



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».

Роль коммуникаций очевидна как на малых фирмах, так и в мощных компаниях и корпорациях. От эффективности коммуникационных связей и взаимодействий зависит будущее не только предприятия, как хозяйствующего субъекта на рынке, но также и людей, работающих на данном предприятии, а на глобальном уровне и благополучие всей страны в целом.

Важную роль при осуществлении менеджерами управленческих функций и принятии решений играет информация. Ее получают и передают посредством процесса, который называется коммуникацией. Невозможно переоценить важность коммуникации в функционировании системы управления.

Понятие и сущность коммуникаций в менеджменте

Коммуникации - это связи между функциями, подразделениями системы управления, между людьми. Коммуникации - взаимодействия, двусторонние усилия, без которых невозможна совместная деятельность, это первое условие существования всякой организации.

Важную роль при осуществлении менеджерами управленческих решений играет информация. Её получают и передают посредством процесса, который называется коммуникацией.

Коммуникация - процесс обмена информацией между двумя и более людьми.

Цели коммуникаций.

- Обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления.

- Совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией.
- Создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами координации их задач и действий.
- Регулирование и рационализация информационных потоков.

Без процесса коммуникации, без передачи информации от субъекта управления к объекту управления, и наоборот, без правильного понимания передаваемой и получаемой информации управленческая работа невозможна.

Рассмотрим сущность, структуру, виды, средства, способы коммуникаций в организации.

На быденном уровне коммуникацию определяют как передачу информации от человека к человеку. В менеджменте коммуникация - это обмен информацией между людьми. На основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия решений, и доводит принятие решения до работников организации.

Коммуникация может иметь место, если общающиеся люди понимают друг друга, т. е. у них имеется общий социальный опыт или они говорят на одном языке. Коммуникаций не бывает без информации, т. е. того, что передается в ходе коммуникативного процесса, чем люди обмениваются при коммуникации.

Если источником сообщения выступает субъект управления, то говорят об управленческой информации:

Управленческую информацию различают как:

- исходную, она кладется в основу принятия решений;
- организационную, она используется при реализации решений;
- регулирующую, она сопровождает управленческое решение и существует в виде определенных правил, предписаний, норм, рекомендаций;
- учетно - контрольную, она использует на завершающем этапе управленческого цикла.

Управленческую информацию можно подразделить на:

- внутреннюю;
- внешнюю.

Внутренняя информация - это информация непосредственно о данной организации и ее внутренних переменных (цели, задачи, структура, технология, люди). Внешняя - об окружающей организацию среде.

По предназначению управленческая информация может быть:

- открытой
- для служебного пользования;
- секретной;
- совершенно секретной;
- совершенно секретной особой важности;

Средства передачи и получения управленческой информации на современных предприятиях самые разнообразные. Выбор средств зависит от характера информации, ее вида, возможностей, которыми располагают отправитель и получатель информации. В современный период все большее применение находят технические средства передачи и получения информации - радио, телефон, факс. Огромные возможности для получения и хранения информации имеют современные компьютеры. Наметились тенденции к сокращению письменной информации, но полностью избежать этого способа передачи информации нельзя.

Управляющая информация выполняет в организации следующие задачи:

- обслуживание функции управления - от подготовки и принятия решения до подведения результатов его выполнения;
- связывает подразделения организации и обеспечивает контакты с внешней средой;
- обеспечивает движение к заданной цели, позволяя выбрать определенную линию поведения.

Буквально все организации перерабатывают, используют информацию.

Важно знать об управленческой информации:

- какая исходная информация необходима для принятия решения;
- в каких информационных документах оформляется решение;
- какими средствами доводится исходная директивная информация до объекта управления, исполнителей;
- какая информация о ходе результатов выполнения решения должна даваться органу управления с различных участков управляемого объекта;

- кто обязан давать эту информацию, в какое время и при каких условиях;
- каким образом оформляется информация, какими средствами передается, по каким каналам;
- кому предназначена информация, в каком объеме и ассортименте она передается для различных уровней;
- пути и средства обеспечения своевременного получения и надежности информации, контроля за ее прохождением; проверки достоверности;
- место, методы и технические средства, люди, предназначенные для работы с информацией, получаемой от объекта хранения, переработки и использования, кто использует информацию;
- лица, принимающие на основе полученной информации новые решения и корректирующие старые;
- формы директивной или регулирующей информации, периодичность ее передачи, получатели и исполнители, сроки доведения до исполнителей.

Простейшая модель коммуникации выглядит следующим образом:

Сообщение Обратная связь

Структура процесса коммуникаций.

- источник (или отправитель);
- сообщение;
- канал;
- получатель;
- обратная связь.

Рассмотрим каждый из названных компонентов в этой структуре.

1. *Источник* - создатель сообщения, лицо, которое сообщает информацию и передает ее. Источником может быть:

- организация;
- индивид;
- группа индивидов.

1. *Сообщение* - информация, которую источник передает получателю.

Большинство сообщений передается в вербальной (словесной) форме, но сообщение может быть и невербальным (жесты, мимика, графические изображения). Идея, которую хочет отправитель передавать, кодируется, т. е.

преобразуется в слова, жесты, интонацию. Кодирование превращает идею в сообщение.

1. *Канал* - средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю. Общеизвестные каналы - передача речи и письменных материалов, электронная почта, видеоленты и т. д.

Важно правильно выбрать канал. Чтобы обмен информацией был эффективным, канал должен соответствовать идее, зародившейся на первом этапе, быть совместимым с типом символов, используемых для кодирования.

Примеры неправильного выбора руководителем каналов:

а) Руководитель хочет указать подчиненному на его плохую работу, допускаемые им ошибки и нарушения и делает это во время легкой беседы за чашкой кофе или высылает ему записку. Понятно, что по этим каналам передать идею о серьезности нарушений подчиненного не удастся. Здесь следует выбрать такие каналы, как официальное письмо или совещание.

б) Руководитель хочет отметить особые достижения подчиненного и направляет ему служебную записку. В этом случае эффективными каналами будут другие: разговор с подчиненным, а затем официальное письмо с выражением благодарности.

1. *Получатель* - лицо, которому предназначена информация. Ради получателя и происходит коммуникация. Получатель декодирует сообщение.

Декодирование - это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, то он будет знать, что именно имел в виду отправитель.

Если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель, обмен информацией эффективен. Эти действия есть обратная связь.

1. *Обратная связь* - реакция получателя на сообщение. Она делает коммуникацию динамическим двусторонним процессом. Чем активнее используется в коммуникационном процессе обратная связь, тем она эффективней.

Положительная обратная связь информирует источник, что желаемый результат сообщения достигнут. Отрицательная обратная связь информирует источник, что

желаемый результат сообщения достигнут не был.

Коммуникационный процесс можно разложить также на составляющие его взаимосвязанные этапы:

1. Зарождение идеи;
2. Кодирование и выбор канала;
3. Передача сообщения;
4. Декодирование.

При организации коммуникационных сетей на предприятии необходимо учитывать специфику различных типов и каналов коммуникаций на каждом из этапов коммуникационного процесса.

Очень важно сохранить и передать в точности полученную информацию, есть небезынтересные данные, которые показывают, сколь значительны бывают потери информации, перемещающейся сверху вниз.

Так руководитель может рассчитывать лишь на понимание 60 % информации, которую он пытается передать заместителю. В свою очередь подчиненный зама тоже поймет не более 60 %. И так далее, до последнего звена в руководящей цепочке.

Если же руководство состоит из пяти уровней, самый младший руководитель поймет только 13 % смысла первоначального распоряжения. Считается, что при использовании письменных документов, отправляемых сверху вниз, результат может быть еще хуже.

Во всех случаях достигнуть лучшего понимания помогает обратная связь.

Факторы, которые снижают успешную коммуникацию, называются коммуникативными барьерами. Различают макробарьеры и микробарьеры. Макробарьеры препятствуют успешной коммуникации в целом.

К ним относятся:

- перегрузка информационных каналов и искажение информации;
- потребность во все более сложной информации;

- интернационализация деловых контактов и возрастание роли иностранных языков.

Микробарьеры препятствуют успешной коммуникации в конкретных узких сферах.

Это:

- отношение источника (отправителя) информации к получателю (адресату);
- отношение адресата к источнику информации;
- восприятие получателем смысла многозначных слов;
- отсутствие обратной связи.

В связи со сказанным задачей менеджера является сведение к минимуму потерь и искажений смысла информации при движении ее по коммуникационным сетям.

Понятие “коммуникационная сеть” является очень важным вопросом в коммуникации. Коммуникационная сеть – соединение определенным образом участников процесса с помощью информационных потоков.

Если в коммуникации участвуют более двух человек, то способов коммуникаций между ними может быть достаточно много.

Выбор подходящего для данной организации способа связи участников коммуникационного процесса учитывает следующие обстоятельства:

- время;
- надежность;
- отношение членов организации к принятой в ней коммуникационной схеме.

Это означает, что для нормальной жизни организации и решения ею своих проблем информация от руководителя к непосредственному исполнителю и обратно не должна “застрывать” на промежуточных уровнях управления; вся информация должна доходить по назначению, а любая ошибка в работе обнаруживаться быстро, тогда не придется переделывать работу всей группы; люди должны быть удовлетворены существующими коммуникациями.

Виды коммуникаций

Коммуникации в организации делятся на формальные (официальные) и неформальные. Формальные коммуникации определяются политикой, правилами, должностными инструкциями данной организации и осуществляются по

формальным каналам. Среди формальных коммуникаций выделяют:

- вертикальные, когда информация перемещается с одного уровня на другой;
- горизонтальные между различными подразделениями, предназначенные для координации деятельности различных подразделений.

Вертикальные коммуникации в свою очередь подразделяются на:

- восходящие, когда информация передается снизу вверх (с низших уровней на высшие). Этот тип коммуникаций содержит информацию, необходимую менеджерам для оценки той сферы деятельности, за которую они несут ответственность;
- нисходящие, осуществляемые сверху вниз. Этот тип коммуникаций непосредственно связан с руководством и контролем за работниками.

Неформальные коммуникации не следуют общим правилам данной организации и осуществляются по неформальным каналам, которые существуют в силу личных отношений между членами организации.

С существованием неформальных коммуникаций связана проблема слухов в организации.

Слухами называется любая информация, которая получена по неофициальным каналам коммуникации.

Типичная информация, передаваемая по каналам неформальных коммуникаций:

- предстоящие сокращения работников;
- новые меры по наказаниям за опоздание;
- изменения в структуре организации;
- грядущие изменения и повышения;
- подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту.

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

- распространение максимально возможной информации через каналы формальной коммуникации;
- поощрение сетей неформальных коммуникаций и включение менеджеров в эти сети для обратной связи.

Эффективность коммуникационных сетей организации, как формальных, так и неформальных, определяется тем, как быстро доходит управленческая информация до адресата и насколько она сохраняет свою адекватность, пройдя по коммуникационным каналам.

Десять заповедей успешной коммуникации.

1. Перед коммуникацией четко определите идеи, вкладываемые в послание.
2. Проанализируйте истинную цель каждой коммуникации.
3. Проанализируйте все физическое и человеческое окружение при любой коммуникации.
4. Проконсультируйтесь с другими при планировании коммуникаций.
5. Обратите самое пристальное внимание на интонацию и основное содержание сообщения.
6. Воспользуйтесь возможностями, когда они представляются, включить в сообщение нечто полезное и ценное для его получателя или адресата.
7. Постоянно держите в поле зрения, то как срабатывает коммуникация.
8. Устанавливайте коммуникацию не только на сегодня, но и на завтра.
9. Добивайтесь, чтобы дела установки не противоречили словам.
10. Учитесь умению слушать другого.