1. Коммуникация как основа выживания предприятия в рыночных условиях

Первостепенным условием существования любой организации является достижение поставленных целей и без контакта с внешней средой невозможно добиться результатов. Таки образом успех любой организации в рыночных условиях зависит не только от качества товара или услуги, но и из-за отношений фирмы с различными группами общественности, которым фирма будет предлагать товар. Именно по этому сегодня опытный руководитель должен уметь работать и строить отношения с группами общественности, то есть уметь применять коммуникации. Такое взаимодействие может либо способствовать достижению организационных целей, либо препятствует их приближению.

Основная цель ведения деятельности коммуникации в организации – это создание внешней и внутренней социально – политико-психологической среды, благоприятствующей успеху предприятия и обеспечение необходимого поведения этой среды в отношении фирмы. Деятельность коммуникации в организации может вестись по нескольким направлениям, ориентированным на различные группы общественности (широкую или местную общественность) или на достижение конкретных целей. Поэтому для организации очень важно необходимость установления и ведения устойчивых информационных связей с партнерами, потребителями, инвесторами, госорганами и со средствами массовой информации.

Основой работы по коммуникации является то, что с ее помощью можно воздействовать на состояние общественного мнения. Большинство акции по коммуникации направлены на то чтобы:

- убедить людей изменить свое мнение по какому-либо вопросу, продукту или организации.

- сформировать общественное мнение, когда его нет.

- усилить уже существующее мнение общественности.

Формирование общественного мнения очень важно для успешного ведения бизнеса, так как в последствии, при организации какого-либо дела нам в какой то степени потребуется положиться на определенные слои общественности. И чтобы мы нашли эту поддержку, для решения той или иной проблемы, надо чтобы общественность не мешала этой работе, а всячески помогала ее выполнять. Со стратегической точки зрения фирма должна заботится, наперед, о своем имидже, и заранее способствовать образованию мнения общественности (нужного компании) по тому или иному поводу. Работа организаций с общественным мнением в наше время становится все более профессиональной.

Отличный дизайн, эффективное производство, рациональная цена, продуманная сеть распространения товара еще не достаточны для завоевания нужной части рынка. Поэтому в современных организациях создаются маркетинговые службы задачей которых является информирование целевого рынка о продукте, месте его приобретения и о самом производстве. Необходимо сформировать или усилить предрасположенность купить товар определенного числа покупателей. Информирование, убеждение, изменение предрасположенности купить товар – таковы цели маркетинга, реализуемые программой коммуникаций компании.

Для достижения этих целей организации используют четыре основных средства маркетинговых коммуникаций: рекламу, личные продажи, продвижение продаж и PR.[1]

Средства массовой информации также незаменимы в работе организации с широкой общественностью. Чем крупнее или известнее организация, тем чаще ей приходится работать со СМИ. Успешная работа со СМИ требует развернутых знаний специфики массовых коммуникаций.

Массовая коммуникация – это постоянное распространение информации по средством телевиденья, радио, печати, кино и звукозаписи среди огромных аудиторий с целью информирования, идеологического, политического, экономического воздействия на точку зрения людей.

Их роль состоит в том, что они формируют общественное мнение и именуются как четвертая власть. Так как организация всегда подвержена их воздействию

Главным направлением деятельности организации в области коммуникаций являются отношения с потребителями. Именно это направление деятельности занимает больше всего времени и усилий компании. Хорошие отношения с потребителями позволяют продавать продукты и услуги более успешно. А также благодаря хорошим отношениям возможно продвижение инноваций и уникальных продуктов.

Удовлетворенность потребителя продуктом или услугой – приоритет в деятельности производителя на рынке покупателя.

Организации приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая организация сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т.п.

Финансовые коммуникации обретают все большее значение в практике отношений компании и организации со своей общественностью. Функция отношений с инвесторами появилась на уровне управления компанией, помогая планировать, оптимизировать восприятие компании и прояснять состояние ее акций для финансового сообщества и инвесторов.[15]

2. Коммуникация в организациях

2.1. Коммуникационный процесс и его элементы

Во многих случаях передаваемое сообщение оказывается неправильно понятым и, следовательно, обмен информацией — неэффективным. Считается, что лишь 50% попыток обмена информацией приводит к согласию общающихся. Следует помнить о том, что коммуникация — это обмен. В ходе обмена обе стороны играют активную роль. Например, руководитель объясняет подчиненному, как нужно изменить работу. Это начало обмена. Чтобы обмен стал эффективным, подчиненный должен сообщить, как он понимает задачу, ожидания руководителя в части результатов, которые должны быть получены. Обмен происходит, если одна сторона представляет информацию, а другая воспринимает ее.

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

Основная цель коммуникационного процесса — обеспечить понимание информации, которую можно называть сообщением. Но обмен информацией еще не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей. Модель коммуникационного процесса представлена на рисунке 1. [2]

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

1. Отправитель

2. Сообщение

3. Канал

4. Получатель

1. Отправитель - тот, кто задумал передать информацию. Он проектирует и кодирует информацию, предназначенную для передачи другому или другим участникам процесса. Эта роль переходит от одного лица к другому по мере того, как ее выполнение закончено. Выполнение указанной роли начинается с идентификации индивидом самого себя (кто я такой) в данном процессе и формулирования значения или смысла того, почему и что он хочет передать другому участнику.[17]

2. Сообщение - это информация, которую источник передает получателю. Большинство сообщений передается в вербальной (словесной) форме, но сообщение может быть и невербальным (жесты, мимика и т.п.). Идея,

Рис.1. Модель коммуникационного процесса

которую хочет отправитель передавать, кодируется, т.е. преобразуется в слова, жесты, интонацию. Кодирование превращает идею в сообщение.

3. Канал - это средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю. Общеизвестные каналы — передача речи и письменных материалов, электронная почта, видеоленты и т.д. Важно правильно выбрать канал, чтобы обмен информацией был эффективным. Канал должен соответствовать идее, зародившейся на первом этапе, быть совместимым с типом символов, используемых для кодирования.

4. Получатель – это лицо, которому предназначена информация. Ради получателя и происходит коммуникация. Получатель декодирует сообщение. Декодирование — это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, то он будет знать, что именно имел в виду отправитель. Если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель, обмен информацией эффективен.[8]

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 одновременной точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

1. Зарождение идеи.

2. Кодирование и выбор канала.

3. Передача.

4. Декодирование.

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

1. Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формирования 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.

2. 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 также должен 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 не пригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Картина иногда достойна тысячи слов но не при передаче сообщения по телефону. Подобным образом может быть неосуществимым одновременный разговор со всеми работниками сразу. Можно разослать памятные записки, предваряющие собрания небольших групп, для обеспечения понимания сообщения и приобщения к проблеме.

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

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. [6]

3. Передача. Канал выводит послание на приемник - средство, которое фиксирует получение данного послания по другую сторону канала, получателю. Его роль - не только в фиксации получения послания, но и раскодирование этого послания в понятную и приемлемую для него форму.[17]

4. Декодирование включает восприятие (что получил) послания получателем, его интерпретацию (как понял) и оценку (что и как принял). Оказывается, получить еще не означает понять, а понять это еще не значит принять. Известно, что если кто-то вас понял, это еще не значит, что он с вами согласен. Эффективная коммуникация устраняет причину непринятия. В этом главная сложность коммуникации. Оценка или принятие значения послания во многом базируется на той системе критериальных ценностей, которой придерживается получатель. Общий язык помогает раскодированию «понять с полуслова». Точность коммуникации оценивается по отношению к идеальному состоянию (когда намерение значения отправителя послания равно интерпретации этого значения получателем).[18]

Эффективность обмена информацией во многом зависит и от наличия обратной связи по поводу постоянного сообщения. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Получатель становится отправителем, и наоборот, отправитель — получателем. Таким образом, весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь — это ответ получателя на послание. Она дает возможность отправителю узнать, дошло ли послание до адресата и в каком значении.

Коммуникация с помощью обратной связи превращается в дорогу с двусторонним движением, а сам процесс приобретает динамику. При этом обратная связь может быть выражена не обязательно в той же кодовой системе, что и полученное послание. Главное, чтобы кодовая система была известна новому получателю. Так, очень часто на какую-то фразу мы отвечаем кивком головы. Для руководителя, как и для другого лица, обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) и косвенная (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты и т.п.). И то, и другое могут свидетельствовать как об успехе коммуникации, так и о ее неудачах.

Двухсторонний обмен информацией не только способствует ее эффективному восприятию, но и позволяет обеим сторонам подавлять шум. Шум — это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания. Источниками шума, вносящего определенные изменения в значение передаваемого сигнала, могут быть как средства коммуникационного процесса, так и организационные составляющие (многоуровневость, масштаб управляемости, централизация, дифференциация и т.д.), затрудняющие точную передачу сигнала. Шум присутствует всегда, поэтому необходимо иметь в виду, что на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания. Эффективный руководитель всегда попытается максимально преодолеть имеющийся шум или снизить его уровень и передать смысл своего послания как можно точнее.

Примерами наличия шума может быть следующее: звуковые ошибки в произношении; наличие более сильного параллельного сигнала; языковые ошибки; искажения в линиях связи; добавления к посланию на различных уровнях и т.д.[5]

2.2. Межличностные коммуникации и их особенности

Решение многих управленческих задач строится на взаимодействии людей (начальника с подчиненными, подчиненных друг с другом) в различных ситуациях. Важное место в процессе занимает межличностная коммуникация. Она дает возможность более полного и всестороннего обсуждения, уяснения позиций, обеспечивает качество и успех в управленческой деятельности.[13]

В межличностных коммуникациях главным является передача информации от одного лица к другому. Межличностные коммуникации обладают рядом отличительных характеристик, которые необходимо учитывать менеджерам в профессиональной деятельности.

Во-первых, межличностная коммуникация практически всегда более оперативна и достигает своего адресата при минимуме помех.

Во-вторых, она всегда избирательна, так как межличностный канал оперативно формируется в наиболее подходящий для передачи информации момент и способен выходить на нужного респондента.

Межличностная коммуникация более свободна от формальных регламентирующих форму и стиль сообщения рамок, что делает ее более доступной и доходчивой. Кроме того, при личном общении эффект восприятия может быть усилен за счет обаяния говорящего, тембра его голоса, интонации, мимики, жестов, ориентированных исключительно на конкретного собеседника. И последнее, в межличностной коммуникации открываются огромные неограниченные возможности для использования эффекта обратной связи.[12]

Межличностные коммуникации делятся на вербальные и невербальные.

Вербальные – словесные средства общения.

Вербальная коммуникация подразделяется на устную и письменную (см. табл.1).

Таблица 1.

Формы и методы вербальной коммуникацииФормы вербальной

коммуникации Основные методы (средства) коммуникации

Устная Конференции, совещания, доклады, презентации, групповое обсуждение, встречи один на один, неформальные беседы

Письменная Письма, меморандумы, отчеты, письменные доклады, записки, правила и процедуры, приказы, электронная почта

Для взаимодействия со своими сотрудниками руководители выбирают различные коммуникационные методы. Выбор метода коммуникации зависит от характера передаваемой информации, находящихся в распоряжении руководителя ресурсов, особенностей получателя информации. Большинство руководителей предпочитают использовать несколько методов коммуникации, которые дополняют и усиливают друг друга.

Устная коммуникация наиболее эффективна с точки зрения привлечения и сохранения внимания получателя информации, а также получения обратной связи. Письменная — обеспечивает более высокую степень чистоты передачи информации и позволяет сохранить ее в неизменном виде в течение неопределенного времени.

Современные организации используют практически все доступные методы коммуникации для достижения стоящих перед ними целей. Наибольшее распространение получили следующие коммуникационные средства: внутриорганизационные правила и процедуры, меморандумы, справочник сотрудника, внутриорганизационные издания, электронная почта.[11]

Невербальные. Информация, посланная отправителем без использования слов как системы кодирования, образует , невербальное послание, лежащее в основе невербальной коммуникации.

Предпринимаемые людьми действия выступают средствами коммуникаций в той степени, в которой их содержание может быть интерпретировано другими. Невербальные коммуникации называют «языком молчания», которые могут осуществляться не только, когда человек говорит, но когда он ничего не произносит (см. табл.2). [12]

Невербальные коммуникации имеют бессознательную основу, как свидетельствуют о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса и являются надежным индикатором проявляемых чувств. Невербальной коммуникацией трудно манипулировав и ее трудно скрывать в межличностных коммуникациях, этим во многом определяется то, как слова будут интерпретированы.[16]

Для формирования эффективных межличностных коммуникаций необходимо устранять преграды на их пути. Преграды или шумы принято группировать следующим образом: преграды, обусловленные восприятием; семантикой; использованием в обмене невербальной информации; неэффективной обратной связью и плохим умением слушать.

Преграды, обусловленные восприятием. Люди реагируют не на то, что происходит, а на то, что воспринимается как происходящее. Это обусловливает необходимость преодоления преград, связанных восприятием.

Одна из таких преград возникает из-за конфликта между основами суждений, убеждениями отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Расхождение в основах суждений может становиться причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей. Во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, полученного ими.

Информация, вступающая в противоречие с опытом человека или ранее усвоенными понятиями, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается в соответствии с этими опытом или понятиями. Исследования показывают наличие тенденции восприятия людьми проблем организации в рамках основ суждений, формирующихся исходя из их конкретных функций.

Еще одна причина трудностей восприятия в процессе коммуникации состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей. Если мы имеем неудачный опыт взаимодействия с определенными работниками или отделами, по всей вероятности на процесс обмена информацией влияют установки людей.

Коммуникационный климат влияет на взаимоотношения в организации. Согласно исследованиям, в атмосфере доверия информационные потоки растут и точность информации в обменах ею между людьми в организации повышается. Если руководители открыты и честны со своими сотрудниками, последние отвечают первым тем же. Чем выше открытость людей, участвующих в обмене информацией, тем ощутимее удовлетворение от контакта.[2]

Семантические барьеры. Семантика - изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами.

Семантические барьеры означают различные значения, приписываемые разными людьми одним и тем же символам. Символы многозначны и при выборе одного из них может возникнуть непонимание. Используемые в коммуникациях ограничения сужают возможность интерпретации и понимания сообщений и привносят субъективность в толкование и оценку информации.

Семантика приводит к ограниченной базе используемых в коммуникациях символов. Практически все коммуникации осуществляются посредством символов, декодирование которых и субъективная интерпретация могут привести к эмоциональным барьерам, блокирующим межличностное общение. Особенно сложные проблемы могут возникнуть при построении коммуникаций между представителями разных культур. Обе стороны должны знать не только буквальные значения слов используемого языка, но и интерпретировать их в контексте использования (интонации, громкость, сопровождающие жесты). Так как такие барьеры могут серьезно затруднять деловые переговоры.[12]

Невербальные преграды. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, улыбка и выражения неодобрения, поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, взгляд с выражением одобрения или неодобрения — это примеры невербальной коммуникации. Использование пальца как указующего перста, прикрывание рта рукой, прикосновение, вялая поза также относятся к невербальным способам передачи смысла сообщения. Часто темными очками пользуются, чтобы скрыть заинтересованность, так как зрачки человека при этом расширяются.

Также применение невербальной коммуникации с вербальной и может проявляться в том, как произносятся слова. Это интонация, модуляция голоса, плавность и другие характеристики речи. Исследования показывают, что 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 38% — через интонации и модуляции голоса. Всего 7% остается собственно словами в личном разговоре. Во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов.[2]

Неэффективная обратная связь. Другим ограничителем эффективности межличностного обмена информацией может быть отсутствие адекватной обратной связи по поводу посланного вами сообщения. Обратная связь важна, поскольку позволяет установить, действительно ли переданное вами сообщение правильно истолковано получателем. Поскольку существует масса источником шумов искажающих содержание сообщений, обратная связь является единственным средством, позволяющим гарантировать достоверность коммуникации.

Неумение слушать. Эффективный обмен информацией возможен лишь тогда, когда как отправитель, так и получатель информации одинаково нацелены на коммуникацию. В частности необходимо уметь слушать.[4]

Умейте слушать — эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения.

Для достижения эффективной коммуникации следует принимать во внимание следующие принципы:

1.Проясняйте свои идеи перед началом их передачи — систематически обдумывайте и анализируйте вопросы, проблемы или идеи, которые вы хотите сделать объектом передачи.

2.Будьте восприимчивы к потенциальным проблемам — не жалейте сил на то, чтобы исключить из сообщения двусмысленные слова или утверждения.

3.Следите за языком собственных поз, жестов и интонаций — не посылайте противоречивых сигналов.

4.Излучайте эмпатию и открытость. Эмпатия — это внимание к чувствам других людей; при обмене информацией она подразумевает также поддержание открытости в разговоре.

5.Добивайтесь установления обратной связи:

- задавайте вопросы;

- заставляйте человека пересказать ваши мысли;

- оценивайте язык поз, жестов, интонацию человека, если чувствуете его замешательство или непонимание;

- контролируйте первые результаты работы;

- проводите с подчиненными политику «открытых дверей».

Но к несчастью, многие так и не научились слушать с иной степенью эффективности, которая в принципе возможна. Люди традиционно не уделяют достаточного внимания развитию умения 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, средний управляющий по сути дела слушает лишь с 25%-ной эффективностью. Но мало воспринимать факты – нужно прислушиваться к чувствам.[18]

2.3. Организационные коммуникации и их совершенствование

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 ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, позволяет получать необходимую информацию.

По взаимодействующим сторонам организационные коммуникации можно разделить следующим образом (см. рис. 2).

Неформальные коммуникации не следуют общим правилам данной организации; они осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками организации.

Сети неформальной организационной коммуникации существуют в силу стремления работников знать ту информацию, которую они не могут получить с помощью формальных организационных коммуникаций.

Система неформальных коммуникаций способна рождать слухи, которые могут отрицательно сказаться на эффективности коммуникаций.

Типичная информация, передаваемая по каналам неформальных

Рис. 2. Классификация организационных коммуникаций

коммуникаций:

- предстоящие сокращения производственных рабочих;

- новые меры по наказаниям за опоздание;

- изменения в структуре организации;

- грядущие перемещения и повышения;

- подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту;

- кто кому назначает свидания после работы.

Существуют две точки зрения, каким образом свести к минимуму эти слухи:

- распространение максимально возможной информации через каналы формальной коммуникации;

- поощрение сетей неформальных коммуникаций и включение менеджеров в эти сети для обратной информационной связи. [7]

Формальные коммуникации определяются политикой, правилами, должностными инструкциями данной организации и осуществляются по формальным каналам. Среди формальных коммуникаций выделяют:[8]

Внешние коммуникации - это коммуникации между организацией и внешней средой. Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации. От этих факторов зависят коммуникационные потребности организации.

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с элементами своего внешнего окружения. С потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью внимание уделяется созданию определенного образа организации на местном, общенациональном или международном уровнях. Подчиняясь государству, организации заполняют разнообразные письменные отчеты. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения. При этом обсуждения, собрания, переговоры, служебные записки, отчеты, циркулирующие внутри организации, часто являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешней средой.[16]

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

Горизонтальные коммуникации - это коммуникации между различными отделами организации. 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.

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

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т. е. с высших уровней на низшие.[10] Главная цель состоит в предоставлении информации о том, что (как, когда, где) должны делать сотрудники организации. Этот вид коммуникации наиболее распространен в современных организациях.

Коммуникация сверху вниз играет важнейшую роль в управлении организацией. Она непосредственно влияет на мотивацию и способность сотрудников выполнять свои производственные функции и обеспечивать достижение организационных целей. Основными формами коммуникации сверху вниз являются: приказы, инструкции, предписания, правила и процедуры. При коммуникации сверху вниз информация проходит через значительное число организационных уровней, поэтому риск ее искажения велик.[12]

Наиболее очевидным компонентом коммуникации по нисходящей в организации являются отношения между руководителем и подчиненным.

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, достижения 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.

В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и рабочей группой. Коммуникация с рабочей группой в целом позволяет руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о тем, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера.

Кроме того, иногда рабочая группа собирается без руководителей для обсуждения проблем, усовершенствований или надвигающихся перемен. Такие отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.[6]

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 также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок. Руководители полагаются на данную информацию при анализе сложившегося положения дел.

При выборе вариантов коммуникаций руководители должны избегать «чрезмерных перегибов», т.е. предоставления людям такого количества информации, что они не смогут справиться с ее восприятием в полном объеме. Но они должны быть очень осмотрительны и не скрывать информацию ради своего статуса или власти. Следует также проявлять осторожность и не разглашать информацию, которую необходимо держать для себя или определенного уровня управления в организациях.

Хотя коммуникации в организациях часто носят характер межличностных, однако далеко не всегда проблемы их организации исчерпываются межличностными барьерами. Зачастую на пути эффективных коммуникаций и соответственно успешной работы организации встают специфические преграды, связанные с различными проблемами организаций как целостность систем. Эти организационные преграды в коммуникациях заслуживают отдельного внимания, поскольку их природа связана не со спецификой индивидуального или группового поведения людей, а с некоммуникационными проблемами организаций, то есть речь идет об искажении сообщений, информационных перегрузках и неудовлетворительной структуре организации.[3]

Искажение сообщений. Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение обусловлено рядом причин. Сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщений могут возникать также вследствие фильтрации. В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем чтобы с одного уровня управления на другой уровень шли только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения движения информации, придания сообщению ясности сведения приходится суммировать и упрощать. Управляющие определяют, какие сообщения отсеивать, какие направлять. На каждом уровне управления отфильтровывается 30—50% информации.

Сообщения, отправляемые наверх, искажаются в силу разных статусов уровней организации. Часто нижние уровни управления стараются снабжать высшие инстанции только положительно воспринимаемой информацией, так как подчиненные хотят получить одобрение от руководителя. Причиной ухудшения поступающей наверх информации может быть недостаточное внимание руководителей среднего звена к сообщениям их подчиненных. В числе причин могут быть страх наказания, ощущение бесполезности информирования.[2]

Информационные перегрузки. 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 сожалению, понимание руководителем важности информации может отличаться от понимания таковой другими работниками организации.

Неудовлетворительная структура организации. Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Некоторые из наиболее эффективно управляемых американских компаний перешли к структуре «с малым числом уровней управления и каналами сравнительно прямого информационного обмена».

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.[10]

Небольшие преувеличения, а также необоснованные обобщения способны перерасти в большие коммуникационные барьеры. Для решения проблем в организационных коммуникациях на базе современной информационной технологии используют: регулирование информационных потоков, управленческие действия, создание обратных связей, развертывание системы сбора предложений, информационные бюллетени, современные информационные технологии. Рассмотрим каждый из этих способов:

Регулирование информационных потоков. Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Они должны научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы.

Управленческие действия. Руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы. Он может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Многие организации настаивают на проведении руководителями еженедельных встреч-совещаний. Подчиненный может предпринимать подобные шаги, добиваясь по своей инициативе контакта с руководителем или товарищами по работе.

Системы обратной связи составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы организации. Один из вариантов системы обратной связи — перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения проблем. Например, организации часто направляют ведущих сотрудников на свои заводы для обсуждения вопросов, связанных с качеством продукции.

Опрос сотрудников — еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации по сотням вопросов, например:

- четко ли доведены до них цели деятельности;

- с какими проблемами они сталкиваются или могут столкнуться;

- получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы;

- открыт ли их руководитель для предложений;

- информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.[3]

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 тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Чаще всего такая система реализуется уполномоченными по сбору предложений или в виде ящиков для предложений, куда сотрудники могут опускать свои предложения. При этом следует создавать механизмы подтверждения факта рассмотрения предложений и стимулирование работников, в особенности тех, чьи предложения пошли организации на пользу. Другой вариант системы — создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес.

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи сосредоточивают общую информацию в организации. Крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, новых видов продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям, ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников. Печатные материалы представляют возможность оценить данные по существу, а видеоматериалы позволяют персоналу составить представление о стиле и особенностях руководителей организации.

Современные информационные технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер, локальные и глобальные сети, из которых наиболее известна сеть интернет, уже оказали огромное воздействие на информацию.

Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации и вне ее, любому количеству людей одновременно. В ходе видеоконференций люди, находящиеся в разных местах, обсуждают всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо.[2]

3. Развитие эффективной коммуникации

Заключение

Каждый руководитель компании хотел бы иметь дружный и работоспособный коллектив, способный вместе с ним достичь поставленных целей. Работа по созданию и совершенствованию условий для формирования такого коллектива не менее важна, чем производственная деятельность. Среди этих условий важнейшее – организация внутренних и внешних связей (коммуникаций).

Управление в организации осуществляется через людей. Одним из важнейших инструментов управления в руках руководителя является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также, получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчинённых. Многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достичь наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена. Многие руководители понимают важность этой проблемы и уделяют этому большое внимание. Так как без коммуникации невозможно существование никакой организованной группы людей.