По специальности «Менеджмент»

Тема: «Роль и значение коммуникации в

управление»

Барнаул 2003

Содержание:

Введение

1. Коммуникация, её значение в деятельности менеджера.

5

1.1. Сущность коммуникации, значение в профессиональной деятельности менеджера ....

1.2. Виды коммуникаций......................................

1.3. Коммуникационный процесс..........................

1.4. Преграды на пути коммуникаций и пути их преодоления..................................................

1.5. Управленческая информация и закономерности ее движения.............................................

1.6. Особенности обмена письменной информацией................................................................

1.7. Собрания и совещания как форма обмена управленческой информацией.........................

1.8. Организация деловых бесед...........................

1.9. Теория информации......................................

2. ООО «АлтайМАЗсервис»

2.1. Автобиография ООО «АлтайМАЗсермис» ......

2.2. Исследования уровня развития коммуникативных качеств в группе работников одного из цехов.............................................................

2.3. Результаты исследований, проведенных в группе одного из цехов...................................

Выводы и предложения.........................................

Список использованных источников.

Приложения.

Введение.

В жизни большинства людей процесс обучения – коммуникация – занимает 70% времени. Умение говорить, слушать, писать, читать – видимо, важнейшие способности, обеспечивающие совместную деятельность людей и позволяющие накапливать, передавать громадный запас знаний.

Почти невозможно переоценивать важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди на смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их.

Однако, коммуникации – это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов, каждый из этих шагов 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.ã

Цель работы – ознакомить с природой и сложностями коммуникаций ООО «АлтайМАЗсервис», с потенциальными западнями на пути к пониманию сути сообщений, а также с тем, что можно предпринять, чтобы более эффективно обмениваться информацией, как среди менеджеров, так и за пределами их круга.

1. Коммуникация, её значение в деятельности менеджера.

1.1. Сущность коммуникации, значение в профессиональной деятельности менеджера

Термин коммуникации широко применяется в обыденной жизни и среди специалистов. Так, транспортные коммуникации обеспечивают грузовые и пассажирские потоки всеми видами транспорта от одного пункта до другого. Инженерные коммуникации образуют сложную подземную инфраструктуру города и микрорайонов, подводя к домам и предприятиям воду, тепло, электроэнергию, канализацию и другое. Информационные коммуникации обеспечивают телефонную, радиотелевизионную и космическую связь пользователей.

Коммуникации – это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи. Какие основные факторы оказывают влияние на эффективность коммуникаций? Дадим краткую классификацию факторов, приложение №1.

По общему признанию, коммуникации имеют огромное значение для успеха деятельности предприятий и представляют одну из сложных проблем менеджмента. По существу это своего рода «кровеносная система» единого организма фирмы. Эффективно работающими руководителями считают тех, кто эффективен в коммуникациях. Менеджеры должны в совершенстве владеть искусством коммуникации, так как, образно говоря, они выполняют работу «чужими руками».

Коммуникация, буквально означающее общее «общие» или «разделяемое всеми». В практическом плане – это процесс обмена идеями и информацией, ведущий к взаимному пониманию. Коммуникационный процесс может происходить между двумя и более людьми. Его цель – обеспечить передачу и понимание информации, являющейся предметом обмена. Если взаимное понимание не достигается, то коммуникация не состоялась, из чего следует, что обе стороны играют в ней активную роль. Например, товаровед сообщает завмагу, как нужно организовать торговлю. Это начало коммуникации. Чтобы она была эффективной, завмаг должен “отреагировать”, то есть изложить свое понимание задачи и ваши ожидания относительно результатов его деятельности.

Коммуникационный процесс технологически можно представлять как взаимодействие совокупности элементов, в качестве которых выступают отправитель (лицо, передающее информацию), сообщение (собственно информация), канал (средство передачи информации) и получатель (лицо, которому информация предназначена).

Эффективность коммуникации зависит от качественных особенностей и механизма действия каждого из указанных элементов. При этом особую роль выполняют отправитель и получатель, так как ими определятся форма кодирования информации, выбор канала, передача, декодирование, а главное, они являются источниками зарождения идеи коммуникаций.

Коммуникационные процессы осуществляются в управленческой деятельности постоянно, обеспечивая функционирование объекта в необходимом режиме.

Система коммуникация достаточно сложна и включает множество разновидностей, которые можно классифицировать по ряду признаков (приложение №2). Вертикальные коммуникации предполагают обмен информацией между уровнями и в рамках самой организации. При этом выделяются коммуникации по восходящей снизу вверх (магазин – потребительское общество - райпотребсоюз) и по нисходящей сверху вниз.

Горизонтальные коммуникации осуществляются между подразделениями одной организации (торговый отдел – планово-экономическая служба - бухгалтерия) либо отдельными исполнителями, а также с деловыми партнерами.

Конкретная коммуникация характеризуется, как правило, совокупностью признаков. Например, рабочее собрание руководителей подразделений на предприятии можно квалифицировать как внутрифирменную, формальную, вертикальную, вербальную и невербальную коммуникацию.

Эффективность коммуникаций указанных видов различна. Данные зарубежных исследований показывают, что результативность горизонтальных связей достигает 90%, вертикальных – 20-25% (то есть такое количество исходящей от директора информации доходит дои рабочих и правильно понимается ими). Другими словами, исполнители способны реализовать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации.

Недостаточную эффективность вертикальных как восходящих, так и нисходящих коммуникаций подтверждают данные о том, что ближайший начальник рабочих, покидая кабинет первого руководителя предприятия, выносит только 30% информации, а управляющий цехом – около 40%.Коммункация снизу вверх еще более неэффективна, так как до начальства доходит не более 10% информации. Это убедительно свидетельствует о существующих неиспользованных резервах в организации коммуникаций, возможностях их качественного улучшения. Причин недостатков в коммуникациях множество, в составе которых можно выделить недопонимание важности общения, ошибочную установку сознания, погрешности в формировании сообщения, недостатки памяти людей, неудачный выбор средств обратной связи (приложение №3).

Все многообразие причин неэффективных коммуникаций условно можно разделить на две группы: зависящие от «отправителя» информации и связанные с ее «получателем». Такое деление относительно, так как в отдельных случаях успех общения может определяться действием обеих сторон.

Нередко руководители недооценивают желание работников и даже руководителей нижнего и среднего уровня быть осведомленными о состоянии дел на предприятии.

Между тем результаты обследований показывают, что в числе моральных факторов, влияющих на производительность труда, сотрудники на 2-3-е место ставят гласность, информативность.

Затрудняют коммуникации также предвзятые представления людей, отвергающие новые идеи в силу их новизны, кажущейся с первого взгляда сомнительной.

Вступая в деловые отношения, руководитель должен привлечь внимание работника и далее вызывать интерес к сообщениям. При этом возможны два пути: воздействие на положительные мотивы поведения людей и отрицательные.

Важное значение придается фактам, их достоверности и убедительности, на основе которых делается заключение.

Весьма разнообразны ошибки в построении сообщений, которые могут проявляться в неправильном, с точки зрения семантики, выборе слов, увлечение словами иноязычными. Необходимо соблюдать при построении сообщения такую последовательность: от внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от них – к возражениям и вопросам, далее к заключению и призыву к действию.

Чтобы избежать ситуации быть непонятым собеседником, следует стремиться к простоте сообщения, использовать словарный состав повседневной речи даже при общении с образованным и проницательным человеком. Одновременно надо учитывать, что доверие к себе можно подорвать, если привести только один ложный или искаженный факт из ста, хотя 99 могут соответствовать действительности.

Опытный руководитель завершает сообщение четким определением действий исполнителя и сроков на их выполнение.

Информационная связь между руководителем и подчиненным может осуществляться в устной, письменной форме или с помощью технических средств связи. По наиболее важным вопросам устное сообщение может быть дополнено письменным предписанием.

По данным зарубежных источников, от 5. до 90% бюджета времени руководителя затрачивается на межличностное общение в ходе проведения совещаний, заседаний, бесед, аудиенций. Непосредственное общение с подчиненными позволяет при помощи особенностей невербального их поведения выявить степень восприятия предаваемой информации. При этом примерами невербальной коммуникации является обмен взглядами, выражение лица (улыбка), выражение согласия или неодобрения посредством известного покачивания головой, поднятые или нахмуренные брови, живой или остановившийся взгляд. Способами выражения своего отношения к сообщению являются также положения рук: скрещенные на груди означают наличие определенного “барьера”, препятствующего согласию, вялая поза – присутствие элемента недоверия к предложениям. Искусством чтения с “лица”, языком мимики, жестов, позы должен владеть каждый руководитель для обеспечения эффективности коммуникаций.

Согласно проведенным исследованиям 55% сообщений воспринимаются через выражение лица, позу, жесты; 38%- через интонацию и тембр голоса, а 7% - через слова, воспринимаемые слушателями, когда мы говорим.

Необходимо учитывать, что порой значимость поступающей информации снижается из-за несоответствия невербального поведения, в честности, неверно выбранного тона речи. Поэтому важно стремиться к соответствию невербальных и вербальных символов в ходе делового общения, а также обращать внимание на чувства, которыми сопровождается прием – передача информации, для ее наиболее полного и правильного восприятия.

В каждой организации имеют место неформальные коммуникации, под которыми понимаются сообщения по принципу “только между нами”. По другому они квалифицируются как «слухи». Исследования, проведенные зарубежными авторами, свидетельствуют, что по каналам «слухов» информация передается быстрее, чем по официальным каналам. При этом сохраняющаяся за этими данными репутация искаженной информации далеко не всегда оправдывается, так как до 80-90% ее оказывается точной. Это в большей мере касается дел в самой организации и в меньшей – деятельности отдельных личностей.

Однако и этот неофициальный канал отдельные руководители используют для организации сознательной утечки информации с целью выявления реакции людей на возможные нововведения. Благоприятное восприятие информации утверждает намерения, способствует их реализации, отрицательное – является основанием для дополнительного продумывания, дороботки проектов решений.

1.2. Виды коммуникаций.

Коммуникации между организацией и ее средой, это обмен информации внешней средой и организацией.

К примеру, в 1982 году и еще раз в 1985 году, когда фирма «Дженсон энд Дженсон»установила, что некоторые капсулы «Тиленола» ядовиты, высшему руководству фирмы пришлось наладить эффективные коммуникации с такими группами, как средства массовой информации и потребителями, Управление санитарного надзора за качеством пищевых продуктов и медикаментов и дистрибьюторы. Пришлось также наладить связь с руководителями среднего звена, которые стояли во главе лабораторий и заводов в разных странах мира. Эти руководители в свою очередь, установили связь с руководителями более низких уровней и контролерами, подотчетными им. Наконец, руководство фирмы «Дженсон энд Дженсон», вероятно, оповестило о своих проблемах всех сотрудников фирмы. Сочетание таких средств коммуникации, как совещания, служебные заседания, телефонные переговоры, формальные отчеты, видеоленты и беседы с глазу на глаз, позволили в конечном счете охватить многих работников фирмы. Если бы вы были мастером на одном из заводов фирмы, выпускающих «Тиленол» к вам без сомнения поступила бы какая-нибудь информация о случившемся несчастье.

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. 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, циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

Межуровневые коммуникации в организациях. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передавать по нисходящей, то есть с высших уровней на низшие. Таким путем, подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменение приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах. Например, вице-президент по производству может сообщать управляющему заводом о предстоящих изменениях в производстве продуктов. В свою очередь, управляющий заводом должен проинформировать подчиненных ему руководителей об особенностях готовящихся изменений.

По мимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. К примеру, банковский служащий может заметить, что новая электронно-вычислительная машина иногда заставляет клиента ждать на несколько минут дольше, чем прежде, поскольку машина периодически «занята» или отключается. Служащие могут сделать вывод, что ожидание раздражает некоторых клиентов. Предположим, банк эффективно проинформировал каждого служащего о том, что «обслуживание клиента – первая наша забота». В этом случае, служащие готовы сообщить своему непосредственному начальнику о возникшей проблеме. Этот начальник, в свою очередь, должен проинформировать управляющего операциями, а тот – вице-президента по банковским операциям.

Передача информации с низших уровней на высший может заметно влиять на производительность. В оном реальном примере инженер разработал более эффективный способ раскроя листового металла для крыльев самолета, и сообщает о своей идее непосредственно начальнику. Если он врывается в его кабинет примерно с такими словами: «Как хотите, но вы должны внедрить этот новый способ раскроя», - руководитель может отреагировать отрицательно, но если руководитель решил поддержать предложение инженера, он сообщит о нем на следующий, более высокий уровень управления. Изменение требует одобрения со стороны управляющего заводом или управляющего производственными операциями на более высоком уровне. На лицо ситуация, в которой нечто, возникшее на низшем уровне организации, должно подняться на самый верх, последовательно пройдя все промежуточные уровни управления. Этот пример иллюстрирует обмен информацией, происходящий ради повышения конкурентоспособности организации за счет повышения производительности.

Коммуникации по восходящей, то есть снизу вверх, также выполняет 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. Последнее управленческая инновация в коммуникациях по восходящей – это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно на один час в неделю собираются для обсуждения и решения проблем, в производстве или обслуживании потребителей. Эти группы получили название кружков качества. Обмен информации по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Коммуникации между различными отделами (подразделениями). 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 вашей школе бизнеса 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. Подобным же образом обслуживающий и врачебный персонал различных отделений должен обмениваться информацией о распределении ресурсов, координации деятельности рабочих групп, контроля за издержками, новых методах лечения и так далее. В сфере розничной торговли региональные управляющие сбытом могут периодически встречаться для обсуждения общих проблем, координации стратегии сбыта и обмена информации о продукции. В компаниях наукоемких отраслей, ключевые руководители среднего звена из производственных, маркетинговых и проектно-исследовательских отделов встречаются для координации действий по обновления продукции. На основе базовой технологии компании могут выпускать разнообразные продукты, поэтому чрезвычайно важно через проектно-исследовательский отдел получать информацию о том, чего хочет рынок. Это позволяет организации сохранять близость к потребителю и продолжать эффективно удовлетворять его запросы. Подобным образов, производственники должны дать обоснование достаточно низких затрат на реализации будущих инноваций проектно-исследовательского отдела с тем, чтобы дальнейшее производство было оправдано. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы, работа которых подробнее рассмотрена далее.

Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Доказано, что такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации.

Коммуникации руководитель – подчиненный. Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникации в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Хотя они служат примером обмена информацией отдельно, поскольку он составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Исследования показали, что

/ этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.

Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с пояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлечённости в решение задач отдела; с обсуждение 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.

Коммуникации между руководителем и группой. В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвую все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, 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. Как указано выше, такие отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

Неформальные коммуникации. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Кит Дэвис – известный исследователь, чьи взгляды а коммуникации положены в основу этой работы – установил, что происхождение этого термина относится к временам Гражданской войны в США. Проводи телефонной связи, протянутые с дерева на дерево, напоминали побеги виноградной лозы и широко использовались армией Севера и Юга. Сообщения, пере даваемые по такому телеграфу, часто фальсифицировались и запутывались. В конечном счете стало общепринятым квалифицировать неточные сообщения и сведения как «слухи».

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 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, то есть слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. Согласно исследованию Дэвиса, 80-90% 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. Дэвис указывает: «Люди склонны считать слухи менее точной информацией, поскольку реальные ее погрешности имеют более драматичный характер и поэтому глубже впечатываются в память, чем каждодневная рутинная точность». Кроме того, независимо от точности, «все свидетельствует в пользу влиятельности слухов, будь их воздействие положительным ил отрицательным».

В приложении №4 перечислены некоторые разновидности информации, передаваемой по каналам распространения слухов в организации. В приложении №5 показано, как можно использовать слухи.

Вербальные коммуникации. Эти коммуникации реализуются посредством устных и письменных сообщений. Устная передача осуществляется в процессе речевого диалога, совещание, переговоров, презентации, телефонного разговора, когда наибольший объем передается посредством голосовой связи. Письменные коммуникации реализуются через документы в форме писем, приказов, распоряжений, инструкций, положений, когда руководитель передает подчиненному письменные указания. В процессе чтения литературы мы изучаем историю, экономику, политику, культуру и тем самым черпаем знания из книгохранилища мировой культуры. Несмотря на развитость вербальных коммуникаций их удельный вес в процессе человеческого общения, по мнению ученых, не превышает 10%.

Невербальные коммуникации осуществляются посредством языка телодвижений и параметров речи. Язык телодвижений – это главный компонент невербальных коммуникаций, оказывающих воздействие на другого человека (до 55% всех коммуникаций). К нему относится одежда, осанка, жесты, собственно телодвижения, фигура человека, поза, выражение лица, контакт глазами, размер зрачков, расстояние между говорящими. Параметры речи – торой по значимости компонент невербальных коммуникаций, который составляет до 35% всех коммуникаций. К параметрам речи мы относим интонацию, тембр голоса, темп речи, частоту дыхания, выбор слов, употребление жаргонов, громкость голоса, произношение слов.

1.3. Коммуникационный процесс.

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

Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, то есть сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвующих 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 больше людей.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента.

2. Отправитель, лицо, генерирующие идеи или собирающее информацию и передающее её.

3. Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов.

4. Канал, средство передачи информации.

5. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует её.

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:

1. Зарождение идеи.

2. Кодирование и выбор канала.

3. Передача.

4. Декодирование.

Эти этапы проиллюстрированы в приложении №6 в виде простой модели процесса коммуникаций.

Хотя весь процесс коммуникаций часто завершается за несколько секунд, что затрудняет выделение его этапов, мы проанализируем эти этапы, чтобы показать, какие проблемы могут возникнуть в разных точках. Этот анализ подобен внимательному разглядыванию каждого кадра короткого эпизода на кинопленке.

Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значительную идею ил сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточно времени на обдумывание идеи. Кит Дэвис подчеркивает важность данного этапа: «Неудачное сообщение не станет лучше на глянцевой бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя. Лейтмотив этапа – «не начинайте говорить, не начав думать».

Важно помнить, что идея ещё 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. 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.

Этот пример показывает также связь между восприятием и коммуникацией. У руководителя, который считает починенных 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.

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

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

2. Рабочие должны понять, почему нужны эти изменения, иначе они могут сделать вывод, что компания пытается выжимать из них побольше, а платить поменьше, и взбунтоваться.

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

Руководители, неудовлетворительно обменивающиеся информацией, могут действовать неудачно, поскольку по отношению к ним именно так действует высшее руководство. Дело в том, что руководители высшего звена часто служат ролевой моделью для поведения подчиненных. Если наши руководители склонны к принуждению или не откровенны в обмене информацией с нами, мы вполне можем повести себя подобным образом, обмениваясь информацией со своими подчиненными. Однако вы находитесь в ином положении, чем выше начальство. Поэтому вовсе необязательно действовать в том же стиле, даже если этот стиль эффективен. Что в действительности необходимо, так это осознать – какие идеи предназначены к передаче до того, как вы отправляете сообщение, и уверенность в адекватности и уместности ваших идей с учетом конкретной ситуации и цели.

Кодирование и выбор канала. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать её, 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 общественным 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. Картина иногда достойна тысячи слов, но не при передаче сообщения по телефону. Подобным образом может быть неосуществим 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 эффективен. Например, руководитель хочет предупредить подчиненного о недозволенности допущенных последним серьезных нарушений мер безопасности, и делает это во время легкой беседы за чашкой кофе или послав ему записку по случаю. Однако по этим каналам, вероятно, не удастся передать идею серьезности нарушений столь же эффективно, как официальным письмом или на совещании. Подобным образом, направление подчиненной записки об исключительности ее достижения не передаст идею о том, насколько важен сделанный ею вклад в работу, и не будет в той же мере эффективным, как прямой разговор с последующим официальным письмом с выражением благодарности, а также с премией.

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 информации обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией. Обсуждая результаты этого исследования, профессор Терренс Митчел указывает: «Главный вывод этой работы в том. Что устное плюс письменное сообщение скорее всего делают обмен информацией более эффективным в большей части случаев». Ориентация на оба канала заставляет тщательно готовиться и письменно регистрировать параметры ситуации. Однако некоим образом каждый информационный обмен не болжен быть письменным. В этом случае потоки бумаг становятся неуправляемыми.

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

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. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование – это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы выбранные отправителем, имеют точно такое значение для получателя, последний будет знать, что именно имел ввиду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакция на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом этапе должен завершиться.

Однако по ряду причин, о которых речь пойдет ниже, получатель может придать несколько иной, чем в голове отправителя, смысл сообщению. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, производя действия, которых ждал от него отправитель.

Прежде чем обсуждать различные препятствия на пути обмена информацией, вам необходимо усвоить две важные концепции – обратной связи и помех.

Обратная связь. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя. Специалист по обмену информацией в бизнесе, профессор Филипп Льюис пишет:

«Обратная связь – это опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; информация (в вербальном ил невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением.

Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято... Руководитель не может думать, что все, сказанное или написанное им, будет в точности понято так, как он замышлял. Руководитель, опирающийся на такое ложное допущение, отсекает себя от реальности. 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 (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. Это подтверждено в самых разных культурах.

Шум. 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 могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном и невербальном оформлении) до различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе меду 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 информативного обмена. С позиций руководителя, это должно обусловливать снижение степени достижения целей в соответствии с передаваемой информацией. В приложении №7 процесс обмена информацией представлен как система с обратной связью и шумом.

1.4. Преграды на пути коммуникаций и пути их преодоления.

Межличностные коммуникации.

Хотя эффективный обмен письменной информацией имеет преобладающее значение в организации, нам представляется, что исчерпывающий анализ такого рода обмена выходит за рамки написанного. То же самое относится и к использованию компьютера как средства коммуникации. Руководитель от 50 до 90% своего времени тратит на разговоры, поэтому можно выделить здесь прямой межличностный обмен информацией.

Рассмотрение межличностных барьеров сосредоточено на:

1. Восприятии.

2. Семантике

3. Обмене невербальной информацией.

4. Некачественной обратной связи.

5. Плохом слушании.

Рассмотрев эти факторы, можно дать рекомендации по повышению эффективности ваших межличностных информационных объектов.

Преграды, обусловленные восприятием.

Обсуждая поведение людей, можно сказать, что руководитель должен иметь представление о процессе восприятия, поскольку именно этот процесс определяет «реальность для индивида». Люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее. Учет некоторых факторов из числа влияющих на восприятие в процессе обмена информацией позволяет не допустить снижения эффективности коммуникаций, своевременно устранив преграды, обусловленные восприятием.

Одна из таких преград возникает по причине конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Например, в организации, занимающейся розничной торговлей, управляющие и специалисты по сбыту могут придерживаться разных взглядов на то, как наилучшим образом освобождать от товаров торговые площади магазинов. В производственной организации специалисты по маркетингу могут считать, что активизация сбыта за счет расширения ассортимента важнее, чем снижение издержек производства в результате большей стандартизации продукции. В то же самое время производственники могут мыслить и генерировать идеи для обмена информацией, исходя из противоположной точки зрения. Обслуживающий персонал и администраторы больницы могут иметь разные основы суждений относительно необходимости повышения эффективности работы ради снижения издержек или выделения дополнительных ресурсов для повышения качества медицинского обслуживания.

Расхождение между основами суждений может становиться причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей. Эта характеристика исключительно важная для обмена информацией. Из нее следует, что во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, полученного ими в физическом смысле. Трудности организаций в обмене информацией приписаны различию людей по признаку интерпретации получаемых ими сообщений. Как следствие идеи, закодированные отправителем, могут оказываться искаженными и не полностью понятыми.

Информация, вступающая в противоречие с нашим опытом или ранее усвоенными понятиям, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается в соответствии с этим опытом или понятиями. В исследованиях подтверждено наличие тенденции восприятия людьми проблем организации в рамках основ суждений, формирующихся исходя из их конкретных функций.

Еще одна причина трудностей восприятия в процессе коммуникаций состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей, которые могут смещать восприятие людей и влиять на их поведение. Если мы имеем неудачный опыт взаимодействия с определенными работниками или отделами, по всей вероятности на процесс обмена информацией влияют установки людей.

Предположим, что один из ваших сотрудников является к вам с предложением улучшить обслуживание потребителей. Допустим далее, что во время последнего вашего с ним обмена информацией вы обсуждали его склонность превышать лимиты представительских расходов. Из-за негативного отношения к нему, которое могло сформироваться у вас при предыдущем разговоре, вполне вероятно, вы не услышите его идею полностью, Возможно также, что он завысил свои представительские расходы, пригласив на обед с вином перспективного клиента. Может быть, он считал, что таким путем ему удастся значительно увеличить объем сбыта вашего отдела. Если ваша позиция относительно лимитов на представительские расходы сводится к тому, что: «превышение лимита всегда свидетельствует о слабом контроле за отпускаемыми средствами», то вы, скорее всего, не поймете его взглядов на положение дел. Два этих случая информационного обмена могут стать началом плохих взаимоотношений между вами и вашим подчиненным.

Указанный пример иллюстрирует влияние, которое коммуникационный климат может иметь на взаимоотношения между руководителем и подчиненным. Эти взаимоотношения формируются в зависимости от того, как каждый из вас действует по отношению к другому в разных взаимодействиях и информационных обменах. От позитивной или негативной окрашенности возникающих при этом отношений будут зависеть частота контактов двух людей и стиль сообщения, который каждый изберет по отношению к другому в будущем. Руководитель, не созидающий позитивно окрашенный климат в отношениях с другими, получит в дальнейшем урезанный обмен информацией с сотрудниками. Со временем может сложиться обстановка недоверия , антагонизма и самозащиты. Согласно исследованиям, в атмосфере доверия растут информационные потоки и точность информации. В одном из исследований установлено, что если руководители открыты и честны со своими сотрудниками, последние в обмене информацией отвечают первым тем же самым. Чем выше открытость одного или обоих людей, участвующих в обмене информацией, тем ощутимее удовлетворение от контакта.

Семантические барьеры. 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 облениваются люди в процессе коммуникации. Отправитель кодирует сообщение с помощь вербальных и невербальных символов. В данном обсуждении наше внимание сосредоточено на проблемах, связанных с использованием слов в качестве символов.

Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеривается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации. Полный словарь английского языка приводит около четырнадцати тысяч 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 tip – 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 предоставляется «адекватным», может иметь ввиду, что он полон и отвечает цели. Однако подчиненный может декодировать слово «адекватный» в том смысле, что отчет заурядный 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 определенное 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. К примеру, если вы говорите подчиненному: «Сделайте то-то, как только вам представится удобная возможность» - что вы на самом деле имеете ввиду: «как можно скорее» или «когда у вас будет время»? Или, например, руководитель сообщает, что хочет получить от вас исчерпывающий отчет, что в действительности означают слова «исчерпывающий отчет»? Если вы скажете своему подчиненному: «Обязательно связаться со мной, если возникнут какие-то проблемы». – поймет ли подчиненный, что именно вы понимаете под «проблемами»? В этом примере дополнительное усложнение, возможно, создается тем, что у подчиненного возникает ощущение, словно бы существование проблем – это плохо. В результате он может не вступить с вами в контакт, когда проблемы действительно возникнут, несмотря на то, что вы чувствуете – как важно получать информацию о назревающих или уже возникших проблемах как можно скорее. Исследования показали, что рабочие и менеджеры, как и руководители разных уровней, придают неодинаковое значения таким словам, как «стимулы», «квота», «сотрудничество» и «бюджет».

Как можно видеть, для эффективного обмена информацией с работниками вашей организации, вы должны прийти к пониманию истинного значения используемых ими слов и добиться понимания ими значения, которые вы вкладываете в слова, используемые вами. Филипп Льюис пишет:

«К сожалению, руководитель часто забывает, что работнику для понимания передаваемых в его адрес слов (инструкций, указаний, распоряжений и так по порядку) необходимо знать, с какой целью эти слова используются руководителем. Только тогда получатель сможет интерпретировать слова отправителя в значении говорящего, а не в своем собственном. Ситуация усложняется тем, что каждая организация, связанная с бизнесом, а также каждый отдел в соответствующих структурах вырабатывают собственный жаргон. Тем не менее организации приходится полагаться на понимание каждым подразделением каждого ее же подразделения. Когда какое-либо подразделение забывает или игнорирует факт существования необходимых и профессиональных вариаций значения слов, на путях взаимопонимания быстро возникают “дорожные пробки”».

Семантические барьеры могут создавать коммуникативные проблемы для компаний, действующих в многонациональной среде. Например, фирма «Дженерал Моторс», выбросив на латиноамериканский рынок модель «Чеви Нова», не добилась ожидаемого уровня сбыта. Проведя исследование, фирма к своему ужасу установила, что слово «нова» по-испански означает «она на едет»! Как японцы часто произносят слово «хай», что переводится как «да», но означает «я вас понимаю», а не «да, я согласен с вами»! Не трудно догадаться, что семантические барьеры, обусловленные культурными различиями, могут серьезно затруднять деловые переговоры.

Невербальные преграды.

Хотя вербальные символы (слова) – основное наше средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, мы используем и невербальные символы для трансляции сообщений. 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, например, улыбки и выражения неодобрения, поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, взгляд с выражением одобрения или неодобрения – все это примеры невербальной коммуникации. Использование пальца как указывающего перста, прикрывание рта рукой, прикосновение, вялая поза также относятся к невербальным способам передачи значения (смысла).

По мнению антрополога Эдуарда Т. Холла, лидер ООП Ясир Арафат носит темные очки, чтобы люди не могли наблюдать за его реакциями по расширению его зрачков. Ученые недавно установили, что зрачки расширяются, когда вас что-то заинтересовывает. По Холлу, с о реакции зрачков в арабском мире знают уже сотни лет.

Еще одна разновидность невербальной коммуникации формируется тем, как мы произносим слова. Имеются ввиду интонация, модуляция голоса, плавность речи и так по порядку. Как известно из опыта, то, как мы произносим слова, может существенно изменять их смысл. Вопрос: «У вас есть какие-нибудь идеи?» - на бумаге означает очевидный запрос о предложениях. Произнесенный резким авторитарным тоном с раздражением во взгляде этот же вопрос может быть истолкован следующим образом: «Если вы знаете, что для вас хорошо, а что плохо, не предлагайте никаких идей, которые противоречат моим».

Согласно исследованиям, значительная часть речевой информации при обмене воспринимается через язык поз и жестов и звучание голоса. В книге «Non-Verbal Communication» («Невербальная коммуникация») Мекребиен указывает, что 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38% - через интонации и модуляцию голоса. Отсюда следует, что всего 7% остается словам, воспринимаемым получателем, когда мы говорим. Это имеет принципиальное значение. Другими словами, во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов которые мы произносим. Подобным образом если кто-то говорит: «Хорошо... я дам поручение» - эта пауза после слова «хорошо» может служить признаком того, что руководитель не хочет этого делать, сейчас слишком занят, не хочет давать поручения или не знает, что именно следует предпринять.

Вообразите сцену, которая иллюстрирует, как невербальные символы могут создавать шум в процессе обмена информацией. Вы входите в кабинет вашего руководителя, чтобы получить определенную информацию о проекте, над которым вы работаете. Вы вошли, а он несколько секунд продолжает рассматривать бумаги у себя на столе. Затем смотрит на часы и говорит отчужденным невыразительным голосом «чем могу быть вам полезен?».

Руководитель, который использовал негативный символы языка, поз и жестов, может быть на самом деле хочет помочь подчиненным также, как тот, чьи невербальные символы излучают тепло. Слова – то в обоих случаях произносятся одни и те же. Однако в данном случае, как часто бывает в разговорах людей, невербальные символы полностью подавляют вербальные. Важный вывод из этого примера таков: нужно добиваться, чтобы используемые вами для передачи невербальные символы соответствовали идее, которую вы намереваетесь сообщить. В противном случае, невербальные символы создают такой шум, что реципиенты почти наверняка воспримут сообщение.

Как и семантические барьеры, культурные различия при обмене невербальной информацией могут создавать значительные преграды для понимания.

Если один пример культурных различий в невербальной коммуникации - склонность американцев с недоумением реагировать на «каменное выражение» лица у собеседников, в то время как улыбка нечасто не часто гостит на лицах русских и немцев.

Плохая обратная связь.

Другим ограничителем эффективности межличностного обмена информацией может быть отсутствие обратной связи по поводу посланного вами сообщения. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали.

Как мы видели, существует множество причин по которым сообщение переданное, по вашему мнению, в полном соответствии с вашей идеей, может быть не понято. Ниже предлагается ряд способ обеспечения обратной связи для совершенствования вашего умения поддерживать межличностные контакты.

Неумение слушать.

Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщение. Необходимо уметь слушать. К несчастью, немногое научились слушать с той степенью эффективности. Которая в принципе в наших силах. Наша система образования подчеркивает важность чтения, письма и умения обращаться с числами, при этом почти не уделяется внимание развитию умения слушать. Многим кажется, что слушать – означает лишь веси 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. Типичный ответ тысяч руководителей, встречающийся чаще всего, выглядит примерно так: «Мне нравится мой начальник, он слушает меня» или «Я могу с ним разговаривать».

Когда вам сообщают о задании, новых приоритетах в работе, изменение рабочих процедур, проблемах, связанных с работой, или новых идеях, способных повысить эффективность отдела или организации, важно услышать конкретные излагаемые вопросы. Но мало воспринимать факты – нужно прислушиваться к чувствам.

К примеру, к вам в контору зашел работник поговорить о связанной с работой проблеме, и, кроме конкретных фактов, обсуждаемых с вами, он вдруг говорит о том, что сходит с ума, взбешен или в восторге от чего-либо. О чувствах часто говорит язык поз и жестов и тон голоса. Руководитель, например, среднего звена, который слишком быстро сосредотачивается на конкретных фактах вопросах, по сути дела не дает говорящему возможности поделиться с ним своими чувствами. Почувствовав, что разговаривающий с вами сотрудник встревожен, рассержен и просто в бешенстве от чего-то, вы можете, например, сказать следующее: «Мэри, в вашем голосе звучит тревога. Почему бы вам ни быть со мной откровеннее?» или «Боб, давайте поговорим об этом. Мне кажется, вам хочется это обсудить». 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. Некоторые наставления по эффективному слушанию приведены в приложении №8.

Помимо умения эффективно слушать существует еще ряд способов, которые можно использовать для повышения отдачи межличностных коммуникаций.

Проясняйте свои идеи перед началом их передачи.

Прояснение собственных идей перед их передачей означает, что вам необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы или идеи, которые вы хотите сделать объектами передачи. Для любой передачи в адрес вышестоящего руководителя, подчиненного или коллеги, вам, в принципе, нужна определенная тема, как объект передачи. Некоторые из таких тем перечислены в приложении.

Будьте восприимчивы к потенциальным семантическим проблемы. Не жалейте сил на то, чтобы исключить из сообщения двусмысленные слова или утверждения. Вместо фразы: «Барбара, чрезвычайно важно, чтобы я получил отчет утром в четверг. Тогда у меня будет время его посмотреть и попросить у вас уточнений, которые мне могут понадобиться к совещанию, намеченному на 9 часов утра в пятницу».Употребляя точные слова, - а не общего характера, вы выигрываете в результативности.

Следите за языком собственных поз, жестов и интонациями. Следите за выражением своего лица, жестами, позой и интонацией, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Постарайтесь взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит вас собеседник. Посылая гармоничные знаки, которые не содержать противоречивых сообщений, вы добиваетесь большей ясности и понимания ваших слов.

Излучайте эмпатию и открытость.

Эмпатия – это внимание к чувствам других людей, готовность “влезть в их шкуру”. Это все равно, что спрашивать самого себя: «Кто этот человек, к которому я собираюсь обратиться? Каковы его потребности и интересы? В каком он сегодня настроении?» Активно пользуясь эмпатией при обмене информацией, мы пытаемся соответствующим образом настроить принимающую сторону и приспособить вариант кодирования и передачи сообщения к индивиду ил группе и ситуации. Удачное применение эмпатии может заметно уменьшить возможность неверного понимания или декодирования сообщения принимающей стороной.

Например, некоторые люди предпочитают структурированность, детальность и повторения. К таким людям, вероятно, наиболее эффективно было бы обратиться письмом или подробным меморандумом. Другие, напротив, не любят структурированности и детальности сообщений. В это случае, наиболее подходящей была бы неформальная беседа. Некоторые люди чувствуют себя тревожно или небезопасно в определенных ситуациях или остро реагируют на критику. Они могут реагировать избирательно или неправильно истолковывать предложения по усовершенствованию, если они не представлены в дипломатичной и обещающей поддержку манере. Эмпатия означает также честную попытку увидеть ситуацию, поднимаемые вопросы и проблемы с точки зрения другого человека.

Эмпатия при обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре. Старайтесь избегать скороспелых суждений, оценок и стереотипов. Вместо этого, старайтесь увидеть, прочувствовать и понять ситуация и затрагиваемые проблемы в контексте собеседника. Это вовсе не означает, что вам следует соглашаться с тем, что говорит собеседник. Это значит только, что вы пытаетесь понять его слова.

Добивайтесь установления обратной связи. Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них – задавать вопросы. К примеру, вы только что обсудили изменение процедуры выполнения работ и можете задать такой вопрос: «Билл, с чего, по-вашему, следует начать , изменяя процедуры выполнения работ, чтобы все прошло гладко?» Задав этот вопрос с не угрожающей интонацией, вы должны внимательно выслушать Билла и сравнить услышанное с тем, что именно вы изначально намеривались сообщить. Конечно, если вопросов, связанных с изменением процедуры выполнения работ много, лучше их записать. В любом случае, вероятно, разумно направить подчиненному записку, сообщив в ней письменно об изменении процедуры его работ.

Другой способ задавать вопросы – заставить человека пересказать ваши мысли. Вы можете сказать, например: «Боб, а не уверен, что мы охватили все моменты, поэтому будьте добры, рассказать мне, что считаете наиболее важными вопросами в связи с проектом, над которым вам предстоит работать?»

Еще один способ создания обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание. Например, вы даете новое задание работнику, не появляется ли в выражении его лица напряженность? Не заметно ли в нем легкое раздражение не смотрит ли человек вниз, слушая вас? Эти сигналы, если они присутствуют, должны сообщить вам, что человек, может быть, не вполне понимает задание или расстроен им. Может случиться, что работник отреагирует на ваши слова с колебаниями в голосе: «Да-да, ... , конечно, я возьмусь за это». Любой из этих знаков – факт обратной связи, свидетельствующий о возможной неудовлетворенности или непонимании. Если вы чувствуете это, можно прибегнуть к методам задавания вопросов, описанным выше.

Обратную связь можно установить также путем контроля первых результатов работы. Соответствующая информация позволит вам оценить, в какой мере воплощается то, что вы намеривались сообщить. Это – пример выполнения контрольной функции, о чем речь пойдет дальше.

Наконец, еще один способ установления обратной связи – проведение с подчиненными политики открытых дверей. Пусть они знают, что вы готовы обсудить с ними любые вопросы, затрагивающие их интересы, и подкрепить свои слова действиями. Если работнику, пришедшему поговорить с вами, вы сообщаете о том, что заняты, ваши подчиненные узнают “реальный” стиль вашего управления. С другой стороны, вы не хотите, чтобы вас без конца прерывали. Поэтому вы, к примеру, можете выделить определенный час в течение дня, когда вы готовы выслушать подчиненных по любому интересующему их вопросу.

Очевидно, что все эти рекомендации требуют от вас концентрации и ориентирования энергии на конкретные цели в процессе обмена информацией.

Организационные коммуникации.

Понимание процесса межличностного обмена информацией и методов совершенствования вашего умения обращаться, должно способствовать росту эффективности вашей управленческой деятельности. В дополнение к межличностным контактам управляющий должен иметь представление о преградах на пути обмена информацией в организации и методах совершенствования такого обмена. О сильном влиянии коммуникаций на успехи организации сообщал Артур Вуд, бывший руководитель фирмы «Сервис» Рассказывая о том, как его фирма сумела увеличить объем продаж с 5 до 15 млрд. долл./год, он заявил: «Много лет назад мы поняли, что существует только один способ расширить дело – улучшить коммуникации».

Преграды в организационных коммуникациях.

Искажение сообщений. Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение может быть 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 интересов.

Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщений могут возникать также вследствие фильтрации. Концепция фильтрации относится к тенденции искажения сообщений по мере их движения вверх, вниз или с уровня на уровень организации или отдела. В организации существует потребность фильтровать сообщения с тем, чтобы с одного какого-то уровня на другой уровень организации или отдела направлялись только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения движения информации или придания сообщения большей ясности различные сведения приходится суммировать и упрощать перед направлением сообщения в разные сегменты организации. Поскольку именно управляющие определяют, какие сообщения направлять, всевозможные преграды в межличностных контактах могут подталкивать их к отсеиванию одних и акцентированию других сообщений. Такой отбор может стать причиной непопадания важной информации в другой сектор организации или поступления информации туда с существенным искажением 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. Это может приводить к тому, что подчиненный не информирует руководителя о потенциальной или существующей проблеме, поскольку «не хочет сообщать начальнику плохие новости». Далее, поскольку подчиненные часто хотят получить одобрение от руководителя они могут говорить ему только то, что он хочет услышать. Исследования показали, что статусные различия сильно отражаются на качестве обмена информацией. Дополнительной причиной ухудшения поступающей наверх информации может быть повышенное внимание руководителей среднего звена к сообщениям верхних этажей власти по сравнению с информацией от их подчиненных. В числе других причин, мешающих работникам передавать информацию наверх, могут быть страх перед наказанием и ощущение бесполезности этого дела.

Информационные перегрузки. Преграды на путях обмена информацией могут также быть следствием перегрузки каналов коммуникаций. Элвин Тоффлер в книге «Шок будущего» пишет: «Вполне может случиться так, что волны информации, захлестывающие восприятие, могут заметно подавит способность думать и действовать у руководителей, терзаемых необходимостью принимать неотложные, непрерывные, срочные решения». 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 вызвать проблемы в коммуникациях, можно отнести неудовлетворительный состав и использование компонентов, 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.

Рассмотрим теперь некоторые способы совершенствования информационного обмена в организации.

Регулирование информационных потоков.

Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах. Как показано ниже, информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных.

Управленческие действия. Регулирование информационного потока – лишь один пример из числа действий руководителя по совершенствованию обмена информацией. Есть и другие. К примеру, руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Многие организации настаивают на проведении работниками руководящего звена таких еженедельных встреч – совещаний. Подчиненный может предпринимать подобные шаги, добиваясь по своей инициативе контакта с руководителем или товарищами по работе.

Планирование, реализация и контроль, рассматриваемые далее, формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена. Обсуждение и объяснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений, необходимых для более эффективной реализации намеченного, контроль хода работ по плану – графику, отчеты по результатам такого контроля – вот дополнительные действия, подвластные руководителю.

Системы обратной связи. В той же мере, в какой связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи – перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Например, фирма «Форд» направляет работников своей главной штаб-квартиры на заводы, разбросанные по стране, для обсуждения вопросов, связанных с качеством продукции. Подобным образом мэр города лично посещает районы, чтобы удостовериться в нормальной реализации различных государственных программ, или с той же целью направляет от своего имени работников муниципалитета. Рассматривая необходимость обратной связи в организации, один из специалистов по обмену информации, один из специалистов по обмену информации, один из специалистов по обмену информацией пишет: «Эффективно работающий руководитель преодолевает разрыв между собою и своими подчиненными путем создания продуманной системы коммуникаций, которая гарантирует прохождение сообщений вниз и восприятие их там».

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

1. Четко ли доведены до них цели их деятельности;

2. С какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться;

3. Получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы;

4. Открыт ли их руководитель для предложений;

5. Информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

В приложении№ 10 описана информационная программа, разработанная по результатам опроса работников.

Система сбора предложений. Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем – снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения. К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо часто отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу. Программы обеспечивающие такое стимулирование и располагающие механизмом, объясняющим, почему та или иная идея внедряется, позволяют работникам понять причины принятия или отказа от из предложений. Кроме того, у работников есть реальный шанс получить денежное вознаграждение.

Систему сбора предложений можно создать и по-иному. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности. Иногда на линии работают менеджеры, тут же отвечающие на задаваемые вопросы. Ответы направляются либо непосредственно работникам, либо печатаются в информационном бюллетене фирмы.

Другой вариант системы обратной связи предусматривает создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, предоставляющие взаимный интерес. Еще один подход основан на кружках качества, а также группах неуправленческих работников, которые еженедельно собираются для обсуждения предложений по усовершенствованиям, а также возможных или существующих проблем, отражающихся на их работе.

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

Технология видеозаписи дала в руки организаций еще одно средство формирования информационных каналов. Использование видеозаписей фирмой «Интернэшнл Пейпер». Английская фирма «Бритни Петролеум»раз в квартал выпускает видеогазету под названием «Трубопровод».Эта газета освещает главные события в жизни компании, действующей во многих странах мира, ее рассылают всем филиалам и на суда танкерного флота. Видеоленты компания использует даже для того, чтобы ознакомить своих работников с предпринимаемой реорганизацией.

Современная информационная технология.

Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме того, электронная почта – эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, разных городах и даже разных штатах и странах. Последние нововведения в системах телефонной связи позволяют одному человеку направить несколько сообщений разными людьми, а затем позвонить и получить ответы на исходные сообщения. В ходе видеоконференций люди, находящиеся в разных местах, в том числе и в разных странах, обсуждают проблемы, глядя друг другу в лицо.

1.5. Управленческая информация и закономерности ее движения

Под управленческой информацией понимается совокупность сведений о положенных процессах, протекающих внутри фирмы и ее окружении, которые служат основой принятия управленческих решений.

Информация может быть классифицирована по ряду позиций, в частности:

1. по назначению (одно-целевая связана с решением одной конкретной проблемы; многоцелевая используется при решении нескольких самых разнообразных проблем);

2. по возможности хранения (фиксируемая информация может храниться практически бесконечно, не подвергаясь при этом искажению, чему свидетели наскальные надписи и рисунки; не фиксируемая информация используется в момент получения; она также может храниться некоторое время, но при этом постепенно искажается и исчезает);

3. по степени готовности для использования (первичная информация представляет собой совокупность полученных непосредственно из источника несистематизированных данных, содержащих много лишнего и ненужного; промежуточная информация состоит из сведений, промежуточная информация состоит из сведений, прошедших через процесс предварительной «очистки» и систематизации, позволяющей решить вопрос о конкретных направлениях и способах их дальнейшего применения; конечная информация дает возможность принимать обоснованные управленческие решения);

4. по полноте информация бывает частичной или комплексной (последняя дает всесторонние исчерпывающие сведения об объекте и возможность непосредственно принимать любые решения; первая на практике может использоваться только в совокупности с другой информацией);

5. по степени надежности информацию можно разделить на достоверную и вероятную (вероятностный характер может быть обусловлен принципиальной невозможностью получить от существующего источника надежные сведения, поскольку имеющиеся методы не позволяют этого сделать; неизбежными искажениями при их передаче, особенно в условиях иерархии управленческой структуры; заведомом распространении изначально ложных сведений).

Специфической формой такого рода управленческой информации являются слухи. Они представляют собой продукт творчества коллектива, пытающегося объяснить сложную, эмоционально значимую для него ситуацию при отсутствии или недостатке официальных сведений. При этом исходная версия, кочуя от одного члена коллектива к другому, дополняется и корректируется до тех пор, пока не сформируется вариант, в целом устраивающий большинство. Достоверность этого варианта зависит не только от истинности исходного, но и от потребностей и ожиданий аудитории, а потому может колебаться в диапазоне от 0 до 80-90%.

Поскольку люди в основном склонны считать, что слухи исходят из источников, заслуживающих доверия, руководство фирм часто пользуется этим обстоятельством, распространяя с их помощью сведения, которые по тем или иным причинам не могут быть преданы официальной огласке. В то же время необходимо иметь в виду, что доверием к слухам пользуются и участники конфликтов, желающие недобросовестными методами склонить окружающих на свою сторону.

Информация может быть также классифицирована по объему, источникам, возрасте, способам передачи и распространения (о последних в данной теме мы будем говорить специально).

Исследования показывают, что от50 до 90% рабочего времени современный менеджер тратит на обмен информацией, происходящий в процессе совещаний, собраний, встреч, бесед, переговоров, приема посетителей, составления и чтения различных документов и т.п. И это – жизненная необходимость, поскольку информация сегодня превратилась в важнейший ресурс социально-экономического, технического, технологического развития любой фирмы. В таких условиях обладание информацией означает обладание реальной властью, поэтому лица, причастные к ней, часто стремятся ее утаивать, чтобы впоследствии на ней спекулировать – ведь нехватка информации дезориентирует любую хозяйственную деятельность. Правда, точно так же ее дезориентирует и избыток информации, поэтому всегда необходимо уметь отделить нужную информацию от ненужной, полезную от бесполезной.

Движение информации от отправителя к получателю состоит из нескольких этапов. На первом происходит ее отбор, который может быть случайным или целенаправленным, выборочным или сплошным, предписанным или инициативным, произвольным или основывающимся на определенных критериях и т.п.

На втором этапе отобранная информация кодируется, то есть облекается в ту форму, в какой она будет доступна и понятна получателю, например, письменную, табличную, графическую, звуковую, символическую и т.п., и соответственно этому подбирается подходящий способ ее передачи – устный, письменный, с помощью различного рода искусственных сигналов, условных знаков. Считается, что при передаче информации, особенно важной, не стоит ограничиваться одним каналом – сообщения по возможности лучше дублировать, не злоупотребляя, однако, составлением по каждому поводу документов, иначе поток бумаг может “захлестнуть”.

На третьем этапе происходит передача информации, а на верхнем - ее получение, восприятие получателем, декодирование, то есть расшифровка и осмысление.

Отправитель любой информации всегда ждет, что каким-то образом, получатель на нее отреагирует и донесет до него эту реакцию. Иными словами, установит с ним обратную связь. Таким образом, обратная связь – есть сигнал, направляемый получателем информации отправителю, в котором подтверждается факт получения сообщения и характеризуется степень понимания (или непонимания) содержащейся в нем информации.

В идеале обратная связь должна быть сознательной, а поэтому планироваться заранее, облекаться в оптимальную. Форму, соответствующую ситуации, возможности восприятия партнером (а не собственному удобству), устанавливаться без промедления, в ответ на конкретный сигнал (особенно, если о ней просят) и характеризоваться доброжелательностью. Сигналами сознательной обратной связи при устной передаче информации бывают уточнение, перифраз, обобщение, выражение чувства. Поскольку такие сигналы могут быть достаточно слабыми, то за реакцией партнеров нужно внимательно наблюдать.

Устойчивая обратная связь позволяет существенно повысить надежность обмена информацией и хотя бы частично избежать ее потерь и помех, искажающих ее смысл.

К таким помехам, прежде всего, относятся стереотипы, то есть устойчивые мнения по поводу людей и ситуаций, позволяющие судить о них по ассоциациям. Пристрастием к стереотипам может страдать как отправитель информации, так и ее получатель, поэтому при осуществлении коммуникаций необходимо удостовериться в реальном понимании партнерами сути проблемы, а не ограничиваться традиционным вопросом «как поняли?», на который обычно, в любом случае отвечают.

Зачастую информация искажается вследствие того, что отправитель и получатель имеют разный статус, положение, предвзято относятся друг другу или к тому, о чем или о ком идет речь.

Конечно, подобный подход “до добра” не доводит, и его нужно решительно преодолевать, критически. Но сообщение может не восприниматься из-за отсутствия интереса к нему, не понимая его важности. Этот интерес доводя до сведения партнера выгоды, которые он может иметь, отнесясь к информации должным образом, и потери, связанные с ее игнорированием.

Препятствием обмену информацией могут служить и «технические неполадки». К ним, прежде всего, относится разное понимание символов, с помощью которых информация передается, вызванное различиями в образовании, специальности, квалификации, национальными особенностями либо слабым знанием языка.

Часто вербальная, то есть передаваемая с помощью слов информация искажается невербальным “довеском”, Которые также могут по тем или иным причинам восприниматься неоднозначно (в Болгарии, как известно, отрицание сопровождается кивком головы, что в большинстве стран воспринимается как знак согласия).

Наконец, искажение или потеря информации происходит под воздействием физиологических и психологических причин: усталости, слабой памяти, забывчивости, рассеянности партнеров, их лени или наоборот, импульсивности, не позволяющих сосредоточиться, излишней эмоциональности, нетерпеливости, выражающейся в перебивании партнера, забегании вперед, недослушивании до конца, постоянном комментировании услышанного. Все это не дает возможности одному из участников обмена информацией донести ее до другого в полном объеме, а другому – соответствующим образом ее воспринять, что в конечном итоге отражается на качестве управленческих решений.

В определенной степени процесс обмена информацией облегчает краткость, ясность, недвусмысленность сообщений, в какой бы форме они не передавались, постоянный контроль за ее содержанием, способами передачи и приема, использование параллельных и перекрестных информационных каналов, дублирование устной информации письменной.

1.6. Особенность обмена письменной информацией.

Обмен письменной информацией осуществляется в рамках фирмы путем издания и распространения различного рада документов – приказов, инструкций, служебных записок и т.п.

Положительными свойствами такой информации являются:

§ закрепленность на материальных официальная

§ лучшее усвоение людьми по сравнению с устной. В то же время, ее бывает сложно уточнить и дополнять и в целом она обходится весьма дорого.

Поэтому к составлению документов необходимо подходить весьма тщательно, и в первую очередь с точки зрения их цели. В качестве таковой могут выступать: информирование сотрудников, оказание на них необходимого управленческого воздействия, инструктаж в связи с осуществлением той или иной работы, контроль за ее результатами, отчет о сделанном за определенный период, сообщения о каких-либо событиях и т.п.

В соответствии с целью создания документы могут быть распорядительными (приказ, указание); организационными (положение, устав, инструкция, протокол); информационно справочными (справка, докладная или объяснительная записка, акт, служебное письмо, телеграмма, - телефонограмма, факсограмма, командировочное удостоверение); личными (автобиография, заявление, доверенность).

Другим требованием к документу является четкое определение его содержания и объема. Объем документа обычно связан с характером и интерпретацией содержащихся в нем сведений. Это могут быть отработанные и классифицированные по тому или иному принципу факты; Обоснованные суждения; выводы и рекомендации, побуждающие людей (исполнителей и руководителей) к необходимым действиям.

Вся имеющаяся информация в документ обычно не включается, ибо он не должен быть слишком большим; при необходимости она отражается в приложении или запрашивается дополнительно. Сами вопросы освещаются в тексте в порядке убывания относительной важности, а малозначительные не включаются вовсе. В то же время документ должен быть достаточно полным и содержать всю основную информацию, необходимую для понимания сути проблемы. Спорных вопросов в документах обычно стараются не затрагивать, или в крайнем случае давать их, как и разъяснения в приложении.

Еще одно требование к документом – определенность в отношении получателя, то есть адресата. Необходимо хорошо представлять себе, какой информацией он располагает по содержащимся в документе вопросам и каково отношение к ним и к отправителю (согласие, доверие, поддержка, непредвзятость, безразличие, сомнение, предупреждение, сопротивление и т.п.). Все это позволит правильно отобрать информацию, включаемую в документ, и соответствующим образом расставить акценты в ней, а также сформулировать соразмерные возможностям получателя задачи.

Содержание документа излагается понятным, лаконичным языком, исключающим двойственное толкование его смысла, по определенной схеме. В заголовке и первых фразах раскрывается суть проблемы; далее формулируются причины появления документа, делаются выводы и рекомендации (нужно иметь ввиду, что это – не одно и тоже!). Наконец, в заключение приводятся необходимые обоснования ее решения.

Помещение на первое место в тексте документа самой важной информации позволяет заинтересовать адресата, получить у него необходимую поддержку, да и вообще помочь ему сразу же принять решение о том, как с данным документом поступить: поддержать или нет; заниматься им или отправить в архив; работать над ним самостоятельно или передать другим (подчиненным, коллегам из других подразделений по принадлежности).

Информация помещенная в документе, состоит из отдельных элементов, называемых реквизитами. Действующими в настоящее время стандартами предусмотрен 31 реквизит ; часть реквизитов является обязательными, и на их основе происходит идентификация документов. К обязательным реквизитам относится, например, текст, название, заголовок к тексту, подпись, печать, индекс, наименование автора (организации или физического лица) и т.п.

Несмотря на лавинообразный рост объема письменной информации, что не в последнюю очередь связано с бюрократизацией управления, решающую роль в процессе управления, особенного оперативного, играет обмен устной информацией, он бывает односторонним и многосторонним и осуществляется в процессе различного рода собраний, совещаний и бесед, носящих как официальный, так и неофициальный характер.

1.7. Собрания и совещания как форма обмена управленческой информацией.

Совещания и собрания представляют собой форму коллективного обмена информацией, заканчивающуюся принятием конкретных решений. Обычно они различаются кругом участников (на совещании присутствуют специалисты и заинтересованные лица; на собрании – весь персонал организации или его представители); кругом обсуждаемых проблем(на совещаниях рассматриваются конкретные текущие вопросы; на собраниях – более общие, накопившиеся за определенный период); целью (совещания имеют оперативный характер и призваны внести коррективы в деятельность предприятия; на собраниях прежде всего подводятся итоги и определенные планы на будущее) и т.п.

Обычно эффективность подобного рода мероприятий невелика: как считают специалисты, она не превышает 10%, одной из основных причин чего является неумение подавляющего большинства людей работать посредством этой организационной формы деятельности. Вряд ли найдется другой вид коммуникаций, на осуществление которого тратилось бы столько времени и средств, отвлекалось бы от повседневных дел столько людей, сколько для проведения собраний и совещаний. Поэтому бытует в немалой степени справедливое мнение о том, что лучшими из них являются те, которые вообще не нужно проводить. Но иногда, несмотря ни на что, делать это все же целесообразно.

В частности, собрания и совещания сказываются в тех случаях, когда нужно сделать важное сообщение, которое может породить значительной количество вопросов, требующих немедленного обсуждения и уточнения на месте; когда нужно добиться согласованного решения принципиальной проблемы, получить одобрение тех или иных важных и серьезных действий; проинструктировать группу людей по методам и процедуре выполнения какой-то важной работы; когда требуется публично разоблачить или опровергнуть какую-то ложную информацию, слух. Но даже и в этих случаях необходимо подумать, не лучше ли принять единоличное решение или обменяться мнениями заочно, например по телефону.

Подготовка собраний и совещаний начинается с разработки повестки дня, которая согласовывается со всеми участниками, а затем уточняется и корректируется и в окончательном варианте раздается им перед началом мероприятия.

Круг участников совещания должен быть максимально узким; приглашаются только те люди, без которых вовсе нельзя обойтись: сотрудники, непосредственно связанные с принимаемыми решениями, конкретные их исполнители, специалисты в соответствующей области, а также лица, имеющие опыт действий в ситуации, по поводу которой созывается совещание.

Если кандидатов для присутствия на совещании набирается слишком много, лучше пригласить представителей, поскольку мероприятие может оказаться неуправляемым и не дать ожидаемых результатов.

Совещание должно начинаться строго в назначенный срок, определяемый временем, удобным большинству участников (а не только руководству!). Обычно речь идет о второй половине дня, что обусловлено чисто практическим подходом: возбужденные участники вряд ли смогут продолжать нормальную работу на своих местах после бурных дебатов, и их лучше сразу отпустить домой.

Продолжительность совещаний, за исключением чрезвычайных случаев, не должна превышать двух часов, и это не случайно. Психологи отметили, что уже через 30 – 40 минут у людей наблюдаются признаки ослабления внимания; через 70 – 80 появляется физическая усталость; через 80 – 90 развивается отрицательная активность – разговоры, занятие посторонними делами; через 2 часа непрерывной работы ее участники готовы пойти на все, чтобы скорее разойтись по домам. Понятно, что здесь уже не до конструктивной плодотворной работы.

При проведении собраний и совещаний необходимо строго придерживаться регламента: мероприятие начинается в точно назначенный срок без ожидания опаздывающих, и если не случается непредвиденных событий, должно быть закончено в предусмотренное время.

Разумеется, производственные «оперативки», где происходит «накачка» подчиненных, заслушивание их кратких сообщений и информирование о принятых «наверху» решениях не требует столь жесткого соблюдения перечисленных выше условий, однако и здесь необходимо беречь время и силы участников.

Успех любого совещания или собрания во многом зависит от умелости его руководителя. Последний, если речь не идет об «оперативке», совсем не обязательно должен быть «босом», но непременно пользоваться авторитетом и уважением собравшихся и знать лично достоинства и недостатки большинства присутствующих.

Первой обязанностью руководителя является психологическая разгрузка участников мероприятия, выведение их из обычного рутинного состояния и включения в активную работу. Этого он достигает, создав доброжелательную обстановку и наладив неформальные отношения, что позволяет в дальнейшем обеспечить свободный обмен информацией, полностью использовать опыт, знания и компетенцию людей. Комфортная обстановка во многом обусловливается тем, что присутствующим предоставляется возможность свободно высказывать свое мнение, комментировать различные точки зрения и идеи, спокойно готовиться к выступлениям и ответам на поставленные вопросы, беспрепятственно менять свою точку зрения в связи с появлением дополнительной информации. Одновременно пресекаются пустопорожние дебаты, голое критиканство, монополизация времени совещания для утверждения права не истину, ведется борьба с единомыслием, ибо при его возобладании совещание окажется бесполезным.

Другой обязанностью руководителя является решение организационных проблем: обеспечение соблюдения регламента, порядку и дисциплины среди присутствующих (недопущение хождения, разговоров и т.п.), ведение протокола.

Наконец, третья обязанность состоит в активизации аудитории и организации дискуссии. Для этого ему необходимо внимательно слушать выступающих, наблюдать за ними, фиксировать развитие обсуждения, его узловые моменты, замечать и поддерживать новые идеи, управлять конфликтами, находя свой «ключ» к каждому из собравшихся. Так, спорщиков и всезнаек следует отдавать «на растерзание» аудитории, не позволять заниматься критиканством негативистам, напоминать о регламенте словоохотливым, укреплять уверенность застенчивых, адресовать присутствующим вопросы любопытных, тормошить «сонь», блокировать попытки крупных «шишек» навязать собравшимся свое мнение, применяя так называемую тактику «да, но...», то есть, соглашаясь, одновременно делать такие оговорки, при которых это мнение теряет смысл.

По мнению психологов, успех публичной дискуссии во многом определяется применением ряда специфических приемов, в частности,, присутствием так называемого «адвоката дьявола», специально защищающего явно не правое дело.

Итоги совещания оцениваются количеством качеством выработанных на нем управленческих решений, и если таковых не последовало, то оно называется бесполезным. Именно в эти решения превращаются «заготовки», сделанные перед началом мероприятия – различного рода справки, диаграммы, графики.

В последнее время в западных фирмах получили распространение так называемые «проблемные совещания», где происходит совместный поиск решения тех или иных важных проблем в диалоге между рядовыми сотрудниками и руководством. Обычно такие совещания проходят в три этапа.

На первом этапе сотрудники (как правило одного уровня) встречаются с высшими руководителями и высказывают им все «наболевшие» проблемы, накопившиеся за истекший год. Персональная критика при этом не допускается, так как считается, что она снижает эффективность подобных мероприятий. Обоснованность полученных сведений и жалоб проверяется на месте.

На втором – руководители, базируясь на полученной информации, ищут возможные пути решения поставленных проблем.

На третьем этапе созывается общее собрание, на котором разработанные на предыдущем этапе варианты всесторонне обсуждаются и принимаются наиболее подходящие, в соответствии с которыми все должны действовать.

1.8. Организация деловых бесед.

Деловая беседа – это форма обмена информацией между двумя или несколькими лицами в «узком кругу». От совещаний и собраний она отличается не только количеством участников, но и белее свободным характером, как в отношении проблематики, так и последствий: официальные решения по итогам бесед принимаются на всегда, но при этом для них создается необходимая почва (участники получают информацию для раздумий, за которыми могут последовать, а могут и не последовать соответствующие действия).

Беседы являются необходимым составным элементом таких управленческих процедур, как оформление на работу или увольнение сотрудников; аттестация работников; прием посетителей; консультирование; деловые переговоры; неофициальные встречи и т.п.

По характеру беседы могут быть официальными и неофициальными, так называемыми «рабочими»; по направленности – целевыми (преследующими конкретные задачи) и свободными (например, ознакомительными; регламентированными, то есть осуществляющимися по определенным правилам и в предписанной последовательности (анкетирование) и нерегламентированными, бессистемными (дружеский разговор).

В отличие от других форм обмена информацией беседы характеризуются высокой степенью тесноты контактов, непосредственностью общения, обязательностью обратной связи. В результате беседы создаются благоприятные условий для развития неформальных отношений.

Цикл деловой беседы состоит из трех этапов: подготовительного, основного и заключительного. Рассмотрим их более подробно.

Подготовка беседы начинается с определения цели, которую с ее помощью необходимо достичь, и соответственно круга обсуждаемых в связи с этим вопросов с учетом интересов партнера.

Второй шаг на этом этапе (если это необходимо) – составление предварительного портрета партнера на основе данных о его служебном положении, политических взглядах, отношении к окружающим, общественной деятельности и заслугах, любимых и запретных темах для разговоров. Такую информацию обычно получают у знакомых, партнеров, клиентов, журналистов и т.п. В то же время к ней необходимо относиться осторожно, поскольку она находится под влиянием ряда субъективных обстоятельств, в частности:

¨ степени знакомства с тем, о ком идет речь ; независимости и зависимости от него; предвзятости или непредвзятости по отношению к нему.

¨ степени развитости у характеризующего тех качеств, о которых он говорит (ибо каждый меряет других, прежде всего, ориентируясь на себя); ситуацией, в которой эти качества наблюдались.

Третий шаг будет состоять в выработке стратегии беседы и ее плана, а также различных тактических «заготовок», нужда в которых может возникнуть по ходу дела. План беседы включает схему изложения материала, предопределяющую во многом ее структуру; причем этой схемой допустимо пользоваться открыто. Однако насколько близко ей следовать, определяется, исходя из значимости беседы, числа ее участников, запаса времени, а также опыта проведения подобного рода мероприятий.

Помимо плана на подготовительном этапе, составляется предварительный текст выступления, состоящий из набора ключевых понятий и слов, а также детально разрабатываются, осваиваются его отдельные фрагменты, включающие полные формулировки деловых предложений, которые должны быть сделаны партнерам.

Четвертым шагом предварительного этапа беседы может быть ее репетиция сначала наедине с собой, а затем, возможно, с кем-нибудь из коллег. Репетиции предшествует осмысление материала, запоминание очередности его изложения и отдельных фрагментов текста, так чтобы им можно было бы свободно оперировать и при необходимости точно воспроизводить по памяти (особенно это касается цифровых данных и цитат).

Пятый шаг подготовительного этапа беседы состоит в определении времени и места ее проведения; при этом необходимо учитывать их возможное влияние на результат (дома, как говориться, родные стены помогают). И все это обязательно согласовывается с партнерами.

Если участниками беседы являются сотрудники одной организации, то место беседы зависит лишь от того, где проще устанавливаются контакты. Это может быть кабинет руководителя, рабочее место подчиненного, специальная комната для заседаний, а также внеслужебная обстановка, вплоть до домашней. С посторонними лицами беседы проводятся либо в кабинете пригласившего их, либо в специальной комнате для гостей.

В любом случае желательно, чтобы помещение для беседы было светлым, с теплой окраской стен. Освещение хорошо иметь регулируемое, чего можно добиться за счет применения нескольких видов светильников (в конце дня например, яркое освещение не рекомендуется). Беседу лучше всего проводить сидя в креслах у небольших столиков (большие столы разделяют, а не сближают партнеров, особенно при размещении друг против друга, а не на стуле, где невозможно принять расслабленную позу. При неблагоприятном развитии беседы некомфортная обстановка может привести ее участников в агрессивное состояние). Кресла (стулья) должны быть одинаковой высоты, что подчеркивает равенство сторон. Участники должны иметь свободный доступ к карандашам, бумаге для записей, а также к пепельнице (но курить можно только с согласия всех присутствующих). В целом вся обстановка должна настраивать на дружеский деловой лад.

Второй этап цикла – сама беседа – начинается с приветствия и осмысления первых впечатлений о партнерах, включая их настроение, во многом обусловливающее результат. Основы восприятия партнеров, как уже было показано, закладываются на предварительном этапе и в целом формируются после первого контакта под влиянием таких обстоятельств, как «гало-эффект» (целостная оценка человека как приятого или неприятного), стереотипы, настроение в момент встречи, доминирующая потребность, защитные механизмы и т.п.

При ютом нужно учитывать, что большинство людей, часто вполне объяснимо, пытаются теми или иными способами скрыть свое «Я». Чаще всего, как показывают исследования, это делается путем использования различного рода «масок».

Одни становятся «черепахами», прячущими за непробиваемым панцирем свой внутренний мир от окружающих; другие – ощетинившимися «дикобразами», об иглы которых легко уколоться; третьи – грозно рычащими «львами», стремящимися всех напугать; четвертые – «хамелеонами», быстро приспосабливающимися к собеседнику и изменению обстановки; пятые оказываются вовсе «бесцветными», так что идентифицировать их вообще невозможно. Следующим шагом после приветствия и оценки партнеров является выяснение реального запаса времени, которым располагает каждый участник беседы, чтобы по ходу дела внести необходимые коррективы в ее предполагаемый ход и содержание.

После этого в случае, если беседа проводится с посторонними заранее приглашенными лицами, могут быть поданы кофе, чай, сухая выпечка.

Собственно беседа начинается со вступительной части, объем которой может занимать до 15% общего времени. Ее задача состоит в снятии психологической напряженности и установление контакта с собеседниками. Достигается это путем создания атмосферы взаимопонимания, проявления искреннего сочувствия к личности и делам партнеров, подчеркивая приоритетности интересов последних, одновременно привлекая их снимание к своим. Обычно инициатива здесь принадлежит хозяину или старшему по возрасту.

ã Данная курсовая рассмотрена на основе предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «АлтайМАЗсервис»,

Задачи исследования:

1. Изучить проблему коммуникации на основе теории и практики ООО «АлтайМАЗсервиса»;

2. Проанализировать процесс коммуникации на основе ООО «АлтайМАЗсервиса»;

3. Разработать методику эффективности обмена информацией;

4. Сформулировать рекомендации для ООО «АлтайМАЗсервиса».