурочных.

2. Рабочие должны понять, почему нужны эти изменения, иначе они могут сделать вывод, что компания пытается выжимать из них больше, а платить меньше, и в следствии чего взбунтоваться.

3. Рабочие должны понять, каким образом следует осуществить изменения - качество продукции и уровень брака не должны измениться вследствие прироста объема производства, иначе эффективность может снизиться, а не возрасти, как того требует в своем сообщении высшее руководство.

Руководители, неудовлетворительно обменивающиеся информацией, могут действовать неудачно, поскольку по отношению к ним именно так

действует высшее руководство. Дело в том, что высшие руководители часто служат ролевой моделью для поведения подчиненных. Если наши руководители склонны к принуждению или не откровенны в обмене информации с нами, мы вполне можем повести себя подобным образом, обмениваясь информацией со своими подчиненными, однако вы находитесь в ином положении, чем ваше начальство. Поэтому вовсе необязательно действовать в том же стиле, даже если этот стиль эффективен. Что по-настоящему необходимо, так это понять - какие идеи предназначены к передаче до того, как вы отправляете сообщение, и уверенность в адекватности и уместности ваших идей с учетом конкретной ситуации и цели.

Кодирование и выбор канала.

Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель также должен определить канал, подходящий по типу символов, использованных для кодирования. К основным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции.

Если канал не подходит для физического воплощения символов, передача невозможна. Картина иногда достойна тысячи слов, но не при передаче сообщения по телефону. Подобным образом может быть невозможен одновременный разговор со всеми работниками сразу. Можно отправить памятные записки, для обеспечения понимания сообщения и приобщения к проблеме.

Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективным. Например, руководитель хочет предупредить подчиненного о недозволенности

допущенных серьезных нарушений мер безопасности, и делает это во время легкой беседы за чашкой кофе или, послав ему записку по случаю. Однако по этим каналам, вероятно, не удастся передать идею серьезности нарушения столь же эффективно, как официальным письмом или на совещании. А так же, отправление подчиненному записки об эффективности ее достижения не передаст идею о том, насколько важен сделанный им вклад в работу, напротив, прямой разговор с последующим официальным письмом с выражением благодарности, а также премией подчеркнет его заслуги.

Выбор средства передачи сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Желательно использовать два либо большее число средств коммуникаций в сочетании. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Тем не менее, исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем только обмен информацией в устной форме.

Использование двух каналов заставляет тщательнее готовиться к устному докладу и письменно регистрировать параметры ситуации. Недопустимо каждый информационный обмен осуществлять в письменной форме. Иначе потоки бумаг становятся неуправляемыми.

Этап станет более понятным, если представить его себе как операцию упаковки. Многие действительно хорошие продукты не находят сбыта, пока не обретут такой упаковки, которую потребитель сочтет понятной и привлекательной одновременно. В итоге многие люди с прекрасными идеями не в состоянии упаковать их с помощью символов и вложить в каналы, значимые и притягательные для получателя. Когда такое происходит, идея, будь она даже распрекрасной, зачастую не находит сбыта. [5]

Передача

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которые многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. Так передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до получателя. [5]

Декодирование

После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его.

Декодирование – это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет понимать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея.

Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информации на этом должен завершиться. [5]

Обратная связь – это базовая реакция на услышанное, прочитанное или увиденное; информация (в вербальной либо невербальной форме) направляется обратно отправителю, указывая на то, в какой мере сообщение было понято. Это позволяет удостовериться в том, поверил ли ему получатель, усвоил ли он его и согласен ли с ним.

Эффективные коммуникации должны быть двусторонними: обратная связь необходима, чтобы определить, насколько сообщение было воспринято и понято. Отправитель не может полагаться на то, что все сказанное или написанное им будет понято точно так, как он хотел. Менеджер, полагающийся на такие ошибочные предположения, изолирует себя от реальности. Не наладив обратной связи с получателем информации, он резко ограничивает эффективность своей управленческой деятельности.

Обратная связь в значительной мере способствует повышению эффективности управленческих коммуникаций. Несколько исследований, в ходе которых двусторонние коммуникации (т. е. включающие обратную связь) сравнивались с односторонним коммуникациями (без обратной

связи). В итоге показали, что хотя первые медленнее, они реже приводят к непониманию, являются более точными и ведут к большей уверенности в правильности интерпретации сообщений. Причем это относится к самым разным культурам. [5]

Помехи.

Обратная связь заметно повышает эффективность коммуникаций, поскольку позволяет обеим сторонам преодолевать такой барьер, как помехи. На языке теории коммуникации помехами называют все, что искажает смысл. Источниками помех, могут стать язык (вербальный либо невербальный), различия в восприятии, изменяющие смысл во время кодирования и декодирования, различия в статусе менеджеров и подчиненных и т. д.

Определенные помехи есть всегда, и некоторое искажение смысла происходит на каждом этапе процесса коммуникации. Обычно нам удается преодолеть помехи и передать сообщение. Но если помехи очень сильны, это непременно приведет к сильному искажению смысла и может полностью блокировать попытку информационного обмена. С точки зрения менеджмента это приводит к снижению степени вероятности достижения целей, зависящих от этих коммуникаций. На рис. 1.2.2. наглядно представлен коммуникационный процесс как система, включающая обратную связь и помехи. [5]

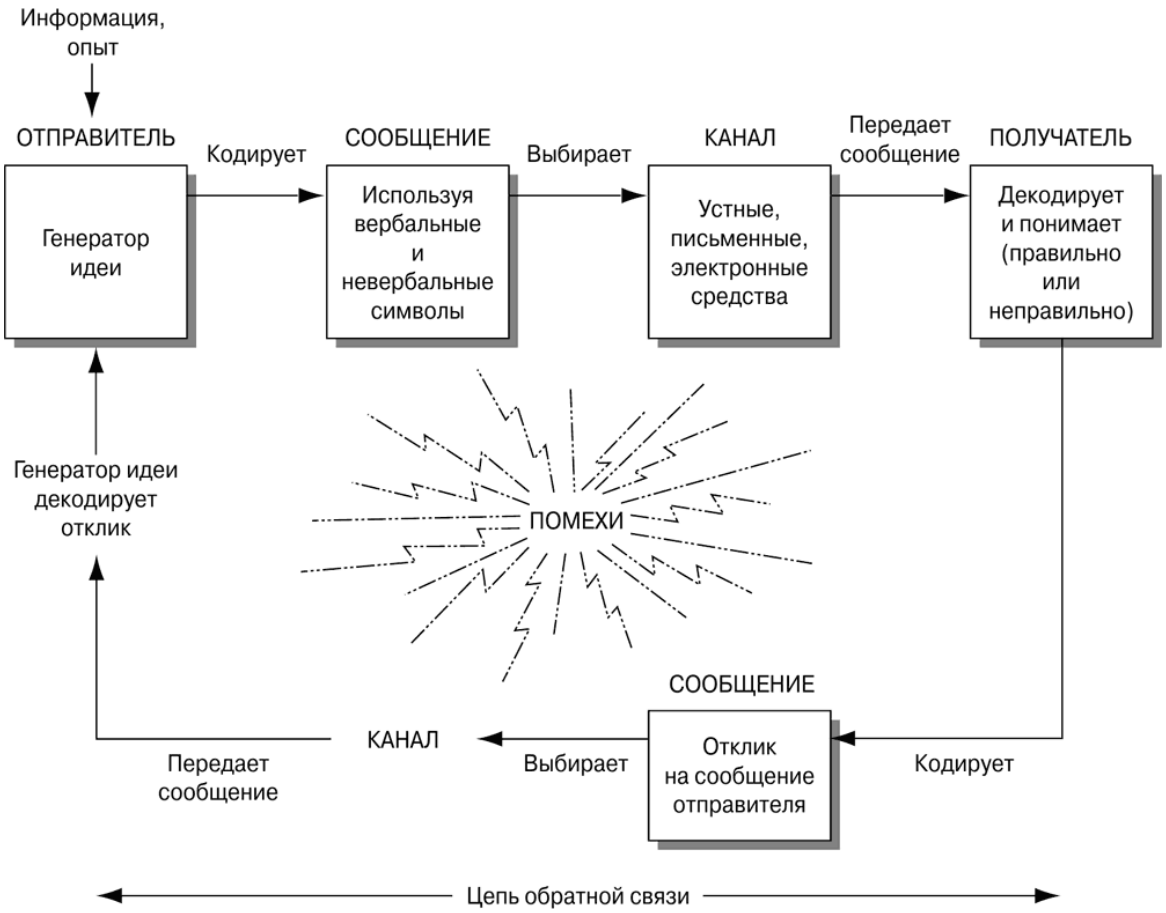

Рис. 1.2.2. Коммуникационный процесс как система, включающая обратную связь и помехи.

1.3. Принципы совершенствования управленческих коммуникаций в организации.

Следующие принципы являются необходимыми для организации эффективных управленческих коммуникаций, так как они концентрируют внимание на четырех решающих областях: качество сообщения, условия приема, поддержание целостности организованных усилий и использование преимуществ неформальной коммуникации.

- ✓ Принцип ясности.

Хотя о коммуникации часто думают просто как о сообщении для того, чтобы она обладала какой-то ценностью, она должна пройти испытание по принципу ясности: сообщение обладает ясностью, если оно выражено таким языком и передано таким образом, что может быть понято получателем.

- ✓ Принцип целостности.

Управленческие сообщения скорее являются средствами, чем конечными целями.

Принцип целостности состоит в следующем: цель управленческих сообщений – содействовать установлению понимания между людьми в процессе их сотрудничества, направленного на достижение целей предприятия.

- ✓ Принцип стратегического использования информационной организации.

Характер этого ключевого принципа заключается в следующем: наиболее эффективной коммуникация бывает тогда, когда руководители используют неформальную организацию в дополнение к коммуникации формальной организации.

Попробуем рассмотреть способы улучшения управленческого коммуникационного процесса с точки зрения межличностных (неформальных) и организационных (формальных) коммуникаций. Эти виды управленческих коммуникаций сильно отличаются друг от друга и, следовательно, способы их улучшения тоже различны.

В межличностных коммуникациях главным является совершенствование науки общения. Существует несколько простых принципов, соблюдение которых поможет руководителю стать более коммуникабельным.

- Умение слушать. Эффективное общение невозможно без умения слушать.
- Ясность идей. Прояснение идей перед их передачей означает, что вам необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы и идеи, которые вы хотите сделать объектами передачи.
- Язык жестов и интонаций. Необходимо следить за языком жестов, позой и интонацией, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, вы добиваетесь большей ясности и понимания ваших слов.
- Эмпатия и открытость. Эмпатия – это внимание к чувствам других людей, сопереживание. Удачное применение эмпатии может заметно уменьшить возможность неверного понимания при декодировании сообщения принимающей стороной. Эмпатия при обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре.
- Установление обратной связи. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали. Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них – задавать вопросы. Еще один способ установления обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание.

Обратную связь можно установить также путем контроля первых результатов работы. Соответствующая информация позволит вам оценить, в какой мере воплощается то, что вы намеревались сообщить.

В организационных коммуникациях основным является совершенствование информационного потока. Вот некоторые конкретные способы совершенствования информационного обмена в организациях, которые должен знать любой менеджер.

- ✓ Регулирование информационных потоков

Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах.

- ✓ Управленческие действия.

Регулирование информационного потока – лишь один пример из числа действий руководителя по совершенствованию обмена информацией. Есть и другие. Например, руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.д. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Планирование, организация и контроль формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена.

- ✓ Системы обратной связи.

В той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы

обратной связи – перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов.

Опрос работников – еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов.

✓ Системы сбора предложений.

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем – снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх. Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения.

Систему сбора предложений можно организовать по-другому. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности.

Другой вариант системы обратной связи предусматривает создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес.

Еще один подход основан на кружках качества, а также группах неуправленческих работников, которые еженедельно собираются для обсуждения предложений по усовершенствованиям.

✓ Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации.

Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта,

нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

- ✓ Современная информационная технология.

Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме того в настоящее время огромную роль в распространении информации играет глобальная сеть Интернет.

В наше бурное время информационной революции актуальность коммуникаций не снижается, а наоборот, возрастает. Коммуникации важны во всех сферах деятельности человека. Все мы живем, обмениваясь информацией, друг с другом. И чем эффективней этот обмен, тем больше у нас открывается возможностей для эффективной работы и благополучной личной жизни.

В широком смысле слова, коммуникации – это процесс информирования. А какой же менеджер может нормально работать без поступления информации? Ведь менеджер каждый день в своей работе сталкивается с кипой газет, писем, документов; встречается с огромным количеством людей, улаживая спорные вопросы, отдавая распоряжения, контролируя выполнение работы и т.д. Вся сущность работы менеджера состоит в том, чтобы осуществлять эффективные коммуникации на всех уровнях взаимодействий. Разговор с начальником – коммуникация по восходящей, разговор с подчиненными – по нисходящей, разговор с начальником параллельного отдела – коммуникация по горизонтали.

Мне кажется, что вопрос эффективных коммуникаций также важен для менеджера, как и вопрос принятия решений. Более того, эти два аспекта управленческой деятельности взаимодополняют друг друга. И наличие одного невозможно без наличия другого.

Функция коммуникации также важна для менеджера, как и функции планирования, организации, мотивации контроля. И я считаю, что менеджер должен постоянно совершенствоваться в процессах коммуникации для успешного осуществления своей нелегкой, но интересной профессиональной деятельности.