

image not found or type unknown



Для исследования процесса коммуникации нужно сначала ответить на вопрос: что такое коммуникации? «Это процесс, посредством которого осуществляется обмен и осознание информации двумя или несколькими людьми – обычно с целью мотивации или изменения определенного поведения.» Таким образом, коммуникация является одной из важнейших частей процесса управления. Менеджер, как управленец, тратит огромную часть времени на общение с людьми: подчиненными, начальниками, клиентами. В ходе исследований было определено, что менеджер тратит около 80 процентов своего времени на межличностные контакты, и в тоже время лишь 20% на работу в кабинете, которая часто представляет те же коммуникации, но передаваемые в виде чтения и письма. Доля затрачиваемого времени на коммуникации в организации варьируется в зависимости от поста, занимаемого человеком в ней – «по мере удаления от верхушки организаций доля времени, затрачиваемая на коммуникации, уменьшается.»

Важность коммуникаций в организации также зависит и от её целей. Организации, ориентированные на межличностное общение и идеи, а также работающие в условиях большой неопределенности: психологическая служба, рекламное агентство, биржа; несомненно, более зависимы от коммуникаций, чем организации, занимающиеся производством.

В процессе коммуникации двумя основными участниками являются отправитель и получатель. Отправитель кодирует свое сообщение, представляя его в виде символов. Затем сообщение передается по каналу коммуникаций, примерами которых являются телефонные звонки, записки, встречи. Далее происходит этап декодировки сообщения и интерпретации его значения. Часто, в конце еще возникает обратная связь.

Основные проблемы возникают на этапе декодировки и интерпретации сообщения. Огромное количество факторов влияет на восприятие сообщения: разница в положении, ценности, требования, взгляды, интересы и даже внешний вид людей.

Но решающим в интерпретации коммуникаций является впечатление, оказываемое отправителем на получателя. Получатель использует собственный, уже

выработанный набор реакций на человека или ситуацию. Кроме этого, на коммуникации влияют условия и окружение акта коммуникации. Дружеская атмосфера, чистый и хорошо обставленный офис несут в себе информацию об отправителе. Важно заметить, что получатель может понять отправителя, только если поместит его в надлежащую «категорию репертуара восприятия». Часто в процессе «категоризации» происходят ошибки за счет ограниченного количества или неверных данных.

На восприятие в процессе коммуникации также влияет и позиция, занимаемая человеком в организации. Но на восприятие влияет и более глубокий фактор – доволен ли получатель сообщения своим местом в организации. Последним фактором, которой я бы хотел отметить, является феномен стереотипа. Считается, что человек в организации принадлежит к какой-либо группе и обладает характеристиками, приписываемыми группе в целом. Получается, что на человека «навешиваются ярлыки» качеств, которыми он не обладает, что негативно влияет на процесс коммуникации.

Коммуникации в масштабе организации обычно делятся на следующие направления: вертикальные коммуникации, которые подразделяются на нисходящие и восходящие, а также горизонтальные.

Для начала давайте рассмотрим нисходящие коммуникации. Они состоят из информации, отправляемой подчиненным высшим руководством организации. Обычно такие при таких коммуникациях используют такие каналы, как доска объявлений, справочные руководства, почтовые сообщения, личные указания.

Нисходящие коммуникации состоят из рабочих инструкций, описывающих выполнение определенной работы, внушения идей, призванных мотивировать работников и принять ценности компании, процедур и правил, описывающих политику, правила и выгоды, обратной связи, являющейся оценочной по результатам работы подчиненного, и внедрения целей и стратегий, задачей которой состоит в разъяснении новых стратегий работникам и обеспечении работников информацией.

Восходящая коммуникация состоит из того, что люди говорят о своих проблемах и результатах работы, о проблемах других людей, о политике организации и о том, что и как нужно сделать. Работники часто боятся отправлять информацию вверх по иерархической лестнице, так как боятся начальства. Важно также отметить, что объем информационного отклика работников обратно пропорционален конкретике и детализации нисходящей информации.

Другим направлением являются горизонтальные коммуникации. Они представляют собой обмен информацией на одном уровне, между коллегами, с целью разрешения проблем внутри отдела, координации работы и проведению улучшений.

Теперь перейдем к проблемам коммуникации. Основными дефектами являются перегрузка системы коммуникации, пробел и искажение информации. Я хотел бы начать с проблемы перегрузки системы коммуникации, так как она является причиной возникновения пробелов и искажений. Когда система коммуникации слишком загружена, возникают проблемы с передачей информации, которые решаются несколькими методиками: дублированием, компенсацией, введением очередности. Смысл последней методики заключается в назначении приоритета посланиям: более важные решаются тут же, малозначимые откладываются на потом. В тоже время, очередность посланий позволяет решать проблемы по мере их поступления. Минусом данной методики является тот факт, что приоритеты являются заранее установленными, и невнесенное в перечень важных, значимое сообщение может быть пропущено.

Пробел зачастую возникает в моменты перегрузки системы коммуникации и отображает ситуацию, когда получатель информации не может до конца воспринять информацию и пропускает некоторые её аспекты. Но пробелы бывают и намеренными. Это происходит в целях сокращения объемов информации, для передачи лишь основной мысли.

Примером является получение отчетов президентом от различных структур.

Другой формой трансформации информации является искажение, то есть изменение смысла послания по мере прохождения через организацию. В вертикальной коммуникации информация, как говорилось выше, воспринимается по-разному, в зависимости от места получателя в иерархии.

В горизонтальных коммуникациях искажение происходит вследствие различия в ценностях и целях людей.

В качестве способа решения этих проблем, я вижу собрания представителей всех групп в организации для обсуждения проблем и улучшения понимания стратегии организации всеми её звеньями.

Последним, но немаловажным аспектом коммуникации являются неформальные каналы коммуникации. Неформальное общение является неотъемлемой частью любой организационной группы. Оно существует наравне с формальным, но не

зависит от позиций реципиентов в иерархии. Неформальное общение играет огромную роль в распространение информации и содействует выполнению рабочих заданий. В основном встречаются неформальные каналы трех типов: «личные связи», «тайный телеграф» и «прогулочное управление». Первый тип канала очевиден – это отношения начальства с подчиненными напрямую. Тайный телеграф – это распространение слухов среди подчиненных. Как ни странно, в канале «тайного телеграфа» около 80% сообщений связаны с организацией, а не со сплетнями, причем 70-90% передаваемой информации является верной. Ну и последний вид канала неформального общения – «прогулочное управление». Идея заключается в том, что руководители предпочитают получать информацию из разговоров со своими подчиненными. Плюсом данного подхода является создание почвы для позитивных отношений между начальством и сотрудниками.

В качестве заключения я хотел бы акцентировать внимание на ключевых моментах управления коммуникациями в организации. Коммуникации должны быть открытыми, построенными на доверии, важны как формальные, так и неформальные каналы коммуникации, нужно избегать перегрузки системы коммуникации, путем выбора её оптимального вида, и обязательно наличие обратной связи между руководством и подчиненными. При выполнении всех этих требований, коммуникационный процесс в организации будет наиболее гармоничен (ведь о совершенстве нечего и говорить, к нему можно только стремиться).