## Оренбургский Государственный Университет

**Коммуникации и их эффективность**

# Содержание

Введение……………………………………………………………………………...2

1. Процесс коммуникаций и эффективность управления………………………..3
   1. Межуровневые коммуникации в организациях…………………………………...4
   2. Коммуникации руководитель-подчиненный………………………..…………….4
   3. Неформальные коммуникации………………………………...…………………5
2. Межличностные коммуникации………………………………………………...6
   1. Семантические барьеры…………………………………………………………8
   2. Невербальные преграды………………………………………………………....9
   3. Плохая обратная связь………………………………………………………….10
   4. Неумение слушать……………………………………………………………..11
   5. Приемы постановки вопросов…………………………………………………..12
3. Коммуникационный процесс………………………………………………..…12
   1. Этапы процесса коммуникаций…………………………………………………13
   2. Обратная связь и помехи ………………………………………………………15
4. Ответственность руководителя за налаживание коммуникации…………….17
   1. Что сообщать…………………………………………………………………..18
   2. Вопросы влияющие на работу человека…………………………………………19
   3. Какой метод выбрать………………………………………………….……….20
5. Совершенствование коммуникаций в организациях…………………………23
   1. “Дистанционная работа”…………………………………………………….…23
   2. Информационные технологии…………………………………………………..24

Заключение……………………………………………………………………….…26

Список использованных источников…………………………………………...…28

Введение.

Общеизвестно, что значение информации и коммуникации во всех сферах человеческой деятельности на современном этапе постоянно возрастает, что связано с изменениями социально - экономического характера, появлением новейших достижений в области техники и технологии, результатами научных исследований.

Информация нужна всем: управляющим структурам, коллективам предприятий, общественным организациям и т. д. Невозможно опираться только на интуицию, на свой жизненный и практический опыт. Необходимо получать и осваивать все расширяющуюся информацию, помогающую решать возникающие вопросы.

Данная работа посвящена информации и коммуникациям — тому, в чем каждый участвует ежедневно, но лишь немногие делают это достаточно согласованно. 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, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их. Однако, как выяснится далее, коммуникации — эта сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов необходим 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. Цель данной работы — ознакомить с природой и сложностями коммуникаций, с тем, что можно предпринять, чтобы более эффективно обмениваться информацией как среди менеджеров, так и за пределами их круга.

## **1. Процесс коммуникаций и эффективность управления**

Под коммуникациями понимают обмен информацией между двумя людьми и более. На коммуникации руководители тратят от 50 до 90% времени. 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 информации встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации связующим процессом.

Хотя общепризнано, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, опросы показали, что 73%американских, 63% английских и 85 % японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями. Эти опросы показывают, что неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения проблем.

Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, не влияющая на процесс управления. Обмен информацией, которая оказывает влияние на процесс управления, носит название эффективных коммуникаций. Эффективный менеджер - это тот, кто из общего потока коммуникаций умеет быстро отобрать эффективные, т.е. полезные для процесса управления.

Начнем с анализа коммуникационного процесса в организациях.

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. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения. Обсуждения, собрания , телефонные переговоры, служебные записки видеоленты, отчеты и т. п., циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

**1.1 Межуровневые коммуникации в организациях.**

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 образом подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п. Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность.

Для координации задач и действий между множеством подразделений организации требуется обмен информацией между ними. Поэтому устанавливаются потоки информации между подразделениями по горизонтали. Так координируется деятельность рабочих групп по контролю за издержками, распределению ресурсов, новым методам производства, сбыту продукции. Руководители различных подразделений информируют друг друга о ходе внедрения новой техники. Кроме координации действий горизонтальные коммуникации способствуют установлению равноправных отношений между подразделениями, что положительно сказывается на работе всей организации.

**1.2 Коммуникации руководитель-подчиненный.**

Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. 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; с обсуждением проблем эффективности работы; достижение признания и вознаграж­дения 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.

Поскольку подчиненные объединены в рабочие группы, то коммуникации с ними руководителя являются важным компонентом для достижения эффективности управления. Участие в обмене информацией каждого члена рабочей группы позволяет выработать более правильные отношения группы с руководителем, а руководителю – более активно вовлекать подчиненных в дела организации.

1.3 Неформальные коммуникации.

Организации состоят из формальных и неформальных компонентов. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. 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 намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа “только между нами”. Информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. Согласно исследованию Дэвиса, 80-99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой компании. Он считает, однако, что 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”.

Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов:

* предстоящее сокращение производственных рабочих;
* новые меры по указаниям за опоздания;
* изменения в структуре организации;
* грядущие перемещения и повышения;
* подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании;
* кто кому назначает свидания после работы.

**2. Межличностные коммуникации.**

Устная речь по-прежнему остается самым распространенным способом коммуникации.

Чтобы вас поняли, мало иметь хорошую дикцию. Вы должны ясно осознавать, что собираетесь сказать. Кроме того, вы должны выбрать такие слова, чтобы ваша мысль была верно понята. Если человеку предстоит выступить перед большой аудиторией, он формулирует для себя тезисы или как-то иначе готовится к докладу. Но в обыденной жизни устная коммуникация требует спонтанности, и это может вызвать у человека тревогу, неуверенность и даже страх. Работу над устной речью можно начать с расширения словарного запаса. Если вы ясно понимаете, что именно хотите сказать, и ваш словарный запас достаточно велик, то вы наверняка сумеете точно выразить свою мысль и предотвратите возможные недоразумения.

Очень важной способностью, связанной с устной речью, является умение удерживать внимание слушателей. Если, выступая с докладом, вы будете смотреть кому-либо из слушателей прямо в глаза, то его ответное внимание вам будет гарантировано. И наоборот, если вы будете излагать свои мысли монотонным голосом, уткнувшись в заранее подготовленную бумажку, то очень скоро обнаружите, что аудитория не слушает вас. Визуальный контакт с аудиторией полезен еще и потому, что позволяет докладчику оценить реакцию слушателей.

Восемь разумных советов для общения.

* *Коммуникативные навыки приобретаются, а не наследуются.* Вы родились плача, а не говоря. Вы научились говорить, подражая другим, это обучение никогда не должно заканчиваться.
* *Предположите, что следующее сообщение, которое Вы отправите, будет неправильно понято.* Тогда Вы будете составлять информацию более вдумчиво, прогнозировать обратную связь и экзаменовать себя до тех пор, пока наконец-то не получите желаемых результатов.
* *Не бойтесь, что Вы изъясняетесь просто, лучше побеспокойтесь о том, чтобы Вас правильно поняли.* Спросите себя: "Каким образом я могу составить это сообщение, чтобы поняли всю мою информацию?"
* *В словаре Вы можете не найти значения слова*. Определения слов даны в словарях; их значения находятся в головах людей. Мы же передаем не значения, а сообщения (слова и поведение), которые отражают для людей значения этих слов.
* *Люди постигают смысл сказанного в большей степени благодаря тому, каким образом Вы это говорите, а не по тому, что Вы говорите*. Фактически, 90% из того, что Вы передаете, воспринимается благодаря тону Вашего голоса и движениям Вашего тела.
* *Когда два человека находятся вместе, они общаются.* Даже когда Вы не думаете о том, что посылаете другому человеку сообщение, Вы это делаете. Возможно, оно не будет таким, каким бы Вы хотели его отправить, но другой человек все равно его получит! Вы не можете не общаться.
* *87% информации, спрятанной в головах у людей, можно получить, посмотрев им в глаза.* Если Ваши слова вступают в противоречие с Вашими поступками, Ваш собеседник поверит последним.
* *Общение - это сложный поведенческий, динамичный и изменяющийся процесс.*

Это не просто обмен словами, как считает большинство людей. Вы многое можете сделать неправильно, многое можете не заметить, если вовремя не поймете этого.

**2.1 Семантические барьеры.**

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. Полный словарь английского языка приводит около 14 тыс. возможных определений к 500 наиболее употребитель­ным словам, 79 значений такого простого слова, как *round (круг, круглый).* Слово *tip (конец)* может быть, к примеру, интерпретировано официанткой как чаевые, а азар­тным игроком на скачках — как частная информация. Для полиграфиста lip — это специальное приспособление, наконечник. Существует и более распространенное значение — “верхушка” чего-либо, например, айсберга.

Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем. Руководитель, говорящий подчиненному, что отчет представляется “адекватным”, может иметь в виду, что он полон и отвечает цели. Однако подчинен­ный может декодировать слово “адекватный” в том смысле, что отчет зауряден и требует значительного улучшения.

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 барьеры могут создавать коммуникативные проблемы для компа­ний, действующих в многонациональной среде. Например, фирма “Дженерал Мо­торс”, выбросив на латиноамериканский рынок модель “Чери Нова”, не добилась ожидаемого уровня сбыта. Проведя исследование, фирма к своему ужасу установила, что слово “нова” по-испански означает “она не едет”!..

2.2 Невербальные преграды.

Люди часто не могут найти слов, чтобы выразить свои чувства, или предпочитают не говорить о них. Любая коммуникация, осуществляемая без слов, считается невербальной коммуникацией. Сочиняете ли вы симфонию, зеваете, надеваете нелепую шляпу, смотрите кому-то в глаза или просто молчите - все это невербальные сообщения. Чувства, так же как информация, могут быть переданы при помощи одного или нескольких невербальных способов.

Психологи обнаружили, что сообщение, посланное на языке тела, воздействует на собеседника сильнее, чем вербальное. Например, если человек сквозь слезы будет убеждать друзей: "У меня все хорошо!", то они скорее поверят его слезам, чем словам. 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 38% - через интонации и модуляции голоса и всего 7% остается словам.

Столь же информативна может быть одежда, она сообщает окружающим о настроении, чувствах и намерениях человека. Если же вам захочется выказать особое отношение к собравшимся на официальном приеме людям, вы можете прийти туда в теннисных шортах.

Вы выражаете свое отношение к человеку не только своим нарядом и манерами, но и тем, какую дистанцию вы соблюдаете при общении с ним. Различаются четыре зоны межличностного общения.

Зона интимного общения (от полуметра до непосредственного телесного контакта). На таком расстоянии обычно общаются влюбленные, родители с детьми, очень близкие друзья.

Зона личного общения (от 0,5 м до 1,5 м). Границы этой зоны различны для разных культур. Как правило, на такой дистанции общаются хорошо знакомые друг другу люди.

Зона формального общения (от 1,5 м до 3 м). На такой дистанции обычно ведутся деловые, а также случайные и малозначимые разговоры.

Зона публичного общения (более 3 м). Если вы сидите в огромном зале и слушаете выступление оратора, то можно сказать, что вы попали в ситуацию публичного общения. Пространство, отделяющее вас от выступающего, и является зоной публичного общения.

Как и семантические барьеры, культурные различия при обмене невербальной информацией могут создавать значительные преграды для понимания. Приняв от японца визитную карточку, следует сразу же прочитать ее и усвоить. Если вы положите ее в карман, вы тем самым сообщите японцу, что его считают несущественным человеком. Еще один пример культурных различий в невербальной коммуникации — склонность американцев с недоумением реагировать на “каменное выражение” лица у собеседников, в то время как улыбка не часто гостит на лицах русских и немцев.

**2.3 Плохая обратная связь.**

Важнейшее значение в общении приобретает "обратная связь" – т.е. информация, которая содержит определенную реакцию на поведение партнеров по общению. *Цель обратной связи состоит в оказании помощи другим людям в осознании того, как мы воспринимаем их поступки, как они влияют на наше поведение.*

Существуют определенные правила, которые могут повысить эффективность обратной связи в процессе общения. Эти правила необходимо знать каждому руководителю, который в процессе своей деятельности постоянно общается с людьми – подчиненными, коллегами, вышестоящими начальниками.

* В замечаниях, которые вы высказываете, следует затрагивать не личность, а особенности поведения вашего партнера.
* Следует больше говорить о наблюдениях, а не о заключениях. Наблюдения – это то, что вы видели и слышали, а заключения – это ваша интерпретация, ваши оценки, суждения. Не следует создавать впечатления, что ваши выводы отражают объективную реальность.
* Не следует высказываться в форме оценок, они не способствуют лучшему взаимопониманию в процессе общения.
* В ситуациях, которые имели место, старайтесь сосредоточить внимание на поступках недавнего времени, а не далекого прошлого.
* Следует давать как можно меньше советов. Лучше высказывать свои наблюдения, как бы делясь информацией и мыслями с партнерами.
* Бессмысленно критиковать особенности поведения или личности партнера по общению, на которые нет возможности повлиять.
* Для передачи нужной информации партнеру следует выбрать подходящую ситуацию и адекватную форму ее передачи.

2.4 Неумение слушать.

Закон Либермана - Врут все, но это не имеет значения, потому что никто не слушает.

Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и *принимая сообщения.* Необходимо уметь слушать. К несчастью, немногие научились слушать с той степенью эффективности, которая в принципе в наших силах. 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.

Важно не только слушать, но и слышать. И обычно проблемы бывают из-за того, что человек поглощен своими мыслями, а слова, которые он слышит, "в одно ухо влетают, а в другое ухо вылетают". Бывает и так, что ваш собеседник вам чем-то неприятен. В этом случае вы тоже вряд ли будете внимательно слушать и слышать. В любом случае, если вы хотите повысить эффективность восприятия, есть несколько советов:

* Определите цель. Подготовьтесь внимательно слушать.
* Соберитесь. Не разглядывайте трещины на потолке, не считайте ворон за окном, смотрите только на говорящего.
* Слушайте с интересом и избегайте поспешных суждений.
* Перефразируйте услышанное и задайте уточняющие вопросы.

**2.5 Приемы постановки вопросов.**

При общении с другими могут возникать такие ситуации, когда предоставленной вам информации оказывается недостаточно. Если необходимо знать больше или прояснить смысл сказанного, мы задаем вопросы.

В разных обстоятельствах употребляются различные типы вопросов. Они бы­вают:

* открытыми;
* закрытыми;
* специальными.

Психологи установили, что общению больше способствуют открытые вопросы. При ответе на закрытый вопрос ("Вам нравится ваша работа?") можно ограничиться простым "да" или "нет", тогда как открытый вопрос ("Что вам нравится в вашей работе?") требует развернутого ответа.

Специальные вопросы уточняют факты. Часто используются для выяснения каких-то цифр, дат рождения, адресов, названий улиц. К ним, например, относятся: "Ваш адрес... (такой-то)?", "Это номер...?"

Все варианты техники постановки вопросов помогают понять, что вам говорят. Необходимо помнить, что наиболее правильное решение можно принять, только обладая наиболее полной информацией, и это - главная цель общения.

# **3. 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. Вы, конечно, сами сталкивались со случаями малоэффективного обмена инфор­мацией с друзьями, семьей, сотрудниками на работе. 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 пере­дающееее**.**

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.

3.1 Этапы процесса коммуникаций.

*Зарождение идеи.* Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. 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 на обдумывание идеи. Кит Дэвис подчеркивает важность дан­ного этапа: “Неудачное сообщение не станет лучше на глянцевой бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя. Лозунг этапа — “не начинайте гово­рить, не начав думать”.

Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять в расчет множе­ство факторов. К примеру, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным 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 подчиненных.

Формулирует или отбирает

ИДЕЯ

ОТПРАВИТЕЛЬ

Кодирует и выбирает канал

.

СООБЩЕНИЕ

ПОЛУЧАТЕЛЬ

Передает по каналу

Декодирует

ПОНЯТА ЛИ ИДЕЯ

Рисунок 1 (простая модель процесса обмена информацией).

Руководители, неудовлетворительно обменивающиеся информацией, могут дей­ствовать неудачно, поскольку по отношению к ним именно так действует высшее руководство. Одна­ко вы находитесь в ином положении, чем ваше начальство.

*Кодирование и выбор канала.* Процесс трансформирования идеи в обращение, которое может быть передано.

Кодирование в коммуникационном процессе начинается с выбора системы кодовых знаков. Умение говорить, писать, жестикулировать, позировать играют важную роль в способности отправителя кодировать передаваемую идею. Система кодирования должна быть известна получателю. В качестве системы кодовых знаков могут выступать:

* речевые системы, в основе которых лежит устная речь;
* системы письма;
* знаки телодвижений;
* язык жестов;
* видеосистемы;
* звуковые системы (например, азбука Морзе) и т.д.

В результате кодирования формируется обращение. Смысл обращения представляет собой принадлежащие отправителю идею. При этом отправитель рассчитывает, что обращение воспримется адекватно заложенному в него смыслу.

*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, как мы видели, передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

*Декодирование*. Для того, чтобы процесс коммуникации был завершен, передаваемый блок информации должен быть раскодирован таким образом, чтобы быть приемлемым для получателя. Каждый принимающий интерпретирует (декодирует) передаваемый блок информации с точки зрения своего предыдущего опыта и представлений. Чем тщательнее декодируется передаваемый блок информации, тем эффективнее коммуникация.

**3.2 Обратная связь и помехи.**

Правило искажения - Продвигаясь по инстанциям снизу вверх информация искажается.

Значение обратной связи. Как уже говорилось, очень желательно обеспечение обратной связи в коммуникационном процессе. Разумеется, обратная связь дает возможность начальнику определить, насколько эффективны его коммуникации и “уточнить передаваемый блок информации” в будущих коммуникациях.

В условиях организации обратная связь может быть осуществлена многими путями. При коммуникации в виде разговора с глазу на глаз администратор может добиться непосредственной (прямой) обратной связи в виде устного обмена мнениями с принимающим (и) или в виде более деликатных средств, таких как выражение на лице несогласия или непонимания. Или же в противном случае администратор будет вынужден обратиться к непрямым (косвенным) средствам обратной связи. Например, падение производительности, увеличение числа прогулов (отлучек) и текучесть рабочей силы или недостаточная координация (согласованность) между отделами могут указывать на нарушение коммуникаций. Эффективный руководитель старается быть осведомленным о результатах своих коммуникаций и оценить значение коммуникации в достижении целей организации.

Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информа­цией, позволяя обеим сторонам подавлять шум. На языке теории передачи информа­ции шумом называют то, что искажает смысл. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) до 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.

Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Обычно мы ухитря­емся преодолеть шум и передать наше сообщение. Однако 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.

4. Ответственность руководителя за налаживание коммуникаций.

Если у вас дельные, хорошо обученные сотрудники, а вы не привлекаете их к совместному принятию решений, вы понапрасну теряете свое собственное время. /Постулат менеджмента/

Успех руководителей зависит в основном от их способности довести до всех своих подчиненных информацию о том, что они должны делать, и объяснить важность этих действий. Провалы в общении обходятся очень дорого. Степень вовлеченности человека в процесс принятия решении отражается как на результатах его работы, так и на его морально- психологическом состоянии. Люди, обязанные принимать на себя ответственность, в отличие от своих коллег-исполнителей, чувствуют большее удовлетворение от работы и взаимодействия с партнерами. Поэтому руководители предприятий ищут пути совершенствования нисходящей и восходящей цепочек коммуникации, стараясь добиться большей вовлеченности работников в процесс принятия решений.

*Пример1.*

На производстве, куда был назначен новый менеджер (никаких других изменений не было), была достигнута 5-процентная экономия — 80.000 долларов в год — благодаря тому, что он внедрил эффективную систему общения. Насколько мог судить персонал, все дело было в том, что с новым начальником люди стали понимать:

а) суть проблемы;

б) чего они хотят добиться;

в) то, как, по мнению менеджера, стоящая проблема должна быть решена;

г) какова собственно их роль в достижении положительных результатов.

При этом они знали, насколько успешно они продвигаются к поставленным личным целям.

Пример2.

Компания официально ввела консультативную систему оценки идей работников цехов. Один сотрудник с 30-летним стажем предложил использовать средство для чистки бытовых плит в процессе изготовления покрытий, применяемых в производстве. Это было решением давней проблемы. Когда его спросили, почему он не предложил этого раньше, он ответил, что руководство ни разу не дало сотрудникам понять, что их мнение представляет интерес.

Нам необходимо помнить, что новое поколение работников гораздо более привычно к участию в различной деятельности — в школе, колледже, университете, и, следовательно, они ждут продолжения этого участия и на работе.

Если люди будут полностью понимать решения руководства, которые на них отражаются, и причины, обусловившие принятие этих решений, то это только усилит их желание работать с максимальной отдачей. Людям необходимо понимать:

• что им нужно делать и зачем;

• насколько эффективно они выполняют поставленные задачи и планы;

• каковы условия их найма.

Только в этом случае они будут выполнять свою работу с увлечением, что положительно отразится на производительности, моральном настрое и взаимодействии.

Тщательно организованная система общения необходима в офисах, исследовательских лабораториях, конструкторских бюро, больницах, а также в цехах. Если целью ставится достижение эффективного общения, то случайные методы здесь неприемлемы.

# **4.1 Что сообщать.**

Прежде всего, нужно определить приоритеты, потому что выводы повлияют на применяемый метод общения. Понятно, что нельзя рассказывать все и всем, или консультировать каждого по любому вопросу, потому что тогда на другую работу времени просто не останется,

До сих пор нормальным подходом считались попытки рассказывать людям о том, что, по мнению менеджеров, может быть для них *интересно,* опуская те вещи, которые эти люди *должны* знать вне зависимости от того, интересны они им или нет. Такой принцип ошибочен; все заканчивается разъяснением положений вторичной важности.

Например, продукция, изготавливаемая другим заводом, может быть интересна работникам. С другой стороны, во времена “производственного покоя” обсуждение изделий конкурентов может не представлять для них никакого интереса. Показать изделие конкурентов — не столь важно, но возбудить желание обсуждать достижения других просто необходимо.

Если у работников отсутствует интерес к какому-то предмету, то для руководства будет гораздо сложнее (но по-прежнему столь же важно!) заставить их в нем разобраться.

Это понимание является первым шагом к проведению успешных консультаций с работниками. Очень часто менеджеры ждут новых идей и мнений во время формальных консультаций, не обеспечив заранее такого понимания людьми смысла своей работы, при котором предложенные идеи и мнения могут быть действительно конструктивными.

**4.2 Вопросы влияющие на работу человека.**

Таким образом, приоритетной задачей для менеджеров является передача *понимания* тех вопросов, которые серьезным образом влияют на желание человека трудиться с полной отдачей сил. Людям не нужно соглашаться с каким-то решением ради поддержания “нормального” взаимодействия в команде, но они должны понимать, *как* и *почему* оно было принято - Что это за вопросы?

* Чем я занимаюсь?
* Кто мой начальник?
* Каков вклад моей работы в общее дело?
* Откуда поступает работа и куда она “уходит”? Что она собой представляет? Каков конечный продукт? Для чего он нужен?
* Каковы цели моей работы? В какой степени я их достигаю? Каковы стандарты?
* В какой степени я могу влиять на затраты компании?
* Каковы нормы безопасности?
* Какие происходят изменения и почему?
* Каковы приоритеты моей работы на следующий месяц?

# **4.3 Какой метод выбрать.**

Все методы общения в промышленности и торговле можно разделить на три группы:

• *Менеджеры и инспекторы.* Общение один - на - один с менеджером или инспектором.

• *Представители.* Общение через представителя, который может быть членом комитета сотрудников, быть избранным профорганизацией цеха, уполномоченным представлять интересы сотрудников на совете работников, членом производственного комитета, комитета по мерам безопасности либо просто вашим коллегой.

• *Массовые методы.* Люди получают информацию через доску объявлений, издаваемые компанией газету или журнал, буклеты, циркуляры; при посещении массовых собраний, получении адаптированной версии годового отчета ком­пании, прослушивании сообщений через громкоговорители, внутреннюю справочную службу либо при просмотре фильмов и программ кабельного телевидения.

Менеджеры должны решить, какой метод общения использовать, и знать возможности и недостатки каждого из них. Причиной большей части всех недоработок в политике общения является то, что руководители недостаточно четко представляют себе возможности каждого метода.

*Менеджеры и инспекторы.*

#### *Сильные стороны*

• Менеджер или инспектор, будучи представителем руководства рабочей группы, в офисе или на предприятии, является именно тем человеком, к кому можно обращаться с возникающими вопросами наибольшей важ­ности, потому что последние есть результат либо управленческих решений. Либо — в случае с делами, обсуждавшимися на переговорах, — совместных решений руководства/профсоюзов.

• Одной из граней работы лидера является умение быть человеком, к которому люди будут обращаться за помощью по принципиальным вопросам. Становясь своеобразным “переговорщиком”, менеджер или инспектор превращается в более действенного лидера.

• Инспекторы могут “подгонять” свои объяснения под определенную рабочую группу, после чего им задают вопросы. Объяснения одной группе будут отличаться от объяснений другой, поэтому возможность задавать вопросы является насущной для достижения понимания.

• Большая часть того, о чем следует сообщать, для руководителя не новость. Например, причины смены производственных планов, влияющие на деятельность отдельного человека.

• Общение лицом к лицу с группой экономит время, обеспечивает общее понимание и является наиболее мощным методом “продажи” идей и формирования групповой приверженности.

##### *Слабые стороны*

• Если вертикаль подчиненности в цехе или в офисе насчитывает более двух уровней, то общение при использовании описываемого метода должно быть тщательно организовано, иначе оно будет неадекватно.

• Отсутствие четкого плана общения дорого обходится в плане времени руководителям.

• Вертикаль подчиненности не может сама по себе должным образом управлять общением “вверх”. “Верхи” организации редко воспринимает мнения, высказываемые “низами” во всех “красках”, если информация доходит до них сквозь “фильтр” нескольких уровней служебной иерархии.

# *Представители.*

##### *Сильные стороны*

• Предоставляют руководству возможность прямого объяснения политики нескольким заинтересованным служащим, избежав повторений одного и того же на разных уровнях.

• Абсолютно необходимы для осуществления адекватного общения “вверх” и незаменимы при передаче руководству эмоций и настроений, царящих в офисе или на предприятии -

• Формальные контакты на собраниях представителей могут увеличить (и увеличивают) количество неформальных контактов.

##### *Слабые стороны*

• Хотя разъяснения руководства и передаются через представителей, последним, как правило, не удается довести их до сведения “адресата” в нужной форме, особенно если принятое решение не сулит ничего приятного. Происходит это потому, что при толковании политики руководства представители персонала пытаются действовать как представители руководства. Это не входит ни в обязанности представителя, ни инспектора, и в конечном итоге ставит их в тупик.

• Если в роли основных “переговорщиков” выступают начальники цехов, то именно они, а не инспекторы, становятся лидерами и начальниками рабочей группы.

# *Массовые методы.*

###### *Сильные стороны*

• Наиболее дешевый способ доведения конкретной информации до большого количества людей.

• Оперативность (сообщения по громкоговорителю, объявления на выходе и т.д.).

• Минимальная вероятность того, что передаваемая информация не будет соответствовать действительности.

• Необходимое средство поддержки общения в среде руководства.

##### *Слабые стороны*

• Массовые методы не годятся для достижения понимания, потому что доске объявлений или письму нельзя задать вопрос. Теоретически, вопрос можно задать на массовом собрании; на практике же большинство людей избегают делать это на собрании, где присутствуют более 20 человек.

• Из того, что передаваемая информация соответствует действительности, не следует, что она будет воспринята правильно.

• Наиболее важные для понимания вопросы — те, которые отражаются на отдельном человеке или рабочей группе. Для этого необходимы дополнительные объяснения для каждой группы, а массовые методы затрагивают только общие аспекты.

# **5. Совершенствование коммуникаций в организациях.**

5.1 “Дистанционная” работа.

Для большинства из нас офис окажется в том месте, которое мы сами для себя выберем. Современный менеджер имеет возможность работать в любом месте, сделав свой офис мобильным. Переносные рабочие станции, компьютеры, "ноутбуки" — все это сделало информационные офисные системы более доступными, более дешевыми и более оперативными в работе практически из любой точки.

• Переносные компьютерные рабочие станции преодолели ограничение мобильности. Теперь нет нужды собирать всех сотрудников в одном месте в одно и то же время. Офис может быть в любом месте — дома (дистанционная работа), у клиента, в гостинице, в поезде и даже в самолете — везде, где бы ни оказался работник.

• Электронные средства связи, с помощью которых сотрудники компании могут связаться с головным офисом, расширяют мобильность офисного пространства, позволяя людям находиться практически в любом месте, собирая, сохраняя и передавая требующуюся информацию.

• Новейшие средства электронно-оптической связи позволили совмещать текст и изображение и проводить деловые встречи и конференции.

• Телеконференции означают экономию времени и средств, затрачиваемых на командировки либо на содержание дорогостоящих зданий и помещений. Поэтому эффективность конференций и встреч, которые все-таки проводятся традиционно, намного повышается.

• Мы все умеем пользоваться телефоном и знаем, что теперь нет необходимости идти в другой кабинет, чтобы написать или продиктовать письмо, ознакомиться с корреспонденцией или что-то найти в папке. Работа больше не связана с потоком бумаг, проходящих через какой-то стол, она связана только с конкретным сотрудником. Следовательно, он может организовать свое время так, как ему удобно, определив, когда и где ему выполнять ту или иную работу.

• Все эти факторы объясняют необходимость наличия в головном офисе компании секретаря или администратора, который бы "держал осаду" - Если в 60-х годах менеджер или секретарь могли связаться по внутренней связи со всеми кабинетами офиса, кто в 90-х станет утверждать, что менеджер не может находиться в километрах от конторы и продолжать руководить работой организации?

# **5.2 Информационные технологии.**

Применение современных технологий нацелено на внедрение "безбумажных" методов работы. Существует расхожее мнение, что управляющие проводят большую часть рабочего времени на деловых встречах и в телефонных переговорах.

С развитием современной технологии и ее внедрением в работу офиса мы не только сохраняем информацию в электронной или цифровой форме, но и храним бумажные копии. Таким образом, количество сохраняемой информации удваивается, металлический шкаф с массивными папками на прежнем месте! Эпоха "безбумажной" работы еще впереди. Сопротивление людей внедрению 100-процентной электронной офисной среды продолжается. Действительно, сохранение всей информации на жестком диске не избавляет вас от поступающих бумаг. Технология пока еще не достигла того уровня, какого нам хотелось бы. Мы полагаем, что знаем, чего хотим, но технология пока еще не может полностью удовлетворить наши потребности.

Позитивная сторона информационной технологии.

Информационная технология позволяет нам достичь следующих целей:

1. Сократить время получения информации (то есть свести к минимуму задержки в получении информации из-за ее возможной недоступности, из-за почты, из-за отправления информации по неправильному адресу или просто по причине выходного дня в компании).

2. Ликвидировать излишнюю и повторяющуюся работу (ненужные задания типа перепечатывания и нудная сортировка и поиск документов).

Оптимизировать использование человеческих ресурсов (для заданий, требующих рассуждения, инициативы, оценки).

Заключение.

Итак, из данной работы можно сделать следующие выводы.

1. Значение информации и коммуникации на современном этапе постоянно возрастает. Время и технический прогресс диктует свои правила, с которыми необходимо соглашаться.
2. Знание и умение правильно использовать все приемы коммуникаций в значительной мере помогает менеджеру приблизиться к решению основной задачи менеджмента - получению прибыли.
3. Между организацией и ее окружением, между выше и ниже расположенными уровнями, между подразделениями организации необходим обмен информацией. Руководители связываются напрямую с подчиненными, будь то индивиды или группы. Существуют также слухи — как неформальная информационная систе­ма.
4. Этапы процесса — разработка идеи, кодирование и выбор канала, передача и расшифровка.
5. Обратная связь, т.е. реакция получателя, показывающая, понята или не понята переданная информация, помогает преодолеть шум.
6. Различия в восприятии распространенной преградой на пути обмена информа­цией, поскольку люди реагируют только на то, что воспринимают. Если у них разные системы ценностей и предпочтений, они, скорее всего, будут восприни­мать и интерпретировать информацию по-разному.
7. Руководитель может повысить эффективность межличностных обменов, проясняя идеи для того, как сообщать их, учитывая возможные различия - семантики и восприятия, - представляя значение языка поз, жестов и интонаций, поощряя формирование обратной связи.
8. Обмен информацией в организации можно улучшить, создав системы обратной связи, регулирую информационные потоки, предпринимая управленческие действия, способствующие формированию восходящих и боковых ветвей информационного обмена, развертывая системы сбора предложений, печатая материал информативного характера для использования внутри организации и применяя достижения современной информационной технологии.
9. Информационные технологии имеют как положительные, так и отрицательные стороны. Ввиду этого в ближайшие десятилетия работа менеджера может как упроститься, так и усложниться.
10. Для того, чтобы стать примерным “лицом” фирмы необходимо совершенствовать свое поведение в коммуникационных процессах и умение анализировать информацию, использовать наиболее приемлемые методы общения. Знать все сильные и слабые стороны каждого приема используемого в коммуникационных процессах.

**Список использованных источников.**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 1995
2. Глухов В.В. Основы менеджмента. М., 1995.
3. Дуглас Коултер “Культурные различия и управление”// Проблемы теории и практики управления 1997 №3
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.-М.: “Дело”, 1992. – 165-193 стр.
5. http://psy.ft.inc.ru/
6. Розанова В.А. Психология управления. – М.: ЗАО Бизнес-Школа "Интел-Синтез", 1997
7. Нарибаев К.Н., Джумамбаев С. Менеджмент: Учебное пособие. –Алматы. 1999
8. http://www.nsu.ru/icen/grants/market/lom1/def9\_1.htm