# Содержание:

Содержание: 2

Теоретическая часть 3

Введение 3

Восприятие человеком окружения 5

Виды коммуникаций 7

Внешние коммуникации 9

Внутренние коммуникации 10

Вертикальные коммуникации 11

Горизонтальные коммуникации 12

Коммуникационный процесс 13

Зарождение идеи 14

Кодирование и выбор канала. 15

Передача 16

Декодирование 17

Обратная связь 17

Шум 18

Структура коммуникаций 19

Коммуникационные барьеры 20

Практическая часть 24

Управление коммуникациями в корпорации «МакКессон» 24

Использование обратной связи с работниками с фирме «Интернэшнл Пейпер» 26

Как фирма «Леви Страус» поддерживает контакты 26

Литература: 29

# Теоретическая часть

## Введение

В ходе совместной деятельности люди обменивают­ся различными представлениями, идеями, взглядами, предложениями, знаниями, установками. Все это можно рассматривать как информацию, а сам процесс коммуни­кации представить как процесс обмена информацией. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называ­ем коммуникации связующим процессом. А одним из важ­нейших инструментов управления в руках менеджера яв­ляется находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Поэтому многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достига­лось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена.

Коммуникация - это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до сотрудников организации. Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать чего же хочет от них руководство, или, наконец, от этого могут страдать межличностные отношения. Эффективностью коммуникаций часто определяется качество решений и то, как они в действительности будут реализованы.

Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их. Однако коммуникации - это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг - это пункт, в котором, если мы будем небрежны и не будем думать о том, что делаем, смысл может быть утрачен.

Согласно исследованиям, руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации связующим процессом.

Поскольку руководитель исполняет три свои роли и осуществляет четыре основные функции, с тем чтобы сформулировать цели организации и достичь их, качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей.

Это означает, что для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации.

Неэффективные коммуникации — одна из главных сфер возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, мы должны учиться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становиться лучшими, более эффективными менеджерами. Эффективно работающие руководители — это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть Коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

Осуществляются коммуникации путем передачи идей, фактов, мнений, ощущений или восприятии, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме с целью получения в ответ желаемой реакции.

При рассмотрении коммуникационного процесса не­обходимо учитывать, что а условиях человеческого обще­ния важно не только то, как информация передается, но и то, как формируется, уточняется, развивается. Коммуника­ция и информация различные, но связанные между собой вещи. Коммуникация включает в себя и то, что передается, и то, как это «что» передается.

Для того чтобы коммуникация состоялась, необхо­димо, как минимум, наличие двух людей. Поэтому каждый из участников должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каж­дой из сторон определенных навыков и умений.

Общение нужно рассматривать не только как отправле­ние и прием информации, так как мы имеем дело с отно­шением двух индивидов, каждый из которых является ак­тивным субъектом - взаимное информирование их предполагает налаживание совместной деятельности. По­этому в коммуникативном процессе происходит не только движение информации, но и активный обмен ею.

В специфически человеческом обмене информацией особую роль для каждого участника общения играет зна­чимость информации, так как люди не просто обменива­ются словами, а стремятся при этом выработать общий смысл. А это возможно при условии, что информация не только принята, но и понятна, осмыслена.

## Восприятие человеком окружения

Восприятие может быть определено в самом общем виде как процесс получения и обработки информации. Он заключается в том, что информация, добытая из внешней среды, проходит обработку, приводится в определенный порядок и систематизируется. Она содержит в себе пред­ставление человека об окружающей среде и ложится в ос­нову его действий, выступая исходным материалом для поведения человека. Восприятие каждым человеком дей­ствительности различно и всегда носит субъективный ха­рактер.

Восприятие человеком организационного окружения включает в себя два процесса, каждый из которых проте­кает как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей личности: *отбор информации* и *систематизация информации*.

Важнейшей особенностью восприятия информации является избирательность. Человек, используя зрительные, звуковые, осязательные каналы получения информации. воспринимает не всю поступающую к нему информацию, а только ту, которая имеет для него специальное значение. На отбор информации оказывают влияние не только физи­ческие возможности органов чувств, но и психологические составляющие личности человека, как например отноше­ние к происходящему, предыдущий опыт. исповедуемые ценности, настроение и т.п. В результате отбор информа­ции, с одной стороны, позволяет человеку отбросить не­важную или ненужную информацию, а с другой - привести к потере важной информации, к существенному искаже­нию реальности.

Систематизация информации предполагает ее обра­ботку с целью приведения к определенному виду и осмыс­лению, что позволяет человеку определенным образом от­реагировать на полученные сведения.

Систематизация информации человеком осуществ­ляется двумя методами:

логическая обработка информации;

обработка информации на основе человеческих чувств, предпочтений, эмоций, убеждений.

Для первого метода, базирующегося на научном способе обработки информации, характерно систематиче­ское и последовательное на основе логических операций преобразование информации.

При втором методе человек обрабатывает информа­цию, используя чувства, предпочтения, эмоции, убежде­ния.

Несмотря на то. что отбор и систематизация инфор­мации в целом осуществляются в соответствии с опреде­ленными принципами, для каждого человека этот процесс индивидуален. Это всегда делает восприятие индивиду­альным и субъективным. Поэтому для того, чтобы эффек­тивно взаимодействовать с человеком и управлять им, не­обходимо знать основные характерные черты восприятия данным человеком действительности.

Все факторы, влияющие на восприятие человека. можно подразделить на внутренние и внешние. Среди внутренних по отношению к человеку факторов можно выделить следующие:

состояние человека, его потребности и ожидания, предшествующие восприятию сигнала;

наличие чувств позитивного или негативного характера по отношению к воспринимаемому сигналу;

степень первоначальной известности получаемых сиг­налов.

К внешним факторам, влияющим на восприятие человеком действительности, относятся:

интенсивность передаваемого сигнала;

подвижность сигнала;

размер;

состояние окружения, в котором находится человек.

Необходимо учитывать, что восприятие - очень сложный и неоднозначный процесс, зависящий от влияния многих факторов (предыдущего опыта, текущего состояния человека, воздействия внешней среды).

Поэтому нередко оно может быть ошибочным.Известно несколько распространенных способов восприятия;

которые затрудняют, создают барьеры и приводят к ошиб­кам в восприятии реальности человеком:

*Стереотипизация*, сведение более сложного и оригинального явления к определенному стереотипу и соответственно к упрощенному представлению об этом явлении.

*Перенос оценок* отдельных характеристик явления на другие его характеристики или же обобщение оценки отдельной характеристики до явления в целом;

*Проекция* человеком своих собственных чувств, на­строений. переживаний, опасений, мотивов деятельности на других людей;

*Первое впечатление* оказывает значи­тельное влияние на долгосрочное восприятие человека ок­ружающими.

Чтобы избежать множества проблем, трудностей ошибок в организационном поведении, и не вызвать предубеждения, которое может отрицательно сказаться на многих организационных процессах, в частности на найме продвижении по службе, вознаграждении и увольнении работников, руководителям необходимо критически расценивать свое восприятие.

Человек должен стараться избегать стереотипизации, обобщения, приписывания другим черт, желаний и настроении, им не присущих, следования первому впечат­лению и должен стремиться к более объективному воспри­ятию реальности.

## Виды коммуникаций

Основные функции коммуникации:

*информативная* - передача истинных или ложных све­дений;

*интерактивная* (побудительная) - организация взаимо­действия между людьми, например, согласование дей­ствий, распределение функций, влияние на настроения, убеждения, поведение собеседника путем использова­ния различных форм воздействия: внушение, приказ, просьба, убеждение;

*перцептивная* функция - восприятие друг друга парт­нерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;

*экспрессивная* - возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

Выделяют следующие виды коммуникаций:

организационные;

внешние;

внутренние;

формальные;

вертикальные;

по восходящей;

по нисходящей;

горизонтальные коммуникации;

неформальные;

межличностные.

**Организационные коммуникации** - это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах.

**Межличностные коммуникации -** устное общение людей в одном из перечисленных видов. При­рода межличностных отношений существенно отличается от природы общественных отношений, так как их важнейшая специфическая черта - эмоциональная основа. По этому межличностные отношения можно рассматривать как фактор психологического климата группы. Эмоцио­нальная основа межличностных отношений означает, что они возникают и складываются на основе определенных чувств, рождающихся у людей по отношению друг к другу.

Эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха в управлении, так как, с одной стороны, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей - начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом - в рамках различных событий, а с другой, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

### Внешние коммуникации

Внешние коммуникации - это коммуникации между организацией и средой. Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации. От этих факторов зависят коммуникационные потребности организации. Если бы нужно было проанализировать, о чем говорят, пишут и читают в действительности люди в организации, основное внимание пришлось бы сосредоточить на каких-то вопросах, которые связаны с потребностями информационного взаимодействия с внешним окружением, которое влияет или будет влиять на организацию.

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т. п. Используя лоббистов и делая взносы в пользу разных политических групп, комитетов, организация пытается влиять на содержание будущих законов и постановлений. Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму. Если профсоюз в данной организации отсутствует, она может общаться со своими работниками ради того, чтобы профсоюз не появился. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения. Еще раз подчеркнем, что обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, видеоленты, отчеты и т. п., циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

### Внутренние коммуникации

Внутренние коммуникации - это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

**Формальные коммуникации** - это коммуникации, которые определяются организационной структу­рой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управ­ления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректиро­вать и отфильтровывать сообщения.

**Неформальные коммуникации**. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается 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 оказывается точной, а не искаженной. Согласно исследованию 80—99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой компании. Уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации. Кроме того, независимо от точности все свидетельствует в пользу влиятельности слухов, будь их воздействие положительным или отрицательным.

#### Вертикальные коммуникации

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться ***по нисходящей***, т. е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п. Например, вице-президент по производству может сообщать управляющему заводом (руководителю среднего уровня) о предстоящих изменениях в производстве продукта. В свою очередь, управляющий заводом должен проинформировать подчиненных ему руководителей об особенностях готовящихся изменивши.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях ***по восходящей***. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Коммуникации по восходящей, т. е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей — это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно на один раз неделю, собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей. Эти группы, получившие название кружков качества. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Наиболее очевидным компонентом вертикальных коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Они составляют основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.

Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; обсуждением проблем эффективности работы; достижением признания и вознаграждением с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении, а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы.

Иногда рабочая группа собирается без руководителей для обсуждения проблем, усовершенствований или надвигающихся перемен. Такие отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

#### Горизонтальные коммуникации

Горизонтальные коммуникации - это коммуникации между различными отделами организации. В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация — это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

К примеру, представители разных отделов в нашем институте периодически обмениваются информацией по таким вопросам, как составление расписания занятий, уровень требований в программах для выпускников, сотрудничество в исследовательской и консультативной деятельности и обслуживание местного населения.

В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы, в которых формируются равноправные отношения, являющиеся важной составляющей удовлетворенности работников организации.

## Коммуникационный процесс

Коммуникационный процесс — это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т. е. сообщений. 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.

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. Смыслом и значением сообще­ния являются принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. Сообщение посылают с использованием передатчика в передающий канал, доводя его до получателя. В качестве передатчика возможно ис­пользование как самого человека, так и технических средств.

3. Канал — средство передачи информации. Каналом передачи может быть сама среда, а так­же технические устройства и приспособления. Выбор ка­нала должен быть совместим с типом символов, исполь­зуемых при кодировании.

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;

«шум».

Эти этапы проиллюстрированы на рис. 1 в виде модели процесса коммуникаций.

Рис. 1. Процесс обмена информацией как система с обратной связью.

Хотя весь процесс коммуникаций часто завершается за несколько секунд, что затрудняет выделение его этапов, мы проанализируем эти этапы, чтобы показать, какие проблемы могут возникать в разных точках.

### Зарождение идеи

Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Его роль заключается в проектировании и кодировании информации с после­дующей передачей другим участникам процесса. Очень важно правильно и тщательно сформулировать свою идею, сделать ее конкретнее, с тем чтобы она стала интересной и притягательной для получателя. Предварительно отправи­тель должен осуществить свою идентификацию в рамках коммуникационного процесса.

К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи.

Важно помнить, что идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информации. Отправитель решил только, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять в расчет множество факторов.

Существует связь между восприятием и коммуникацией. У руководителя, который считает подчиненных способными к развитию и совершенствованию, а значит, нуждающимися в информации с оценкой результатов их работы, скорее всего, найдутся дельные позитивные идеи для обмена информацией на указанную тему по существу. Управляющий, который воспринимает подчиненных как детей, ждущих, чтобы их поправляли и направляли, скорее всего, заложит в свои идеи критицизм отрицательного свойства, свойственный такому образу мышления.

### Кодирование и выбор канала.

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

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна.

Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или 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, скажем, только обмен письменной информацией.

### Передача

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

Передача информации осуществляется с использо­ванием знаковых систем. Существует несколько знаковых систем, используемых в коммуникационном процессе. При классификации коммуникативных процессов условно можно выделить вербальную коммуникацию, где в качест­ве знаковой системы используется речь, и невербальную коммуникацию, когда используются различные неречевые знаковые системы.

*Вербальная коммуникация* в качестве знаковой сис­темы использует систему фонетических знаков, включаю­щую два принципа: лексический и синтаксический. Речь является самым универсальным средством коммуникации, так как при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения. При помощи речи осу­ществляется кодирование и декодирование информации. В структуру речевого общения входят значение и смысл слов, фраз. Важную роль играет точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произ­ношения звуков, слов, выразительность и смысл интона­ции.

В основе *невербальной коммуникации* лежит информация, посланная отправителем без использования слов, взамен которых применяются любые символы. Ос­новные функции невербальных средств - это дополнение и замещение речи, отражение эмоциональных состояний партнеров по коммуникативному процессу.

Хотя речь является универсальным средством обще­ния, она приобретает значение только в совокупности с использованием невербальных символов для трансляции сообщений. Проведенные исследования показали, что 55 % сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38 % - через интонацию и модуляции го­лоса. Это говорит о важности и необходимости изуче­ния невербальных сигналов.

### 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 знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

С точки зрения передачи и восприятия смысла со­общения коммуникативная схема асимметрична. Для от­правителя смысл сообщения предшествует процессу коди­рования, поскольку определенная мысль воплощается в систему знаков. Для получателя смысл сообщения раскры­вается одновременно с декодированием.

### Обратная связь

Точность понимания получателем смысла высказы­вания станет очевидной для отправителя только тогда, ко­гда произойдет смена коммуникативных ролей и получа­тель превратится в отправителя и своими высказываниями даст знать о том, как он понял смысл принятой информа­ции. В этом проявляется суть еще одного важнейшего эле­мента коммуникационного процесса - обратной связи.

Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Руководитель, который не наладит обратную связь для получателя информации, обнаружит, что эффективность его управленческих действий резко снижена. Аналогичным образом, если обратная связь с работниками заблокирована, руководитель в конце концов окажется изолированным или обманываемым.

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее, тем не менее эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

### Шум

Хотя шум не является в точном смысле слова этапом коммуникации, но его просто нельзя обойти стороной, так как он оказывает очень значительное влияние на качество коммуникации. Шум - это лю­бое вмешательство в процесс коммуникации, искажающее смысл сообщения. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируются от языка (в вербальном или невербальном оформлении) и различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации.

Необходимо учитывать, что шум присутствует всегда, поэтому на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания.

Высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью блокировать попытку установления информационного обмена. С позиций руководителя это должно обусловить снижение степени достижения целей в соответствии с передаваемой информацией.

## Структура коммуникаций

Коммуникационная сеть включает потоки посланий, или сигналов, между двумя или более индивидами. Она соединяет определенным образом участников коммуника­ционного процесса с помощью информационных потоков.

Коммуникационная сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи осуществляются сверху вниз от руководителя к под­чиненному. Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням работниками или частями организа­ции. Диагональные связи - это связи с другими начальни­ками и подчиненными. Взаимосвязь этих сетей создает реальную структуру организации.

Возможности развития коммуникационной сети ог­раничивают, как правило, размеры подразделений в орга­низации. Увеличение размера группы приводит к возрас­танию количества возможных коммуникационных отношений. Поэтому от того, как построена коммуникаци­онная сеть, зависит ее влияние как на сокращение, так и на увеличение разрыва между посланным и полученным значением. и соответственно деятельность персонала может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Особенно важно знание типов коммуникационных сетей или структур коммуникаций в группе. Среди суще­ствующих коммуникационных сетей для групп разной численности можно выделить четыре основных типов: коле­со, цепь, круг, сложный круг (или всеканальная) (рис. 2 ).

Рис.2. Типы коммуникационных сетей в группе

Колесо Цепь Круг Сложный круг

Точки (•) - члены группы. Линии (-) - каналы коммуникаций.

Формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные общаются друг с другом только че­рез своего начальника, представлена в сетях типа «колесо». Одно лицо занимает центральное место в кол­лективе и большинство членов этой группы при опреде­лении своей позиции сориентированы на центр. Это связа­но с лидерскими функциями лица находящего в центре «колеса», его возможностями оказывать больше социаль­ного влияния на других членов группы. Оно также связано с ответственностью за передачу информации и принятие окончательных решений.

Если члены группы соединены между собой, как звенья одной цепи, в которой каждый поддерживает контакт с кем-то одним, то мы имеем сеть типа «цепочка». Последняя отражает последовательно сеть горизонтальных связей.

В сетях типа «круг» члены группы могут коммуницировать только с тем, кто расположен рядом с ними.

Примером полностью децентрализованных групп являются «всеканальные» сети. которые используются, как правило, тогда, когда необходимо участие всех членов в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

## Коммуникационные барьеры

В условиях человеческой коммуникации могут воз­никать специфические коммуникативные барьеры. Коммуникативные барьеры существуют как на уровне межличностных, так и на уровне организационных коммуникаций.

Наше рассмотрение ***межличностных барьеров*** сосредоточено на :

восприятии;

семантике;

обмене невербальной информацией;

некачественной обратной связи;

плохом слушании.

*Восприятию* и связанным с ним преградам на пути коммуникаций посвящена отдельная глава (смотри пункт 1).

Вступая в информационный контакт и используя символы, мы пытаемся обмениваться информацией и добиваться ее понимания. К используемым нами символам относятся слова, жесты и интонации. Именно этими символами обмениваются люди в процессе коммуникации. Отправитель кодирует сообщение с помощью *вербальных* и *невербальных* символов.

*Семантика* изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации.

Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем.

Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа выявляется через опыт и варьирует в зависимости от контекста, ситуации, в которой использован символ. Поскольку у каждого человека свой опыт и каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, никто не может быть абсолютно уверен в том, что другое лицо припишет то же значение символу, которое мы ему придали.

Семантические затруднения могут быть также обусловлены расхождением способов, которыми люди приписывают значение группам символов. Этот момент имеет огромное значение для коммуникации.

Все выше сказанное можно отнести и к *невербальным символам*. Действительно, ведь люди в силу своих различий могут интерпретировать разные невербальные символы такие, как улыбка, мимика, жесты, взгляды, позы и т.д., совершенно по разному, а следовательно, будет возникать шум в процессе коммуникаций.

Другим ограничителем эффективности межличностного обмена информацией может быть *отсутствие обратной связи* по поводу посланного вами сообщения.

Еще одним барьером может выступать *неумение слушать*. Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. Многим кажется, что слушать означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Однако это лишь незначительный фрагмент процесса внимательного, сосредоточенного слушания. Как показали исследования, управляющий, по сути дела, слушает лишь с 25%-й эффективностью. Согласно другому исследованию, эффективное слушание является важнейшим качеством эффективно функционирующего менеджера.

Важно уметь слышать конкретные излагаемые вопросы. Мало воспринимать факты — нужно прислушиваться к чувствам. Выслушивание фактов и чувств — это выслушивание сообщения полностью. Поступая так, вы расширяете свои возможности понять ситуацию и даете знать об уважительном отношении к тому, что в действительности говорящий человек старается передать вам.

Теперь рассмотрим преграды в ***организационных коммуникациях***.

*Искажение сообщений* - одна из проблем организационных коммуникаций, состоящая в изменении смысла сообщения. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин:

*Сознательное искажение информации* может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением.

Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщений могут возникать также вследствие *фильтрации*. В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем чтобы с одного уровня на другой уровень организации направлялись только те сообщения, которые его касаются. Для этого их приходится суммировать и упрощать, акцентировать одни и отсеивать другие перед направлением в разные сегменты организации. Такой отбор может и стать причиной искажения содержания. Согласно одному исследованию, лишь 63% содержания информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов, 40% —до начальников цехов и 20% — до рабочих.

Сообщения, отправляемые наверх, могут искажаться в силу *несовпадения статусов* уровней организации. Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией.

Преграды на путях обмена информацией могут также быть следствием *перегрузки каналов коммуникаций*. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной; то же относится и к обмену информацией.

К другим аспектам, которые могут вызывать проблемы в коммуникациях, можно отнести неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач. Наконец, создавать проблемы при обмене информацией могут конфликты между различными группами или отделами организации. Ясно, что плохо проработанная информационная система может снижать эффективность обмена информацией и принятия решений в организации.

# Практическая часть

## Управление коммуникациями в корпорации «МакКессон»

В 1984 г. корпорация "МакКессон" приобрела фирму "Чэмпион Интернэшнл", производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, "функционировавшими практически без вмешательства из главной конторы". Это невмешательство означало, что "семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям", результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы "Чэмпион Интернэшнл" — "вечного аутсайдера в своей области".

К 1986 г. отделение "Офис продактс дивижн" (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации "МакКессон" увеличило свою выручку на 40%, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменением подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы "Чэмпион" Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации "МакКессон". Бос быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией — иногда она отсутствует полностью, — поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперед, но в силу непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Бос установила также, что "трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги". Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать в определенной мере обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учетом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяют Бос и ее сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и "неповторимости" их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами — одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, "как прошло совещание, что идет хорошо, а что плохо, в чем требуется дополнительная поддержка".

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения, поступающие с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. "Очень просто заявить — дайте нам нужную информацию, но обеспечить ее приток — это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам", — говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу слегка сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору все больше и больше предложений. Торговые агенты все активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большими энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала "смещению акцентов туда, куда нужно было компании". Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в четко определенном направлении.

## Использование обратной связи с работниками с фирме «Интернэшнл Пейпер»

Фирма "Интернэшнл Пейпер" разработала программу совершенствования обмена информацией для корпоративного и цехового уровней. Первым шагом на пути разработки стало выяснение путем опроса отношения работников к компании, а также — какого рода информацию они хотели бы получать. Результаты опроса были использованы при разработке ряда программ информационного обмена, например программы «Оперативный прорыв».

В рамках этой программы был создан канал для непосредственной связи цеховых руководителей с рабочими-почасовиками с целью обсуждения с ними общих проблем работы в цехе и безопасности на рабочих местах. Цеховое руководство провело ряд встреч с рабочими-почасовиками и открыто обсудило все эти вопросы. Рабочих проинформировали об основных проблемах компании, показав им видеозапись конференций руководителей высшего звена фирмы. Руководители менее высоких уровней смотрели запись вместе с рабочими, а затем обсуждали с ними все возникшие вопросы. Результаты обсуждения были сообщены высшему руководству, которое, в свою очередь, отреагировало на полученную информацию, по каналам обратной связи доведя свою реакцию до руководителей менее высоких уровней.

## Как фирма «Леви Страус» поддерживает контакты

Один из лидеров в области своевременного обнаружения и устранения корпоративных проблем — это компания "Леви Страусс" из Сан-Франциско, многие годы отличающаяся повышенной восприимчивостью к нуждам своих работников. В июле 1982 г. этот гигант швейной промышленности начал в своей главной конторе развертывать программы "Говори свободно" для 1700 своих работников. По аналогии с тем, что делают банки, «Говори свободно» — это программа конфиденциальной двусторонней письменной связи.

Координатор программы Кэти Тигардин сказала, что подобная инициатива компании объясняется тем, что "руководство ощутило реальную потребность соприкоснуться с мнениями и установками работников", особенно в связи с последними увольнениями.

Программа первоначально охватывала три категории работников — служащих компании, специалистов по модной одежде из джинсовой ткани и агентов посредников, т.е. примерно треть всего кадрового состава. Пробная программа оказалась успешной, и ее распространили на всех 1700 работников главной конторы.

Тигардин сообщила, что в настоящее время программа получила статус официальной и может быть распространена на 60 производственных и сбытовых предприятий фирмы в США.

По ее словам, в рамках программы приходит в среднем 9 писем в месяц. Обычно эти послания посвящены политике компании и новому комплексу "Левис Плаза".

Тигардин говорит, что работники выражают удивление, почему в комплексе отсутствует редколлегия центрального бюллетеня фирмы, почему нельзя изменить часы работы гимнастического зала компании, почему нет стоянки для автомобилей работников или почему компания не может перейти к политике ограничения курения в общественных местах.

На письменный ответ соответствующим чиновникам отводится 10 дней. "Я в самом деле поражена откровенностью ответов", — говорит Тигардин и добавляет, что иногда она бывает вынуждена обращаться к чиновнику, написавшему ответ, с просьбой сделать его более позитивным.

Она подчеркивает, что программа "Говори свободно" не заменяет прямой связи с заведующими подразделениями. Правда, когда работник задает вопрос, который относится не только к какому-то конкретному отделу, но заслуживает внимания руководства компании в силу широты интересов автора, программа не может помочь.

Тигардин закончила учебное заведение, готовящее средний медицинский персонал, и сейчас учится в Калифорнийском университете в Беркли, чтобы по окончании получить удостоверение специалиста по управлению кадрами. Прежде чем два года назад поступить на работу в фирму "Леви Страусе", она занималась кадрами в отдалении Федерального резервного фонда в Сан-Франциско.

"Я не вижу в этом ничегоо страшного, — отвечает она на вопрос, не угнетают ли ев приходящие к ней жалобы. —Напротив, прямой ответ на поставленный в письме вопрос поднимает дух. Ныне создан механизм рассмотрения жалоб".

# Литература:

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.:Дело,1999.

Алиев В.Г., Дохолян С.В. Организационное поведение. - Махачкала: Ипц Даггосуниверситета, 1998.

Доблаев В.Л. Теория организации. - М.: Институт молодежи,1995.

Зингер В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. - М.: «Экономика», 1990.

San Francisco Chronicle, Februare,1983, page 49.

Gerald Tavernier, Management Review, November, 1980, pages 8-13.

Leslie Brennan, Sales and Marketing Management, January 13, 1980, pages 28-29.