

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Коммуникация может быть определена как процесс обмена и понимания между двумя и более людьми с целью мотивирования определенного поведения или влияния на него. Цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации.

Однако сам обмен информацией не гарантирует такого понимания и эффективного общения участвующих в обмене сторон. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона предлагает информацию, а другая воспринимает ее. Поэтому эффективные коммуникации требуют от каждой из сторон определенных коммуникативных навыков, умений, взаимопонимания.

Управление организационными коммуникациями предполагает знание коммуникативных барьеров и способов их преодоления. Последние связаны с проектированием организации таким образом, чтобы обеспечить и поддерживать эффективные коммуникации как на уровне отдельного человека, так и на уровне подразделений, отделов организации. Такое проектирование включает и развитие индивидуальных навыков, опыта, умения общаться с людьми.

К основным коммуникационным барьерам на уровне подразделений организации относятся: различия в статусах и власти; разные цели и потребности подразделений; несоответствие коммуникативных сетей и задач и дефицит формальных каналов.

Различия в статусах и власти приводят к искажению информации, поступающей от нижних уровней организации вверх по иерархии.

Это связано с тем, что подчиненные, имеющие небольшую власть в организации, могут неохотно передавать информацию о проблемах, ошибках своим руководителям. Поэтому у последних возникает, наверное, приукрашенное представление о состоянии дел на рабочих местах.

Обоснование актуальности темы исследования. Руководители, обладающие большой властью, могут не почувствовать или не обратить внимания на то, что

работники, имеющие низкий статус, не имеют стимулов к сотрудничеству. Устранить такой барьер позволяют «выходы в народ», создание климата доверия, открытости, поощрения инициативы, а порой и ошибок.

Различия целей и потребностей подразделений приводят к возникновению противоречий между ними, борьбе за организационные ресурсы, следованию в первую очередь локальным целям подразделений, а не целям организации в целом. Преодолеть данный барьер помогает совершенствование структуры организации, использование специальных команд, отделов, кураторов, дополнительных каналов связи, направленных на координацию, объединение усилий разных подразделений.

Таким образом, **цель исследования** – изучение проблем коммуникаций в современных организациях.

Задачи работы:

- изучить и проанализировать научную и научно-публицистическую литературу по теме исследования;
- обобщить теоретические аспекты особенностей проблем коммуникаций в современных организациях;
- описать систему коммуникаций в организации (на примере аптечной сети);
- сделать выводы по теме исследования.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОСОБЕННОСТЕЙ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

- 1.

Процесс коммуникаций, его элементы и этапы

Чтобы лучше понять процесс обмена информацией, условия его эффективности, назовем элементы и стадии процесса коммуникаций. В процессе обмена информацией выделяют четыре элемента.

1. Отправитель, лицо, задумавшее передать информацию (идею, сообщение) или выразить чувства, эмоции.
2. Сообщение, собственно информация, ясно сформулированная мысль, закодированная с помощью символов. Смысл и значение сообщения представляют собой идеи отправителя, факты, ценности, чувства и отношения. При этом отправитель рассчитывает, что сообщение будет получено с тем же значением, которое в него заложено.
3. Канал, средство передачи информации. С его помощью она направляется к заданному адресату. Каналами могут быть телефонная линия, радиоволна, воздух, передающий устную речь, компьютерные сети, каналы доставки письменной корреспонденции и т.д. Если канал в момент передачи или обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть.
4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее. Этапами обмена информацией являются следующие:
 - 1) зарождение идеи, сообщения;
 - 2) кодирование и выбор канала. Кодирование – это преобразование передаваемой информации с помощью символов в послание или сигнал, который может быть передан. Формами кодирования выступают речь, текст, рисунок, поступок, жест, улыбка, интонация и т.д. Отправитель также выбирает канал, совместимый с формой кодирования;
 - 3) передача – использование канала для доставки сообщения;
 - 4) декодирование включает восприятие послания, его интерпретацию и оценку. Эффективное декодирование предполагает понимание идеи получателем, означает, что смысл сообщения для отправителя и получателя одинаков. Эффективность обмена информацией повышает обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются местами и ролями, и процесс коммуникации осуществляется в обратном порядке, проходя все этапы обмена информацией. Обратная связь – это реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой

реакции отправителем.

Обратная связь делает коммуникацию динамическим двухсторонним процессом. Она может рассматриваться как сообщения отправителю, которые содержат данные об эффективности акта коммуникации.

Положительная обратная связь информирует, что желаемый результат сообщения достигнут. Отрицательная обратная связь показывает источнику, что желаемый результат. Отрицательная обратная связь показывает источнику, что желаемый результат сообщения достигнут не был. С точки зрения повышения эффективности коммуникации отрицательная обратная связь имеет большее практическое значение, чем положительная.

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, обобщение, выражение чувства. Поскольку такие сигналы могут быть достаточно слабыми, то за реакцией партнеров нужно внимательно наблюдать.

По данным С. Блека, «руководитель может рассчитывать на понимание лишь 60% информации, которую он пытается передать своему заместителю по какому-либо сложному вопросу. В свою очередь, подчиненный тоже поймет не более 60%. И так далее до последнего звена в руководящей цепочке. Если же руководство состоит из пяти уровней, самый младший из руководителей поймет только 13% первоначального распоряжения. При использовании письменных документов, отправленных сверху вниз, результат может быть еще хуже».

На информацию, распространяемую в организацию, воздействуют значительное количество лиц. Американский исследователь коммуникационных процессов Ф. Махлуп выделяет шесть типов воздействия на передаваемое в организации сообщение и соответственно определяет субъектов этого воздействия.

Переносчик – доставляет то, что получил без малейших изменений.

Преобразователь – изменяет форму полученного им сообщения без изменения его содержания.

Переводчик – изменяет форму и содержание полученного сообщения, но должен при этом, усилием воображения воссоздать сообщение в такой форме, которая по характеру воздействия не уступала бы оригинальному сообщению, каким он его воспринял.

Аналитик – дополняя общепринятые способы передачи, так широко пользуется собственными мыслями и догадками, что передаваемое им сообщение очень мало или совсем не похоже на то, которое он принял.

Первооткрыватель – вкладывает столько собственного созидательного гения, творческого воображения в полученную информацию, что в результате между полученным от других и переданным им сообщением можно установить лишь относительно слабую связь.

Кодирование декодирование являются потенциальными источниками возникновения «шума». «Шум» — это ошибки, неодинаковое понимание символов в послании, существующие стереотипы, которые искажают смысл послания.

1.2 Формы межличностных коммуникаций и их барьеры

Существуют межличностные и организационные формы коммуникаций, последние в конечном счете тоже сводятся к межличностным. В зависимости от канала передачи межличностные коммуникации подразделяют на устные и письменные.

Устные коммуникации выступают в форме обсуждений, беседы, диалога, телефонного звонка, и символом кодирования информации здесь является устное слово, речь и невербальная информация (жест, мимика, выражение лица, улыбка, интонация и другая несловесная информация). У такой формы коммуникации два основных преимущества:

- 1) Она проста для использования, не требует специальной подготовки и средств связи;
- 2) Обеспечивает быструю обратную связь и обмен информацией между отправителем и получателем через заданный вопрос, высказанное согласие, жест, голос и другую невербальную информацию.

Эта информация передает мысли и ощущения гораздо более эффективно, чем любые, самым тщательным образом подобранные слова. Недостатками устных коммуникаций являются:

1) невозможность хранения информации, так как такие коммуникации не оставляют документов, записей, заметок;

2) возникновение определенных барьеров на пути устных коммуникаций, которые приведут к неточностям, ошибкам, непониманию.

В качестве таких барьеров назовем: разное восприятие, стереотипы, неумение слушать, семантические и невербальные.

Восприятие – это процесс приема и преобразования информации, обеспечивающий человеку понимание реальности и ориентацию в ситуации. Восприятие влияет на ожидания людей. Люди реагируют не на то, что происходит в действительности, а на то, что воспринимается как происходящее.

На восприятие могут влиять: уровень образования, возраст, накопленный опыт, ценности, идеология, социально-психологический климат в коллективе. В атмосфере доверия растут информационные потоки и точность информации в обменах между людьми.

И, наоборот, информация, противоречащая нашему опыту, ценностям, установкам, зачастую либо полностью отторгается, либо воспринимается частично, либо искажается в соответствии с опытом и представлениями. Помогает преодолеть этот барьер и активное слушание как способ доведения реакции на сообщаемую информацию (демонстрация интереса, задавание вопросов, краткий пересказ сказанного и другие формы обратной связи с отправителем для завершения коммуникационного цикла).

Стереотипы — это устойчивые мнения по поводу людей и ситуаций, позволяющие судить о них по ассоциации. 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 ограничиться традиционным вопросом «Как поняли?», на который обычно в любом случае отвечают утвердительно.

Неумение слушать является серьезным барьером на этапе принятия сообщения. Чтобы понять сообщение, его надо услышать. Под умением слушать понимают

навыки принимать сообщения, четко выделяя содержащиеся в них факты и ощущения, правильно интерпретировать их значения. Только тогда получатель имеет возможность дать адекватный ответ исходному отправителю, т.е. создать обратную связь и замкнуть коммуникативный круг. Умение слушать требует от человека внимания, энергии и опыта.

В управленческой литературе приводятся некоторые советы по эффективному слушанию:

- 1) перестаньте говорить, не перебивайте говорящего;
- 2) создайте говорящему непринужденную атмосферу, находите интересные темы;
- 3) покажите говорящему, что вы готовы слушать;
- 4) будьте терпеливы, отзывчивы;
- 5) задавайте вопросы, поддерживайте в собеседнике интерес;
- 6) не допускайте споров и критики, оценивайте суть, а не слова.

Семантические барьеры связаны с разным значением одних и тех же слов, предложений. Это особенно касается резюме, технических и узкопрофильных терминов. Поэтому менеджеру надо добиваться понимания того смысла, который он вкладывает в слова. Например, слово «организация» означает и предприятие, учреждение, и процесс их проектирования. Исследования показали, что рабочие и менеджеры придают неодинаковые значения таким словам, как стимулы, сотрудничество, доверие, прибыль, затраты-выгоды, бюджет и др. Поэтому менеджер должен использовать уточнения, расшифровку употребляемых терминов, по возможности исключать двусмысленные слова, фразы.

Невербальные преграды вызваны неверным использованием в коммуникации любых символов, кроме слов. Такими символами являются: жесты, выражение лица, движение глаз, прикосновения, позы, интонация, дистанционная близость в общении и др. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов.

Один и тот же вопрос «У Вас есть идея?», заданный с разной интонацией: заинтересованно, одобряюще и угрожающе, даст разное его восприятие. Во многих случаях более важно то, как мы говорим, чем то, что мы говорим. Поэтому неверные невербальные символы часто полностью подавляют вербальные. Отсюда

вывод: нужно добиваться, чтобы невербальные символы соответствовали смыслу сообщения, которое передается. В противном случае возникает «шум», который препятствует правильному пониманию информации.

Второй формой межличностных коммуникаций являются письменные коммуникации в форме отчета, доклада, письма, докладной записки, представления, приказа и т.д., где символом кодирования информации выступает письменное слово. Преимущества письменных коммуникаций:

1. большая точность и тщательность при формулировании сообщений;
2. возможность хранения информации.

Недостатки в том, что они: 1) требуют больше времени на сбор, обдумывание и формулирование сообщений; 2) препятствуют установлению обратной связи и обмену информацией.

При выборе формы межличностных коммуникаций можно руководствоваться правилом: устная коммуникация предпочтительней при персональном, новом, не рутинном, двусмысленном, эмоциональном и кратком сообщении (личные встречи, беседы, телефонный разговор), а письменная обычно более эффективна при обезличенных, простых, рутинных, и длинных посланиях (официальное письмо, докладная записка, электронная почта).

Для усиления преимуществ каждой из этих форм их можно комбинировать. Например, короткий телефонный звонок позволяет предупредить о времени совещания и получить немедленный ответ, а напоминающая записка о времени и повестке дня гарантирует, что получатель не забудет о совещании, подготовиться к нему и придет. Новые средства связи: мобильные телефоны, факсы, компьютерные сети – стирают различия между устной и письменной формами коммуникаций и делают каждую более эффективной.

1.3 Формы организационных коммуникаций, их барьеры

Формы организационных коммуникаций:

1. Коммуникация с внешней средой;
2. Вертикальные коммуникации в рамках организации;

3. Горизонтальные коммуникации внутри организации;
4. Неформальные коммуникации;
5. Коммуникационные сети.

Каждая из этих форм предполагает использование устной или письменной форм коммуникаций.

Вертикальные коммуникации осуществляются по нисходящей или восходящей формальным линиям между руководителями и подчиненными и могут вовлекать в процесс обмена информацией несколько уровней в организации.

По нисходящим коммуникациям передаются сообщения о целях и стратегиях, текущих задачах, новых процедурах и правилах, должностных инструкциях и предстоящих изменениях в организации, обратная связь по результатам деятельности и др. По восходящим коммуникациям поступают сообщения о возникающих проблемах, идеях и предложениях, отчеты о результатах деятельности и другая контрольная информация, жалобы и просьбы и т.д.

Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен сообщениями между разными отделами, подразделениями, находящимися на одном уровне в организации, и между коллегами по работе внутри этих подразделений. Цель этих коммуникаций – координация и кооперация работы взаимосвязанных подразделений, решение проблем внутри отделов, консультирование друг друга. Для согласования работы разных подразделений иногда создаются специальные группы, комитеты, комиссии, назначаются консультанты, создаются матричные структуры, в которых большую роль играют горизонтальные связи.

Неформальные коммуникации не связаны ни с формальными каналами, ни с иерархией в организации. Они возникают спонтанно, не по предписанию руководства, являются случайным обменом информацией между людьми при встрече и соединяют всех сотрудников организации.

Существуют два типа неформальных каналов: слухи («виноградная лоза») и «выходы в народ». Слухи представляют собой непроверенные сведения, обычно циркулирующие внутри организации (внутренние толки) или во внешней среде организации (внешние толки). Слухи позволяют сотрудникам восполнить информационный вакуум, уточнить решения руководства. Они активизируются, когда в организации происходят перемены, ощущается возбуждение, беспокойство или, когда ухудшается экономическая ситуация.

Исследования показывают, что эффективность «виноградной лозы» зависит всего лишь от нескольких человек. В простой цепочке слухов один человек сообщает какие-либо новости другим. В кластерной цепочке информацию передают несколько человек. Чем меньше число «придаточных звеньев» тем точнее информация.

По меньшей мере, на 75% слухи являются точными. Поэтому по каналам слухов менеджер может распространить информацию о предстоящих сокращениях персонала, о перемещениях и назначениях, новых ставках заработной платы, предстоящих изменениях в организации. Слухи можно разделить на четыре категории.

Мечты и чаяния. Они отражают желания и надежды тех, кто инициирует возникновение слухов. Это наиболее позитивные слухи, так как они способствуют творчеству со стороны других лиц. Производственные проблемы часто решаются в результате того, что сотрудники выразили пожелание перемен. Такие улучшения иногда повышают эффективность работы некоторых подразделений организации. Хотя тон слухов позитивен, они тем не менее, свидетельствуют об озабоченности работников.

Слухи-«пугала». Возникают на почве страхов и опасений работников, вызывая беспокойство в коллективе, например, в период урезания сметы. В таких случаях работники делятся своими страхами с коллегами. Эти слухи иногда наносят ущерб (например, слух о возможности сокращения штатов) и требуют официального опровержения со стороны руководства.

«Вбивание клиньев». Наиболее агрессивный тип слухов. Они разделяют группы и подрывают лояльность. Такие слухи продиктованы агрессивностью и даже ненавистью. Это негативные слухи, вносящие раскол. Как правило, унижительны для компании или индивида и способны нанести урон репутации других лиц.

Примеры таких слухов: кто-то в компании X сказал, будто эмблема компании Y представляет собой знак дьявола; сотрудник рассказал коллегам, что у одного из работников обнаружен СПИД, или о том, что «Луизу, нового менеджера конторы, видели на днях с новым бухгалтером. Они вместе в автомобиле покидали «Мотель»; «Мэри получила повышение, так как она любовница босса».

Финальный слух. Это слух о предвидении каких-то действий. Он возникает, когда сотрудники длительное время ожидали наступления событий. Возможно, до этого остался всего один шаг, что усиливает двусмысленность ситуации.

«Выходы в народ» — это такая форма коммуникации, при которой руководитель даже высшего звена не довольствуется только письменными отчетами своих непосредственных подчиненных, а предпочитает получать информацию о жизнедеятельности компании из «первых рук», из разговоров с рядовыми сотрудниками. Это создает благоприятный климат в коллективе, способствует укреплению восходящих и нисходящих коммуникаций. У менеджера появляется возможность донести до работников свои идеи и ценности и услышать о проблемах, идеях и жалобах, волнующих сотрудников.

- 1.

Типы коммуникационных сетей

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе людей с помощью информационных потоков. Посредством сети коммуницируют члены группы. От того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Основными сетями являются «звезда» (колесо), «шпора» и «круг» («всеканальная»). Каждая из них имеет свои преимущества и недостатки. Выбор той или коммуникационной сети зависит от задач, которые стоят перед группой, желаемых результатов, времени, мотивации и квалификации работников и других факторов.

«Звезда». В такой сети руководитель контролирует деятельность подчиненных. Число каналов может быть различным, но всегда есть центр, к которому они сходятся.

Преимущества «звезды» в следующем:

- 1) есть признанный лидер, который несет ответственность за работу сети. Здесь сильны связи между начальником и подчиненным;
- 2) «звезда» устойчивее других сетей, вся официальная информация исходит из центра и идет к центру;
- 3) позволяет быстро приступить к выполнению заданий, так как информацию и инструкции из центра можно послать одновременно всем участникам группы;

4) здесь больше порядка, точности в выполнении заданий, так как центр контролирует всю сеть. Но если в центре некомпетентный человек, «звезда» становится неэффективной. Поэтому главное значение в «звезде» имеет выбор лидера. Основным недостатком «звезды» считается ее жесткость, невозможность проявления инициативы подчиненных. Ни в одной другой сети система подчинения не выражена столь ярко, и, чтобы работа здесь шла гладко, она должна строжайше соблюдаться. Поэтому качество работы такой сети определяется в центре. Оно не может быть выше уровня работы руководителя.

«Круг» можно назвать полной противоположностью «звезды». Члены группы свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают решение. Здесь полностью отсутствует формальный лидер, контролирующей деятельность сети. Это не означает, что в нем отсутствуют силовые линии или целенаправленное воздействие.

Преимущества «круга» в том, что он:

- 1) формирует более благоприятный морально-психологический климат в группе и обеспечивает более высокую мотивацию и активность ее участников;
- 2) воспитывает лидеров, так как способности каждого человека на виду, и он заинтересован в том, чтобы показать себя с лучшей стороны;
- 3) ограничивает «просеивание информации»;
- 4) благоприятствует творческой работе;
- 5) имеет больше контрольных точек, так как информация поступает от всех участников сети.

Недостатки «круга»:

- 1) может возникнуть феномен «группового мышления»;
- 2) возможный выигрыш в гибкости может угрожать стабильности и порядку;
- 3) возможный выигрыш от неполного просеивания информации и большего числа контрольных точек может достигаться за счет уменьшения контрольных функций каналов.

«Круг» наиболее эффективен для решения сложных творческих задач.

«Шпора» внешне похожа на «звезду», это тоже централизованная, жесткая сеть, но есть отличия: в структуре «шпоры» три уровня, а не два, как в «звезде». Человек по-прежнему занимает руководящее положение, но имеет своего начальника. Точка Б - центр реальной власти в «Шпоре». Этой властью можно воспользоваться в интересах А, в интересах Б или в интересах рядовых работников, находящихся на концах лучей. Б сохраняет свои позиции, пока удовлетворяет А. Главной проблемой такой сети является подбор человека на позицию Б.

«Тент» - очень распространенная, сильная и устойчивая, как «звезда», коммуникационная сеть. Имеет минимальное количество неофициальных взаимодействий работников.

«Палатка» возникает из «тента», когда формально устанавливается канал Б - В (он может существовать с ведомо А) «Палатка» образуется, когда руководитель А решает, что его старшим подчинением необходимо согласовывать свои действия и дела, представляющие взаимный интерес, прежде чем передавать их ему на верх. Такая сеть может быть очень эффективной и действенной структурой, если четко определить права и обязанности Б и В.

Когда в «палатке» возникает новый официальный канал б - в, получается «дом». Это полностью замкнутая система, где каждый может связаться с любой другой точкой по нескольким каналам, при этом не обязан следовать обычной установленной цепочкой команд. Здесь три круга коммуникаций: большой, объединяющих всех членов сети, и два малых.

С организационной точки зрения «дом» может оказаться самой опасной из всех информационных сетей из-за множества официальных каналов, по которым от одного к другому передается информация.

Могут возникнуть информационные перегрузки. Трудности порождает ложная идея о том, что чем больше объем передаваемой информации и чем легче ее непосредственно обработать, тем лучше.

Свободный обмен информацией между людьми, которые могут извлечь из этого пользу - это хорошо, но, когда непосредственный обмен ведет к «короткому замыканию» потока или информация не попадает к тем, кто должен ее получить, - это плохо.

- 1.

Управление коммуникациями в организации

Несоответствие коммуникативных сетей и задач. Количество информации и обмен ею должны соответствовать объему и содержанию решаемых задач. Это означает, что для решения трудной, творческой, инновационной задачи должны использоваться децентрализованные коммуникативные сети типа «круг», которые поощряют участие, обсуждение проблемы, проявление инициативы работников.

Дефицит формальных каналов. Отсутствие формальных каналов сокращает эффективность коммуникаций. В организации должно быть достаточно восходящих, нисходящих, горизонтальных коммуникаций в форме опросов работников, системы сбора предложений, информационных бюллетеней, политики открытых дверей и др.

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

- 1) четко ли доведены до них цели их деятельности;
- 2) с какими потенциальными и 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.

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 нередко отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу.

Систему сбора предложений можно создать и по и-иную. 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 (если вопрос не анонимный), либо печатаются в информационном бюллетене фирмы.

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статья 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.

2.СИСТЕМА КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА

2.1 Краткая характеристика организации

Единая розничная аптечная сеть «Городская аптека» начала создаваться в 2000 году. За короткое время она превратилась в крупнейшую аптечную сеть города, состоящую из 21 аптечных учреждений во всех районах. Здесь можно найти нужные лекарства – от распространенных до редких препаратов, купить детское питание или домашние медицинские приборы, с помощью опытных консультантов подобрать лечебную косметику и средства гигиены. Очень редко оказывается, что какой-то лекарственный препарат отсутствует в аптечной сети «Городская аптека». Общее количество сотрудников аптечной сети сейчас около 100 человек.

В розничной сети обслуживанием покупателей занимаются в основном сотрудники в высшем фармацевтическом образовании – провизоры (85%), которые так же постоянно проходят обучение.

Аптечная сеть «Городская аптека» уделяет пристальное внимание выбору поставщиков. Основным из них является ЗАО НПК «Катрен». Этот выбор не случаен. Пока есть на рынке фальсификаты, полной гарантии безопасности для конечного потребителя нет. Компания «Катрен» с целью повышения ответственности перед конечным потребителем осуществляет страхование качества всего товара в тех аптеках, в которых она является одним из основных поставщиков.

По договору страхования с ОАО «АльфаСтрахование», в случае причинения вреда здоровью из-за употребления некачественных лекарств нанесенный ущерб будет возмещен страховой компанией.

Убедиться, что качество товара аптеки застраховано, довольно просто: такие аптеки обладают сертификатом качества «Катрен». Таким образом, конечного покупателя медикаментов сертификат – это гарантия защиты его прав потребителя.

2.2 Система внутренних коммуникаций в аптечной сети

Инструменты построения и повышения эффективности системы внутренних коммуникаций подразделяются на четыре основных вида: информационные, аналитические, коммуникативные и организационные.

Важно отметить, что большинство компаний используют не больше двух групп инструментов одновременно, то время как для построения эффективной системы рекомендуется использование инструментов каждой группы.

Самые редко используемые компаниями инструменты управления внутренними коммуникациями – «почтовые ящики» для сбора предложений, электронными СМИ, письма работодателю, деловые игры, презентации для сотрудников, электронные библиотеки, тематические фотостенды.

Чаще всего компании используют внутренние собрания, рассылки сообщений, стенды с информацией и внутренние сайты. Есть и ряд проблем, с которым

сталкиваются организации при работе с внутренними коммуникациями. Прежде всего, это отсутствие сотрудника, отвечающего за работу с системой внутренних коммуникаций на постоянной основе. Как правило, компания не выделяет бюджет на поддержание и регулярную работу с внутренними коммуникациями. Из-за этого информация доводится до сведения работников не регулярно, без нужного эмоционального заряда, порой без учета бизнеса и размеров компании.

В настоящее время крайне важно правильно выстраивать работу по управлению системой внутренних коммуникаций в организации. Необходимо создавать единое информационное поле, устранять коммуникативные разрывы, постоянно получать обратную связь от персонала с целью вовлечения сотрудников в процессы управления организацией, повышения мотивации к достижению целей компании, улучшения качества процедур принятия управленческих решений.

Так, например, внедрение «Корпоративных правил» в компании способствует созданию единого пространства и облегчит процесс адаптации новых сотрудников. В «Корпоративных правилах» должна быть отражена вся информация, необходимая сотрудникам для работы в части организационной и психофизиологической адаптации: в простой и доступной форме отражены стандарты деловой переписки и ведения телефонных переговоров, безопасности, требований к внешнему виду, социальные гарантии работникам, структура компании, правила пользования библиотекой компании, приема пищи, организации командировок, использования автотранспорта компании и курьерских служб, порядок начисления и выплаты заработной платы.

Внедрение «Корпоративных правил» позволит, во-первых, сократить период адаптации новых сотрудников, во-вторых, сэкономить время наставников, так как на все вопросы, возникающие у новичков в первый месяц работы, есть ответы в «Корпоративных правилах». Одновременно целесообразно использование внутреннего сайта для управления коммуникациями, где могут быть размещены регламенты и стандарты работы, оформления презентационных материалов, информация о новых сотрудниках с краткой информацией об их профессиональном опыте и ключевых компетенциях.

Так же можно информировать сотрудников о возникающих вакансиях, последующих мероприятиях и создать страничку с частными объявлениями и страничку «Проба пера». Часть информации, например, интересные статьи или публикации о компании, интервью с нашими сотрудниками, информацию о днях рождения можно разместить на информационных стендах рядом со столовой и

коридорах офиса. Так же в работе необходимо активное использование корпоративных мероприятий, фотоотчетов, корпоративных журналов. В результате, сотрудники компании будут всегда в курсе событий и лучше узнают друг друга. Несомненно, все перечисленные мероприятия поспособствуют взаимодействию и повышению общей управляемости компании.

Система внутренних коммуникаций – это комплекс мероприятий. Она будет полноценно работать, если использовать ряд инструментов, так как именно комплекс мер позволяет сделать систему коммуникаций прозрачной, открытой, регулярной. Конечно, крайне важным является и грамотное разделение функций между субъектами ВК.

Например, работу по поддержке внутреннего сайта, корпоративный журнал и корпоративные мероприятия может проводить PRотдел и частично отдел IT, работу по адаптации новых сотрудников, поддержанию работоспособности корпоративной культуры и системы внутренних коммуникаций в целом, поддержанию климата в коллективе – служба персонала (HR-служба) при активном участии топ-менеджера.

Внедрение СВК призвано в конечном итоге синтезировать теории управления, теории организации, психологии управления и межличностного общения и собственно теории коммуникации. «Пробелы», некомпетентность в одной из этих сфер влечет за собой тиражирование ошибок и малоэффективные действия во всех других областях. Это относится не только к работе менеджеров, руководителей всех уровней, но и к любому специалисту и так называемым «рядовым» служащим, т.е. работникам, вовлеченным в процесс общения с другими людьми.

2.3 Эффективные коммуникации на уровне «провизор» - «потребитель»

Психология посетителя аптеки обусловлена с одной стороны множеством личностных факторов, а с другой – тем, что потребитель прежде всего ждет быстрого и вежливого обслуживания, а также квалифицированного совета. Именно поэтому умение применять свои профессиональные знания, а также знание и использование основных техник коммуникации очень важно в работе провизора.

Коммуникация – это передача информации одним человеком другому, один из способов сообщения людям своих идей, факторов, мыслей, чувств и ценностей. Цель коммуникации – добиться точного понимания сути этого сообщения. Смысл

коммуникации заключается в достижении соответствующей реакции.

Для осуществления процесса коммуникации необходимо, по меньшей мере, два человека – отправитель и получатель. Отправитель начинает коммуникацию, передавая какую-либо информацию получателю. Для этого он кодирует информацию в символы (слова или действия, позы, жесты, выражение лица и т.п.) и передает их получателю с помощью средства коммуникации – зрительно, устно либо с использованием другого канала.

Получатель пытается восстановить первоначальное значение направленной ему информации – декодирует сообщение; после этого он отвечает отправителю – возникает обратная связь. В процессе коммуникации могут возникать помехи, искажающие смысл сообщения. Источники коммуникационных помех многообразны.

Это, прежде всего, физический шум, недостаток компетенции в обсуждаемой области, культурологические помехи, ментальные и эмоциональные фильтры. В приведенном перечне особо следует отметить культурологические помехи, заключающиеся в том, что процесс общения имеет окраску как национальной, так и профессиональной культуры. Незнание определенных правил общения (например, неверное использование жеста) может привести к полному искажению смысла.

В процессе общения у человека включены определенные ментальные фильтры: заранее сформировавшиеся установки и убеждения. Аналогичную роль играют эмоциональные фильтры, т.е. те эмоции, которые владели человеком перед актом коммуникации.

Таким образом, оказывается, что смысл принятого сообщения никогда в точности не совпадет со смыслом посланного, однако степень различия может сильно варьироваться: от различия в нюансах до полного искажения.

Выделяют два основных типа коммуникации – вербальная (словесная) и невербальная (несловесная). Установлено, что удельный вес вербальных средств (только слов) в передаче информации составляет 7%, звуковых средств (тон голоса, интонация) – 38%, невербальных средств (жесты, поза и т.п.) – 55%.

Говоря о проблеме коммуникаций в целом, можно выделить три аспекта:

1) Техническая проблема. Настолько точно могут быть переданы символы коммуникации?

2) Семантическая проблема. Настолько точно переданные символы выражают желаемый смысл?

3) Проблема эффективности. Насколько эффективно воспринятый смысл влияет на людей в желаемом направлении?

Для определения любой коммуникации необходимы как минимум два человека: отправитель и адресат. Первоначально в роли отправителя информации, в нашем случае, выступает провизор, который намерен сообщить покупателю интересующую его информацию. При этом адресат информации – покупатель – воспринимает ее и интерпретирует.

Эффект коммуникации зависит от свойств личности получателя информации, особенности протекания его психических процессов, социальных установок. Множество экспериментальных данных свидетельствует о существенном влиянии возрастных, профессиональных и ролевых характеристик личности на процессы понимания людьми друг друга.

Диалог или беседа – это важнейший вид коммуникации между людьми. При этом именно правильно выстроенный диалог остается важнейшим средством на пути к лояльности потребителя.

Процесс продаж условно можно разделить на четыре стадии:

- Сбор информации о клиенте и установление контакта;
- Презентация товара;
- Работа с сомнениями клиента;
- Завершение сделки и закрепление «условного контракта».

Для того чтобы понять истинные интересы клиента можно использовать такие приемы, как активное слушание, грамотные вопросы и наблюдение. Работа с клиентом должна начинаться в тот момент, как только он появился перед провизором, т.к. нужно исходить из того, что клиент пришел с конкретной целью покупки.

Внимательно наблюдая за его поведением, его внешним видом можно составить представление о дальнейших действиях клиента, о тактике общения с ним. Задавая вопросы посетителю, необходимо следить за тем, чтобы речь была

грамотной. Искренняя, доброжелательная и эмоционально выраженная заинтересованность в максимальном удовлетворении потребности покупателя настроит его на позитивное настроение.

Потребитель на подсознательном уровне уяснит для себя, что его интересы являются важными. Грамотно используя все эти способы, можно определить истинные желания намерения потребителя, что способствует выбору эффективной манеры общения.

На начальной стадии взаимодействия провизор задает открытые, поддерживающие вопросы. Таким образом, провизор выявляет потребности покупателя, его вкусы, предпочтения. Вопросы провизора составляют 20% взаимодействия, а ответы покупателя – 80%.

На следующем этапе разговора провизор задает альтернативные, зеркальные вопросы. Покупателю необходимо принять решение: осуществить покупку или нет. Деловой разговор на этой стадии имеет равную пропорцию взаимодействия: провизор-покупатель.

На завершающей стадии взаимодействия продавец задает подтверждающие и заключающие вопросы. Пропорция провизор-покупатель имеет следующий вид: продавец – 80 %, покупатель – 20%.

По статистике 60% всех конфликтов между людьми возникает из-за коммуникационных проблем. Например, человек не расслышал или не понял другого, в результате не так отреагировал, то вызвало недовольство или обиду его собеседника – и проблема стала расти как снежный ком. Что касается продажи, клиенты часто сами рассказывают, что им необходимо и как они готовы это приобрести. Их просто необходимо внимательно слушать, так как люди ценят тех, кто их выслушивает. В результате была разработана техника так называемого активного слушания, которая основана на двух базовых положениях:

1. Слушатель принимает на себя обязательство помочь говорящему более полно выразить свои мысли и чувства. Таким образом, слушатель становится активным участником коммуникации.
2. Слушатель стремится не формировать суждений, не перебивая говорящего, пока он полностью не выразит свои мысли и чувства.

В технике активного слушания широко используются вопросы. При этом необходимо задавать такие вопросы, которые не уведут говорящего от темы его рассказа.

И все же многие провизоры не желают слушать клиентов по следующим причинам:

- Отсутствие терпения;
- Лень (например, провизор не хочет утруждать себя чужими рассказами);
- Отсутствие интереса;
- Наличие собственного мнения (например, провизор считает, что клиент не может точно передать свое физическое состояние);

Практические советы, позволяющие улучшить умение слушать:

- Не прерывайте и не перебивайте собеседника. Выслушайте клиента, и он будет стараться заполнить тишину, продолжая отвечать на заданный вами вопрос;
- Не смотря на часы, беседуя с клиентом. Если необходимо посмотреть на часы, сделайте это не заметно. В противном случае клиент интерпретирует этот жест как отсутствие интереса к нему и как желание поскорее от него избавиться;
- Не заканчивайте предложение за собеседника. Даже если вы знаете, что сейчас прозвучит, дайте клиенту полностью высказать свою мысль;
- Задав вопрос, дождитесь ответа. Многие задают вопрос и сами же на него отвечают. Провизоры во всем винят возникшую паузу, но пауза – это хорошо, значит клиент обдумывает ваш вопрос, он ведь не должен выдать ответ моментально. Раз задали вопрос, то будьте добры, дождитесь ответа;
- Примите соответствующую позу. Поддерживайте визуальный контакт. Даже если вы внимательно слушаете собеседника, а при этом смотрите куда угодно, но только не на него, он сделает единственный вывод – вам не интересно, и вы его не слушаете. Беседуя с клиентом, развернитесь корпусом к нему, поворота головы недостаточно.
- Задавайте уточняющие вопросы. Если вам что-то не ясно или вы не уверены, что правильно поняли клиента, не стесняйтесь – задавайте уточняющие вопросы. Вы не покажитесь глупым или непонятливым, а произведете впечатление человека, старающегося не упустить важные моменты беседы.

Существуют множество уточняющих вопросов, например:

- Вы имеете в виду, что...

- Правильно ли я Вас понял...

- Поясните, пожалуйста...

- Вы хотите сказать...

- Почему?

Принято считать, что не правильная модель общения с клиентом реализуется в случае, если провизор рассказывает или задает вопросы меньшую часть времени (25-30%), а большую часть времени выслушивает клиента (70-75%). Умение задавать правильные вопросы клиентам является очень важным навыком провизора. Задавая вопросы, вы включаете собеседника в общение, проявляете к нему интерес.

Вопросы очень важны, когда только устанавливается контакт с клиентом. Умело задавая вопросы, можно понять, что конкретно ему нужно.

- Каким препаратом Вы пользуетесь в настоящее время?

- Где Вы приобрели этот препарат?

- Что Вам нравится в нашей сети аптек?

- Что бы Вы хотели изменить в работе нашей сети?

Правильно поставленные вопросы позволяют получить намного больше информации о клиенте, а также управлять ходом беседы. С помощью вопросов можно:

- Прояснить интересы собеседника;
- Направить его внимание на нужные и важный для провизора детали разговора;
- Узнать возражения клиента;
- Вернуть инициативу в разговоре;
- Сообщить собеседнику свою точку зрения;
- Умело разрушить уверенность партнера в чем-либо;
- Построить с собеседником отношения подлинного партнерства.

Эффективные коммуникации на уровне «провизор – потребитель» позволяет завоевать своего покупателя, правильно работать с возражениями, избегать конфликтных ситуаций, что является главными задачами в работе каждого

провизора.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами.

Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему представления информации большому числу людей и отдельным индивидуумам внутри организации, а также институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

Как формальные, так и неформальные коммуникации осуществляются по правилам грамматики внутригруппового общения. Отдельные индивиды также могут выполнять как функциональные, так и дисфункциональные роли, причем в организации часто наблюдаются два параллельных ряда ролей: формальные и неформальные (например, неформальный лидер).

Многое зависит от руководителя организации, поэтому его функциям посвящен ряд социологических и психологических исследований.

Структура организации предопределяет и направления коммуникационных потоков в ней, то есть, движения сообщений по различным каналам, между различными подразделениями и работниками этой организации:

- Вертикальные коммуникационные потоки идут от администрации к рядовым членам (приказ, постановкам задач, убеждение, поддержка, контроль, кризисная коммуникация) и от рядовых членов к администрации (отчет, запрос, служебная записка, профсоюз, собрание);
- Горизонтальные коммуникационные потоки – между равными по рангу членами организации (производственная коммуникация, обмен мнениями, собрание, беседа в кафе после работы);
- Внешние коммуникационные потоки – это любые сообщения, связанные с пересечением условной границы организации (реклама и корпоративная реклама, статьи, интервью, выставки, презентации, пресс-конференции, пресс-

релизы, кризисная коммуникация).

В организации предусмотрены охранные механизмы для предотвращения деструктивной коммуникации (гриф «для внутреннего пользования», «для служебного пользования», «совершенно секретно»). Охранные механизмы ограничивают число участников коммуникации определенным кругом лиц.

Помимо основных коммуникационных потоков, в организации могут наблюдаться и дополнительные (между руководителями и работниками разных подразделений, то есть, «по диагонали», между работниками и руководителями различных организаций – «в сторону»). Большую роль играет также неформальная коммуникация на всех уровнях (например, неформальные группы вне работы; игра в теннис, утренники. Вечерники и т.д.)

В англоязычной терминологии, *grapevine* (система слухов – дословный перевод «виноградная лоза») поставляет 66% информации работника предприятия, 80% которой – информация «по делу», то есть, производственная. Внутренняя форма слова *grapevine* предлагает возможное графическое изображение коммуникационных потоков в виде ползущей и разветвляющейся сети, по-русски мы также говорим: «поползли слухи».

Неформальные, дружеские или сопернические отношения могут как тормозить выполнение задач организации, так и способствовать их выполнению. Российская бизнес-коммуникация отличается от западного именно значительного превосходства неформальной стороны. Иногда дело не идет из-за неприятельских отношений коммуникантов. Неформальная коммуникация играет важнейшую роль в кризисных и конфликтных ситуациях, так как неформальные каналы часто действуют быстрее формальных, и почти всегда доверие коммуникантов к неформальной информации выше, чем к формальному источнику.

Структуру организации и процесс принятия решений обслуживает система внутренних коммуникаций (СВК). Анализ коммуникаций необходим, так как отношения между работниками различных рангов оказывают непосредственное и ощутимое воздействие на работу организации в целом, влияя на мотивацию, и на системы ценностей, и позиции групп и отдельных работников.

Кроме того, полностью охватить внутрифирменные отношения невозможно без изучения каналов распространения информации.

Одной из основных проблем коммуникаций является проблема качества информации, а также ее достаточности, своевременности, точности. И формальные, и неформальные коммуникации подчиняются некоторым общим законам:

1. Прежде чем установиться общение, обе его стороны, как правило, достаточно определяют его цели.
2. Прочные коммуникации возникают тогда, когда обе стороны не стараются добиваться результатов немедленно и в полном объеме.
3. Огромное значение для эффективности коммуникаций имеет физическое и психологическое их окружение, а также способность быстро приспосабливаться к конкретным условиям.
4. Коммуникации более эффективны в случае применения невербальных способов общения (интонация, жесты, поза и др.).
5. Эффективность коммуникаций повышает ценная и полезная для получателя информация, и качества коммуникаций.
6. Обратная связь совершенно необходима для контроля качества и содержания информации и качества коммуникаций.
7. Внутри организации коммуникации должны строиться на долгосрочных интересах и целях. Это повышает их устойчивость и гибкость в повседневной работе.
8. Большое значение для коммуникаций имеет практика активного слушания, которая предполагает прежде всего прекращение собственной речи, доброжелательное внимание к собеседнику, отсутствие спора и посторонних занятий во время беседы и попытка принять точку зрения собеседника (или хотя бы понять ее).

Устойчивые двусторонние и односторонние каналы в организации образуют коммуникационную сеть. Она опирается на внутрифирменное общение и в основном носит неформальный характер, как и общение в небольшом коллективе в целом. Современное психологическое управление утверждает, что руководство должно принимать активное участие в неофициальном общении.

Кроме того, руководитель может воспользоваться неформальными коммуникационными каналами для быстрого распространения важной информации. Этот подход представляется эффективным в условиях существования небольшого коллектива эффективным в условиях существования небольшого коллектива. С его помощью можно с высокой степенью достоверности определить внутренние пружины личностного общения – цели и мотивы общения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдулова, Т.П. Психологические основы менеджмента [текст]: учеб. - метод. Пособие. – М.: Либерия-Бибинформ, 2009. – 150с.
2. Бажин, И.И. Информационные системы менеджмента [текст]. – М., 2009. – 688 с.
3. Белоножкин, Ю.Н. Проблема развития менеджмента и когнитивно-эволюционная парадигма [текст] /Ю.Н. Белоножкин, Э.А Зорин // Информ. – аналит. вестник. – 2010. – N 2. – С.3-13.
4. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала. – 2-е изд. – М.: Экономика, 2010. – 361с.
5. Иванов, В.В. Разработка механизмов управления информационными потоками предприятия [текст] / В.В. Иванов, С.Ю. Щуркин // Экономика и коммерция. Электрон. пром-сть. – 2011. – N 1-2. – С.77-86.
6. Исаев, Р.А. Способы обеспечения и улучшения качества обслуживания клиентов банка // Методы менеджмента качества. 2011. – N 2. – С.4-10.
7. Качалов, В.А. Анализ динамики несоответствий в системах менеджмента (компетентное мнение) // Методы менеджмента качества. – 2011. – N 7. – С.16-20.
8. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент [текст]: пер. с англ. / Ф. Котлер, К.Л. Котлер. – 12-е изд. – СПб. и др.: Питер, 2012, - 814с.
9. Корпоративный менеджмент: справ. для профессионалов / Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. – М.: Высш. шк., 2009. – 1077с.
10. Корчагин, П. Рынок маркетинговых услуг: репутационный менеджмент [текст] // Пробл. Теории и практики управл. – 2011. – N 3. - С.120-126.
11. Общий и специальный менеджмент [текст]: учебник / под общ. ред. А.Г. Гапоненко, А.П., А.П. Панкрухина. – М., 2009. – 568с.
12. Персональный менеджмент [текст]: учебник / под общ. ред. С.Д. Резника. – М.: Инфра – М, 2010. – 618с.
13. Резник, С.Д. Менеджмент: избранные статьи. – М.: ИНФРА – М.

Кн.1: Общие проблемы менеджмента, управление человеческим потенциалом в строительстве. – 2013. –277с.

Кн.2: Управление высшей школой и научной деятельностью. – 2013. – 359с.

Кн.3: Управление семьей, домашним хозяйством, персональный менеджмент. – 2013. – 263с.

14. Ригби, Д. Инструменты и тенденции менеджмента -2013 / Д. Ригби, Б.Билодэу // Business excellence = Деловое совершенство. – 2013. – N 8. – С.48-54.

15. Российский менеджмент [текст]: Технологии успеха: учеб. пособие / Герасимов Б.Н. и др. – М.: Муницип. Мир, 2009. – 399с.

16. Юркив, Н.Н. Эффективный менеджмент как способ выживания [текст] // Методы менеджмента качества. – 2010. – N 12. – С.54-56.