Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Государственный Университет Управления

Институт национальной и мировой экономики

Кафедра менеджмента

Курсовая работа

По дисциплине «Менеджмент»

На тему: «Коммуникации в управлении. Современные тенденции развития»

Выполнила:

студентка Павлова Кристина Сергеевна

Проверила:

Д.э.н., проф. Тихомирова Антонина Владимировна

Москва 2005 г.

Содержание

Введение

1. Понятие коммуникации

1.1 Информация как основной элемент коммуникативных систем

1.2 Неинформационное содержание коммуникации

2. Классификация коммуникаций

3. Типы коммуникаций

4. Формы коммуникаций

5. Коммуникационный процесс

5.1 Зарождение идеи

5.2 Кодирование и выбор канала

5.3 Передача и декодирование

5.4 Обратная связь

5.5 Шум

5.6 Барьеры в коммуникациях

6. Менеджер в системе коммуникаций

7. Коммуникации в организациях

8. Коммуникационные сети

9. Информационные технологии и коммуникации в процессах управления

10. Инновационные коммуникации

10.1 Особенности инновационных коммуникаций

10.2 Повышение эффективности коммуникаций в инновациях

Заключение

Литература

Приложение 1

Приложение 2

Введение

В наши дни является просто очевидным то факт, что каждый человек непрерывно взаимодействует с огромным потоком информации. Информация является одной из широких признанных составляющих практически всех сфер деятельности. Информация – основа управления, связующее звено между менеджером и средой, в которую он включен в процессе жизнедеятельности.

Способность передавать абстрактные идеи является одной из важных отличительных способностей человека. Коммуникация – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя и более людьми.

Основные усилия менеджмента будут сосредоточены не столько на внутреннем состоянии большой компании, сколько на развитии внешних связей с партнерами, формировании горизонтальных структур по интересам.

В результате размываются структурные границы бизнеса, снижается его закрытость и риски в условиях конкурентных рынков, проявляются преимущества феномена партнерства и самоорганизации.

Поэтому в современном мире почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Коммуникация является связующим процессом, потому что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности.

Прочность и качество отношений между людьми в основном представляют собой функцию того, на сколько четкими и честными являются их межличностные отношения. Поскольку организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения эффективного функционирования.

Очевидно, что если коммуникации между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку существования организации как таковой. Информация в процессе коммуникаций передается не только для того, чтобы могли приниматься здравые решения, но и для того, чтобы они могли выполняться.

Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, мы должны учиться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становится лучшими, более эффективными менеджерами. Эффективно работающие руководители – это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

Коммуникации представляют собой всепроникающий и сложный процесс, который является неотъемлемой частью управления.

1. Понятие коммуникации

Коммуникация является одним из важнейших факторов интеграции управления. Коммуникация – это общение людей в процессе их совместной деятельности, это обмен идеями, мнениями, мыслями чувствами, обмен информацией.

Без коммуникаций невозможно существование никакой организационной группы людей. Коммуникация здесь выступает как условие организации.

Без коммуникации невозможно и управление, потому что оно, с одной стороны опирается на существующие и сложившиеся формы коммуникаций, а с другой – формирует те формы коммуникаций, которые облегчают как совместную деятельность, так и само управление. Понятие «Коммуникация» соединяет в себе три аспекта совместной деятельности людей: движение информации, процесс управления и отношения индивидуума к цели управления и управленческим решениям. Менеджер распределяет информацию и определяет порядок ее движения, влияет на отношение индивидуума как к информации, так и к управлению и другим индивидуумам. Нередко понятие «Коммуникация» отождествляют с понятием «Информация» или в практическом менеджменте рассматривают коммуникацию как следствие информационного обеспечения управления.

1.1 Информация как основной элемент коммуникативных систем

Информация в данном контексте понимается как комплекс сведений, необходимых для успешного функционирования коммуникативной системы. Роль информации определяется тем, что она занимает важнейшее место среди компонентов, определяющих процесс принятия решений.

Конец 20-го века показал, что информационный ресурс становится главным богатством любой организации. От того, на сколько менеджер владеет информацией, зависит процесс управления. Умение обращаться с информацией зависит от многих социальных и культурных факторов, индивидуальных особенностей организатора, его ценностных ориентаций. А непосредственно от умения обращаться с информацией зависит и управление.

Сегодня рассматривают различные виды информации. Одни в большей мере нужны управленцам (производственная, экономическая, социальная, политическая), другие накапливаются в процессе деятельности (актуальная, аккумулятивная), третьи необходимы менеджеру (знания, навыки, умения).

Информация, полученная с помощью различных социологических, статистических и других методов, должна составлять полную картину об управляемом объекте. Информация об объекте должна отражать состояние, процессы и тенденции его развития. Однако на практике в подавляющем большинстве случаев по различным причинам (нехватка времени, отсутствие необходимого количества каналов) не удается в полном объеме собрать информацию об объекте с целью принять то или иное решение. Ли Якокка однажды сказал Филиппу Колдуэллу, возглавив компанию «Форд» после ухода: «Ваша беда в том, что окончили Гарвард, где вас учили не переходить к действиям, пока не станут известны все факты. В вашем распоряжении имеется 95 процентов фактов, а вы тратите время на то, чтобы добыть последние 5 процентов. К моменту, когда вы их добыли, оказалось, что они устарели, так как рыночная ситуация претерпела изменения»[[1]](#footnote-1).

Информационные системы должны быть построены таким образом, чтобы они позволяли обращать данные на теоретическом и эмпирическом уровнях. Вполне понятно, что чем больше затрат и времени предстоит израсходовать на какой-то проект, тем более достоверной и подробной должна быть предварительная информация. «Конечно, вполне естественно желание получить в свое распоряжение информацию обо всех фактах и добиваться исчерпывающего исследования, гарантирующего надежную реализацию какой-то конкретной программы… В теории все это выглядит прекрасно, но реальная жизнь просто не укладывается в такую схему. Разумеется менеджер обязан собрать возможно больше информации и прогнозных оценок. Но в какой-то момент приходится довериться интуиции и идти на риск. Во-первых, потому, что даже правильное решение оборачивается ошибочным, если оно принято слишком поздно. Во-вторых, потому что как правило, такой вещи, как абсолютная уверенность не существует»[[2]](#footnote-2).

Итак, роль информации в социальном управлении огромна. Исходя из этого многие авторы процесс управления сводят к процессу переработки информации с целью выработки решения.

В практике управленческой деятельности лишь часть протекающих в системе процессов подвергается управленческому действию. От того, насколько правильно выбран объект управляющего воздействия, зависит эффективность процесса управления. Соответственно, не вся социальная информация вовлекается в процессы управления. Вся наша психическая деятельность настраивается и организуется для достижения программных целей: отбор, фильтрация информации, ее извлечение из памяти, переработка. Исходя из этого, условие эффективного управления является контроль над выбором цели и средств ее достижения.

Сегодня многие управленческие решения принимаются при дефиците информации об объекте управления и протекающих в нем процессах.

Анализ состояния управляемого объекта, который изменяется в зависимости от поставленных целей, позволяет объективно оценить ситуацию, опираясь на здравый смысл и интуицию, но, главным образом, на научно-обоснованные данные. Сравнение объекта в различные промежутки времени позволяет определить величину показателя и направленность протекающего социального процесса.

Системная информация об объекте, представлена посредством коммуникаций, должна отражать состояние, процессы и тенденции его развития.

1.2 Неинформационное содержание коммуникации

Однако коммуникацию нельзя рассматривать только таким образом. Это явление социально - экономического плана, проявление сущности человека и его отношений с другими людьми, функционирования сознания и осуществления деятельности.

Коммуникация отражает такие понятия «неинформационного» содержания, как долг, ответственность, ценности, интересы, установки, опыт, интуиция и др. Именно они лежат в основе коммуникации и определяют ее характер, особенности, тип, роль в совместной деятельности. Информация – это лишь внешнее проявление коммуникации, ее результат. Информация возникает, существует и передается благодаря коммуникации. Коммуникация опосредуется информацией, но не тождественна ей. Связи отражают интересы и ценности, стремление совместно выполнить какую-нибудь работу, это и рождает и питает информационные потоки в группах совместного труда.

Понимание коммуникации как связей, в основе которых лежат интересы и ценности, имеет большое практическое значение. Менеджер, занимающийся только диспетчеризацией информационных потоков, распределением и перераспределением информации, никогда не будет иметь успеха в своей деятельности. Ведь необходим отбор и поиск информации. Для этого необходимо понимать, что людей соединяют интересы, а не информация. Информация «работает» тогда, когда она воспринимается в соответствии с определенными интересами, когда она принимаема и понимаема.

2. Классификация коммуникаций

В практике управления оказывается важным соотношение различных видов коммуникаций. Именно оно и определяет и возможности успешного решения проблем, и конкретные виды управленческих решений, и успех всех действий менеджера.

В приложении 1 показана классификация коммуникации.

Коммуникации можно классифицировать по следующим видам.

Коммуникации внешние и внутренние. Они отражают целостность управления системы и одновременно ее открытость, приоритетность действий работников фирмы, стиль управления менеджера, ситуации взаимодействия фирмы с другими объектами.

Коммуникации одноканальные и многоканальные. Каждый человек имеет разнообразные интересы, которые и определяют множественность его коммуникаций. Но в определенной деятельности человека его интересы могут сводиться к одному типу связей. Это бывает при очень узкой специализации деятельности или очень ограниченных полномочиях. Это часто отражает и определенный стиль управления: управление по ограниченному составу проблем или суженной задаче. Одноканальные коммуникации часто выступают в виде явной и намеренно выделенной приоритетности проблемы в комплексе действий менеджера. ОН как бы не обращает внимания на другие проблемы, все подчиняя одной из них. В этом случае и все его связи сводятся к одной, ограниченной данной проблемой.

Напротив, многоканальные коммуникации свидетельствуют о широте подхода к проблематике управления, разнообразии решаемых проблем. Кроме того, характеристики одноканальности и многоканальности коммуникаций определяются и системой информационного обеспечения управления. Множество каналов поступления информации, разнообразие информации создают многоканальные коммуникации.

Коммуникации могут быть устойчивыми и неустойчивыми. И тот и другой их вид может играть различную роль в управлении. В одном случае позитивное значение имеют устойчивые коммуникации, в другом – напротив, неустойчивые. Все зависит от того, как те или иные коммуникации определяют качество управленческого решения, как они влияют на процесс управленческих решений. Конечно, понятие устойчивости коммуникаций имеет условный характер. Но каждый менеджер знает, какие связи ему мешают в работе и какие способствуют, какие устойчиво мешают, а какие могут быстро и безболезненно исчезнуть.

Коммуникации могут быть формальными и неформальными. Формальные коммуникации отражают связи, необходимые для выполнения функций и полномочий, связи, определяемые характером и системой распределения функций. Неформальные коммуникации возникают в процессе человеческого общения по различным интересам: житейским, психологическим, ситуационным. Это коммуникации, не зафиксированные ни в каких организационных документах или официальных требованиях. Такие коммуникации существуют в любой организации и играют важную роль в деятельности человека, определяют социально- психологическую атмосферу работы. Формальные и неформальные коммуникации существуют во взаимодействии и соотношении. И это соотношение должно быть результатом целенаправленной деятельности менеджера.

По условию возникновения и характеру проявления в деятельности человека коммуникации могут быть ситуационными и постоянными. Ситуационные коммуникации нередко отражают возникновение конфликтов и тем самым требуют дополнительного внимания. Эти коммуникации могут быть разрушительными для организации. Ситуационные коммуникации возникают и как результат деятельности менеджера. Ведь конфликт – не всегда отрицательное явление. В некоторых обстоятельствах он может быть и благом.

Коммуникации могут быть мнимыми и реальными. В качестве мнимых коммуникаций выступают те связи, которые существуют по каким-то установленным организационным положениям, но не реализуются на практике, не оказывают заметного влияния на взаимоотношения служащих. В практике управления часто приходится наблюдать существование мнимых коммуникаций, которые рождаются иногда в связи с какими-то амбициями, иногда в процессе старения организационных положений, вовремя не пересмотренных и не скорректированных с реальными потребностями организации, иногда мнимые коммуникации возникают как возможность переложить ответственность при возникновении критической ситуации.

Коммуникации отражают различные виды интересов, определяющих результаты деятельности человека. В связи с этим можно выделить коммуникации социально-психологического характера, организационного, экономического. На формировании этих коммуникаций строится система стимулирования и мотивации труда.

3. Типы коммуникаций

По масштабности процесса коммуникации и массовости вовлекаемых в него лиц различают массовую, среднего уровня, (внутриорганизационную) и локальную, внутригрупповую, межличностную, внутриличностные.

Массовая коммуникация представляет собой систему взаимосвязей, позволяющую получить практически одновременный доступ к социально значимым сообщениям большому числу людей, независимо от места расположения, положения, социального статуса. Такая коммуникация развивается на основе использования технических средств размножения и передачи сообщения. Как правило, массовые коммуникации осуществляются специализированными организациями (издательства, агентства, редакции, студии).

Под массовыми коммуникациями можно подразумевать и одновременную связь с большим числом людей в ограниченном пространстве, позволяющую им осуществлять взаимодействие (коммуникацию) с «лидерами мнений» (например, митинги, шествия, презентации, концерты в больших открытых или закрытых стадионах). Общим критерием для обоих видов массовой коммуникации является одновременное потребление большим количеством людей массовой информации.

Внутриорганизационные коммуникации представляют с собой интеракции в пределах организаций. К таким коммуникациям можно отнести взаимодействие члена организации с ее структурными подразделениями, а также структурных подразделений организаций между собой.

Внешние коммуникации – это связь любой социальной системы с внешними социальными образованиями. Которые существуют вне ее. Любая социальная организация не может существовать без связей со внешней средой и поэтому внешние коммуникации становятся обязательным компонентом функционирования любой социальной системы (организации¸ института).

Коммуникация в группе. В сравнительно небольшой группе каждый участник имеет примерно равный шанс участвовать в общении. В группах, где число участников 10-12 человек, возможно осуществление прямой и обратной связи между всеми участниками обсуждения.

Межличностная коммуникация осуществляется между двумя людьми. Обе стороны выступают и в качестве передающей, и в качестве принимающей стороны. Послание одной стороны передается каналом коммуникации в виде звука. Обратной связью является ответ каждого участника.

Внутриличностная коммуникация возникает внутри индивидуума в том случае, если человек обсуждает проблемы сам с собой, ищет решения, задает вопросы и сам же отвечает на них. В качестве обратной связи здесь выступает факт опровержения или корректировки информации, поставленной в вопросе.

В зависимости от направления потока информации коммуникации подразделяют на горизонтальные и вертикальные. Вертикальное направление, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее.

Коммуникативный поток, который перемещается от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню, называется нисходящим. Он используется руководителями групп постановки задач, описания работ, информирования о процедурах с тем, чтобы выделить проблемы, требующие внимания, предложить варианты обратной связи по результатам работы. При этом чем больше уровней проходит информация, тем меньше вероятность того, что она не будет искажена. Наиболее характерным примером является общение начальников со своими подчиненными.

Восходящая информация, от более низкого к более высокому уровню, используется для обратной связи подчиненных с руководителями с целью информирования о результатах работы и текущих проблемах. Такая информация не просто служит средством доведения мнения работников до сведения руководителей, а позволяет вышестоящим органам и руководителям своевременно реагировать на происходящие изменения в коллективном мнении. Руководители анализируют эту информацию с целью принятия правильного управленческого решения. Восходящая информация используется для информирования начальников определенного уровня руководителями более низкого звена. Это может использоваться путем предоставления отчетов, итоговых документов по отдельным проектам в вышестоящие руководства.

В производственном процессе пока еще господствуют системы коммуникаций, организованные по схеме «сверху вниз». В таких системах основное производственное звено воспринимается как исполнительная ступень, которая должна выполнять распоряжения управленческих структур. Согласование работы звеньев такой организации осуществляется через руководство, которое превращается в посредника в коммуникации между ними. В работниках воспитывается психология исполнителя. Поэтому любая неувязка в решении производственных или социальных вопросов может вызывать недовольство руководителями.

Практика управления в такой системе основывается на принципах разделения и специализации труда, его унификации, преобладания административных, правовых и экономических методов управления. Современные руководители, воспитанные в старых структурах управления, предпочитают эту систему и не всегда могут впитаться в новые системы коммуникации.

Горизонтальное направление. Коммуникации осуществляются между членами группы, имеющими равный ранг, а также между равнозначными группами. Горизонтальные коммуникации в одних случаях являются непременным атрибутом реализации определенного алгоритма управления, а в других – происходят спонтанно. Крупнейший американский менеджер Ли Якокка, после прихода генеральным директором в фирму «Крайслер», «не мог поверить, что менеджер, возглавляющий конструкторский отдел, не поддерживает постоянной связи с руководителем производственного отдела». «Никто в корпорации «Крайслер», казалось, не понимал, что взаимодействие различных функций в компании абсолютно необходимо.

Другой пример: сбыт и производство автомобилей находились в ведении одного вице-президента. Для меня это было непостижимо, так как мы здесь имеем дело с чрезвычайно трудоемкими и совершенно различными функциями. К тому же – что еще хуже – обе эти области деятельности не поддерживали между собой практически никакой связи»[[3]](#footnote-3)\*.

4. Формы коммуникаций

К формам деловой коммуникации относят дискуссии, беседы, совещания, заседания, переговоры, брифинги, пресс-конференции, презентации, прием по личным вопросам, телефонные разговоры, деловая переписка и др. Многие практики и теоретики управления считают, что формы, в которых осуществляются коммуникации, зависят от того, что известно о получателе информации. Это означает, что руководитель должен ориентироваться на получателя информации, а не на ее источник. Когда руководитель является источником информации, он должен быть уверен не только в том, что говорит на одном языке с получателем информации, но и что правильно подобрана форма коммуникации. То есть важно, чтобы коммуникатор правильно оценивал и форму получения информации, а также значение обратной связи.

Диалог. В узком смысле это двухсторонний обмен информацией между людьми как публично, так и посредством масс-медиа. В более широком понимании – горизонтальная передача информации, в процессе которой коммуникатор и реципиент принимают равноправное участие.

Дискуссия – разновидность спора как словесного состязания. Дискутировать – публично обсуждать спорный вопрос. Диспутировать – участвовать в диспуте, публичном обсуждении, посвященном какому-либо вопросу. Дебатировать – устраивать дебаты, прения по какому-либо вопросу. Полемизировать – участвовать в полемике, публично выступать с возражением, с опровержением чьих-либо взглядов, мнений, высказывая и защищая свою точку зрения. Таким образом, если дискуссия – это публичный спор с целью выяснения истины путем сопоставления различных мнений, то полемика – публичный спор с целью защитить свою точку зрения и опровергнуть мнение оппонента[[4]](#footnote-4)\*.

Беседа – вопросно-ответная коллективная форма обсуждения различных проблем с определенной целью. Совещания, заседания делятся на диктаторские, сегрегативные, дискуссионные и свободные. На автократическом совещании руководитель задает вопросы поочередно каждому участнику и выслушивает ответы. На информационном совещании до сведения работников доводится новая служебная информация.

Переговоры – обмен мнениями с целью выяснения точки зрения сторон и принять решение.

Пресс-конференция – эксклюзивное изложение информации с правом ее публикации, с раскрытием ее источника или без.

Брифинг – специально подготовленная встреча с журналистами для краткого сообщения о деятельности руководящих органов, а также о текущих событиях, затрагивающих интересы органов власти и населения.

Презентации – официальное представление вновь созданного предприятия, фирмы, проекта, продукции, товара кругу приглашенных лиц.

Прием по личным вопросам ведется руководителями с целью выяснения неслужебных вопросов, возникающих у работников.

Телефонные разговоры, служебная переписка с использованием факсимильных аппаратов, электронной почты, Интернета и других средств – все это средства деловой коммуникации.

5. Коммуникационный процесс

В ходе обмена обе стороны играют активную роль. К примеру, если вы как управляющий описываете одному из подчиненных, как нужно изменить работу, это только начало обмена. Чтобы обмен информацией стал эффективным, ваш подчиненный должен сообщить вам, как он понимает задачу и ваши ожидания в отношении результатов его деятельности. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона «предлагает» информацию, а другая воспринимает ее. Чтобы было именно так, следует уделять пристальное внимание коммуникационному процессу.

Коммуникационный процесс - это обмен информацией между двумя и более людьми.

Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т. е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших 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 большее число людей. В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

1) Отправитель, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.

2) Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов,

3) Канал, средство передачи информации.

4) Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

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 бы искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

Зарождение идеи.

Кодирование и выбор канала.

Передача.

Декодирование.

Обратная связь.

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

5.1 Зарождение идеи

Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи. 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 еще 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 подчиненных 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 подчинённых 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 этапе зарождения идеи дает нам начальник цеха, только что принявший сообщение от высшею 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 заключением:

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, 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 склоны 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 ваше 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.

5.2 Кодирование и выбор канала

Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, использовав для этого слова, интонацию и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Картина иногда достойна тысячи слов, но не при передаче сообщения по телефону. Подобным образом может быть неосуществимым одновременный разговор со всеми работниками сразу. Можно разослать памятные записки, предваряющие собрания небольших групп, для обеспечения понимания сообщения и приобщения к проблеме. Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее 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 информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией. Обсуждая результаты этого исследования, профессор Терренс Митчелл указывает: "Главный вывод этой работы в том, что устное плюс письменное сообщение, скорее всего, делают этот обмен информацией более эффективным в большей части случаев". Ориентация на оба канала заставляет тщательнее готовиться и письменно регистрировать параметры ситуации. Однако никоим образом каждый информационный обмен не должен быть письменным. В этом случае потоки бумаг становятся неуправляемыми.

Второй этап станет более понятным, если представить ею 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».

5.3 Передача и декодирование

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 одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование - это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информации на этом должен завершиться. Однако 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, произведя действия, которых ждал от него отправитель.

5.4 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.

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией (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.

Включение в структуру социальной системы механизма обратной связи позволяет при появлении негативных тенденций в ее развитии нейтрализовать факторы, вызывающие их. Обратная связь проявляется как реакция на управленческое действие, которое осуществляет субъект управления, в виде системы информации о состоянии управляемого объекта и его изменении в соответствии с заданной программой.

Наличие такой обратной связи позволяет корректировать управленческие действия в процессе управления социальным развитием. Через обратную связь объект управления воздействует на субъект управления и оперативно оценивается эффективность принимаемых решений. В случае развития социальных процессов в желаемом направлении (наличие положительной обратной связи) субъект управления сохраняет намеченную схему воздействия на управляемый объект. Одним словом, обратная связь проявляется как реакция получателя на полученное от коммуникатора сообщение.

Положительная обратная связь усиливает результаты функционирования, т.к. сообщает источнику, что желаемое сообщение достигло цели, а отрицательная — ослабляет. В том случае, когда трансформация социальной системы является целью управления, применяется положительная обратная связь. Однако для повышения эффективности коммуникации требуется введение в коммуникативную систему и обратной связи. Отрицательная обратная связь как бы информирует источник информации о том, что желаемый результат не был достигнут, тем самым интенсифицирует управление коммуникативными процессами.

5.5 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, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) до различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации.

Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью блокировать попытку установления информационного обмена. С позиций руководителя, это должно обусловить снижение степени достижения целей в соответствии с передаваемой информацией.

Процесс обмена информацией как система с обратной связью и шумом

5.6 Барьеры в коммуникациях

Понимание процесса межличностного обмена информацией и методов совершенствования умения обращаться должно способствовать росту эффективности управленческой деятельности. Однако в дополнение к межличностным контактам управляющий должен иметь представление о преградах на пути обмена информацией в организации и методах совершенствования такого обмена.

Барьеры коммуникации — помехи, мешающие осуществлению контактов и взаимодействию между коммуникатором и реципиентом. Они препятствуют адекватному приему, пониманию и усвоению сообщений в процессе осуществления коммуникативных связей. Барьеры возникают как в технической системе, так и в механизме общения.

Барьеры коммуникации можно классифицировать по характеру действующих помех:

1. Технические помехи. Источником таких помех является сам канал коммуникации (факс, телефон), когда в канале коммуникации появляются препятствия проходящему сигналу. Помехи могут полностью перекрывать канал коммуникации, частично искажая информацию или усекая ее.

2. Психологические помехи связаны с отношениями между коммуникатором и реципиентом, их отношениями к каналу информации, способам, содержанию и форме сообщения.

3. Психофизиологические помехи возникают из-за сенсорных способностей, особенностей человеческого восприятия, способности человеческого мозга к запоминанию и переработке информации.

4. Социальные помехи выражены в принадлежности коммуникантов к разным социальным группам, они обусловлены социальными нормами, запретами, ограничениями в получении информации.

5. Культурно-национальные причины. Особенности межнациональных коммуникаций обусловлены различиями в традициях, нормах, ценностях, оценке различных форм коммуникаций, реакции на полученную информацию.

В различных моделях коммуникации рассмотренные барьеры могут комбинироваться, а также могут возникать и свои собственные, специфические, узкопрофильные барьеры.

Наличие или отсутствие барьеров в каналах коммуникации проверяется путем сопоставления информации на входе и выходе данного канала. Эту информацию не всегда удается проверить. Наличие в коммуникационной системе обратной связи позволяет осуществить такую проверку. В технических сетях коммуникации устанавливаются специальные приборы, блоки, проводящие такие сравнения и отыскивающие искаженную информацию.

Итак, в наибольшей степени искажается информация при передаче ее через большое количество ступеней и на большие расстояния. Однако последнее обстоятельство никоим образом не касается расстояний, мгновенно преодолеваемых техническими средствами. Технические средства помогли преодолеть географическое расстояние и тем самым приблизить субъекты коммуникаций. Это усилило возможности контроля за прохождением информации через каналы коммуникации.

6. Менеджер в системе коммуникаций

Под коммуникацией в широком смысле слова понимаются и система, в которой осуществляется взаимодействие, и процесс взаимодействия, и способы общения, позволяющие создавать, передавать и принимать разнообразную информацию

Менеджер является не только носителем статуса должностного лица, наделенного определенными правилами и полномочиями, но и обладает необходимой эрудицией, широким кругом профессиональных знаний, навыков и умений, к числу которых относится умение обращаться с людьми. В этом случае речь идет о важной стороне его компетентности. Умение общаться – основная составляющая коммуникативной компетентности, т.е. способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с людьми, готовность личности к общению, развитию соответствующих ценностей, установок и умений. Эффективность обмена информацией, вызывающего те или иные действия, зависит от коммуникативной компетентности. Причем ключевой механизм социального взаимодействия людей обнаруживает себя на всех уровнях социокультурной организации общества. Таким образом, составляющими коммуникативной компетентности следует, по меньшей мере, считать: во-первых, умение вступать в коммуникацию с другими людьми, постоянно поддерживать с ними нужные контакты, а во-вторых, владение и умение оперировать этой смысловой информацией, которая характеризует как общую, так и профессиональную эрудицию управленца, вне зависимости от сферы его деятельности.

7. Коммуникации в организациях

Обмен информацией охватывает разные части организации Конечно, обмен информацией в организациях не всегда так эффективен, как следовало бы. На деле люди общаются между собой менее эффективно, чем им это кажется.

Свою специфику имеют коммуникации в малых группах. В отличие от массовых коммуникаций члены малой группы имеют возможность высказывать собственные суждения, что повышает возможность потенциальных способностей. При обсуждении информации в малой группе руководитель с целью повышения эффективности коммуникации должен поощрять аргументированные высказывания и ценные предложения, добиваться точности и объективности информации. Критикуя идеи и утверждения, нельзя переносить критику на личности, тем более обсуждать их личные качества, нужно уважать мнения других лиц, а также групп, если они содержат ценные предложения и рекомендации.

В организациях коммуникации осуществляются одновременно сверху вниз, снизу вверх, а также горизонтально. Коммуникации между руководителями и подчиненными преимущественно осуществляются сверху вниз. Информационное воздействие, которое преобладает в таких коммуникациях, строится как по общим, так и по специфическим принципам и правилам, предполагающим их знание, умение ими пользоваться и приобретение соответствующего опыта. Наиболее правильно организована система коммуникаций в тех организациях, в которых все сотрудники задействованы в организационных коммуникациях. При этом не имеется ввиду, что все участники коммуникационных процессов в равной степени управляют информационными потоками. Руководитель должен учитывать настроенность как своей, так и противоположной стороны, взаимные ожидания, уметь сопереживать. Чем выше ранг руководителя, тем больше информации проходит через него. Однако руководитель должен обеспечить прохождение информации и в те звенья коммуникативных цепей, которые нуждаются в этой информации.

Руководители, придерживающиеся либерального стиля управления, используют неформальную многоканальную систему коммуникаций. Они поощряют расширение связей по всем направлениям. Отсюда коммуникативные связи отражают структуру организации, а информация доходит до получателя достаточно полной и адекватно отражает состояние дел.

Консервативный стиль управления поощряет хорошо структурированную цепь команд. Ограничивается число связей, коммуникации осуществляются преимущественно сверху вниз. Качество коммуникации всегда соответствует требованиям организации. Много информации искажается или теряется в каналах прямой и обратной связи.

Разделение труда между работниками и функций между подразделениями упрощает коммуникации в организациях. Организации разрабатывают системы коммуникации, которые тщательно учитывают потоки информации и точность реализации коммуникативных процедур в каждом звене. Параллельно со структурированной сетью коммуникаций в организации вольно или невольно образуется параллельная неформальная сеть, которая может или помогать работе основной сети или, наоборот, препятствовать ей. В авторитарной системе коммуникаций чаще всего неформальная сеть коммуникаций препятствует работе основной сети коммуникаций, а в либеральной сети становятся способствующими осуществлению оптимальной коммуникационной связи и максимально точной передачи информации.

Значение коммуникаций для руководителей в том, что они являются главным инструментом выполнения руководителями функций управления по следующим причинам:

правильно организованные коммуникации способствуют повышению эффективности управления;

коммуникации способствуют утверждению авторитета руководителя;

коммуникации повышают эффективность функционирования всех других сфер жизнедеятельности организации.

Поэтому руководители не менее трех четвертей своего времени тратят на формирование взаимодействия как внутри организации, так и вне ее.

Можно выделить четыре основные функции коммуникативности: контроль, мотивация, эмоциональное выражение и передача информации. Коммуникативность выполняет функцию контроля поведения членов группы. Коммуникативность усиливает мотивацию, повышая осознанность действий путем доведения до работников сведений о том, что должно быть сделано, почему эту работу нужно выполнить так и в указанные сроки.

Предприятие, будучи заинтересованной стороной, занимает в системе маркетинговых коммуникаций активную позицию и инициирует различного рода общение, направленные на целевые контактные группы (аудитории), с задачей изменить их поведение, позиции, поступки, действия в пользу предприятия, его хозяйственной, коммерческой и общественной деятельности.

Целевые группы и задачи предприятия в системе маркетинговых коммуникаций.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п.п. | Целевые группы | Задачи целевого воздействия предприятия |
| 1. | Трудовой коллектив предприятия | Благоприятные условия труда.Техника безопасности.Профессиональное обучение, переподготовка кадров и персонала.Мотивация эффективности труда, повышение производительности труда.Повышение трудовой дисциплины |
| 2. | Профсоюзы, Совет трудового коллектива | Разработка условий коллективного договора в интересах трудящихся и администрации, поиск разумных компромиссов.Дозированное участие в управлении предприятием.Эффективная социальная политика (социальное партнерство).Воспитание персонала и кадров в духе уважения к традициям предприятия. |
| 3. | Акционеры (в случае акционерной формы предприятия) | Рост дивидендов и других доходов собственников.Обеспечение участия акционеров в распределении доходов и прибылей.Информированность акционеров о деятельности предприятия.Пропаганда разумных компромиссов между интересами предприятия и акционеров. |
| 4. | Торговый персонал | Мотивация эффективной работы торгового персонала.Стимулирование увеличения объёмов продаж.Проведение эффективной ценовой и товарной политики.Профессиональная подготовка и переподготовка.Внедрение элементов соревновательности в работу торгового персонала. |
| 5. | Коммерческие посредники, оптовые покупатели | Проведение гибкой ценовой и товарной политики.Стимулирование сбыта.Совместное проведение рекламных компаний.Передача «ноу-хау» по особенностям использования товаров потребителями.Передача прав пользования символикой предприятия и его товаров (марочные товары).Строгое выполнение условий договоров. |
| 6. | Покупатели (потребители) | Максимальный учёт требований покупателей в товарах и услугах.Тщательная сегментация рынка (потребителей).Конкурентно способные цены и другие условия продаж.Привлечение внимания покупателей к товарам и услугам через эффективную товарную рекламуПоддерживание высокого уровня доверия покупателей к предприятию и его деятельности через эффективную престижную рекламу.Постоянное совершенствование деятельности по связям с общественностью (паблик рилейшнз).Обеспечение высокого технического уровня и качество товаров и услуг. |
| 7. | Банки и другие финансово-кредитные институты, фондовые биржи | Достижение наиболее благоприятных условий кредитных соглашений.Строгое соблюдение договорных обязательств кредитных соглашений.Поддержание высокого уровня котировки акций на фондовых биржах.Выгодное помещение свободных средств.Обеспечение удовлетворительной ликвидности. |
| 8. | Поставщики элементов материально-технического обеспечения | Постоянное совершенствование системы снабженческой логистики.Обеспечение действительного контроля за качеством элементов материально-технического снабжения.Строгое соблюдение условий договора.Нахождение разумных компромиссов в вопросах установления закупочных цен и других условий договора на поставку. |
| 9. | Маркетинговая инфраструктура рынка | Установление устойчивых деловых отношений с консультационными фирмами, информационными центрами и другими маркетинговыми посредниками.Внешний аудит маркетинга предприятия с привлечением внешних консультантов. |
| 10. | Конкуренты | Активная защита позиций предприятия на рынке при строгом соблюдении кодифицированных норм добросовестной конкуренции.Постоянное совершенствование товаров и услуг. |
| 11. | Пресса, другие средства массовой информации | Поддержание постоянных контактов для получения необходимой информации о состоянии внешней среды.Передача в СМИ информации, создающей благоприятный образ предприятия и положительную реакцию общественности на хозяйственную деятельность предприятия.Эффективное использование СМИ для товарной рекламы. |
| 12. | Правительственные учреждения и другие органы властных структур | Строгое соблюдение законов и других актов структур власти.Своевременное получение информации об изменениях в законодательстве.Получение льгот и использование в интересах предприятия государственной поддержки бизнеса. |
| 13. | Общественные организации, движения, партии | Соблюдение морально-этических норм в хозяйственной деятельности.Постоянная забота о защите прав потребителей.Забота о защите природной среды и выпуске безвредных для здоровья потребителей товаров.Внедрение в производство экологически чистых и ресурсосберегающих технологий.Благотворительная деятельность, поддержка общественно значимых программ.Финансовая поддержка различных общественно полезных фондов, организаций и т. п. |
| 14. | Региональные (муниципальные) власти и общественные организации | Активное участие в общественно значимых региональных программ.Стремление к созданию дополнительных рабочих мест.Поддержка социальных программ местных органов власти. |

Из приведенной таблицы видно, насколько сложной и многообразной может быть коммуникационная система предприятия. При этом перечень контактных целевых групп и задач целевого воздействия предприятия на эти группы не следует считать исчерпанным. В каждой конкретной рыночной ситуации могут возникнуть совершенно новые (более узкие или более широкие) контактные аудитории, требующие определенного целевого воздействия со стороны предприятия для получения положительного эффекта в рамках его хозяйственной и коммерческой деятельности. Планирование и осуществление на практике маркетинговых коммуникаций - дело творческое, не терпящее рутины.

8. Коммуникационные сети

Коммуникационная есть - это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

В приложении 2 отображена межличностная коммуникационная сеть руководителя групп в организации.

В данном случае рассматриваются не индивиды, как таковые, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть включает в себя потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Коммуникационная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей.

Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненному. Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации:

- между заместителями;

- между начальниками отделов;

- между подчиненными.

Диагональные связи - это связи с другими начальниками и с другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Например, коммуникационная сеть в группе из 12 человек более разнообразная и сложная, чем в группе из трех человек. В зависимости от того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Существуют образцы коммуникационных сетей для групп одной и той же или разной численности.

В сетях типа «кружок» члены группы могут взаимодействовать только с теми, кто расположен рядом с ними.

В сетях типа «колесо» подчиненные взаимодействуют друг с другом через своего начальника. Объективная основа такой ситуации заключается в том, что лицо, находящееся в центре колеса имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы.

Всеканальные сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Значение типов коммуникационных сетей важно для понимания отношения власти и контроля в организации.

9. Информационные технологии и коммуникации в процессах управления

Коммуникации в нашем быстро меняющемся мире являются основным компонентом успешной работы менеджера. Применение компьютерной техники существенно повысило оперативность работы любой организации. Сокращается время доступа к информации, время реакции руководства на изменение составляющих рынка. В настоящее время наблюдается тенденция к созданию так называемых интегрированных пакетов, которые вмещают в себя возможности и текстовых редакторов, и таблиц, и графических редакторов. Наличие большого числа различных программ для выполнения в сущности одинаковых операций - создания и обработки данных обусловлено наличием трех различных основных видов информации: числовой, текстовой и графической. Для хранения информации чаще всего используются СУБД, которые позволяют соединять все эти типы данных в единое целое. Сейчас идет бурное развитие двух других видов информации: звуковой и видеоинформации. Для них уже созданы свои редакторы и не исключено что в скором времени эти виды информации станут неотъемлемой частью большинства баз данных.

Широкое развитие информационно-коммуникационных технологий изменило взгляд на современные методы управления. Активное использование Интернета, мобильной и спутниковой связи заставляет корпорации перестраивать бизнес-модели и организационную структуру под новую электронную основу. Внедряя информационные технологии для взаимодействия с другими субъектами рынка (потребителями, поставщиками, кредиторами), предприятие получает возможность быстрого и гибкого реагирования на изменения во внешней среде.

Информационные потоки становятся все более широкими и динамичными, объем информации, необходимой для принятия решений, сокращается. Без современных способов обработки, хранения и передачи информации обеспечить эффективные коммуникации предприятия невозможно.

Задача, однако не сводится только к внедрению компьютеров и других технических средств в производственно- хозяйственную деятельность предприятия. Необходимо провести комплексную автоматизацию бизнес-процессов, предусматривающую интеграцию внутренней и внешней информационной среды предприятия через Интернет.

Под термином «информационные технологии в корпоративном управлении» традиционно понимают комплексные системы автоматизации управления. Известны и другие их названия – системы масштаба предприятия, корпоративные и информационные системы (КИС), корпоративные системы управления (КСУ), автоматизированные системы управления (АСУ).

Основное назначение информационных систем – оперативное предоставление непротиворечивой, достоверной и структурированной информации для принятия управленческих решений. Такие системы образуют единое информационное пространство предприятия, его управленческих служб.

Комплексные системы автоматизации управления обычно представляют собой универсальные решения, пригодные для различных типов предприятий. Ориентированные в первую очередь на крупные многопрофильные структуры предприятия комплексные системы автоматизации не только предлагают развитый набор функций, но и обеспечивают надежное хранение и обработку больших объемов информации. Современные информационные технологии, коммуникации и Интернет позволяют решать задачи удаленного доступа к единой базе данных, актуальные для корпоративного управления.

Практически все программные средства, используемые в корпоративном управлении, представляют собой регистрирующие факты и документы финансово-хозяйственной деятельности для построения различных отчетов и справок. В базу данных вносится структурированная информация, связанная между собой справочниками, классификаторами, параметрами и формами типовых документов. По имеющейся в базе данных информации инструментальными средствами готовится «разрез» отчетов и справок. Получив отчеты и справки, часто называемые аналитическими, руководство может принимать обоснованные управленческие решения.

Использование программного обеспечения на любом предприятии неизбежно влечет в той или иной степени реорганизацию его деятельности. Нельзя слепо подчинять имеющиеся программные и системные возможности руководителю того или иного уровня процесса управления, так же как и буквально следовать заложенным в систему принципам и методам выполнения процедур, обработки и представления информации.

10. Инновационные коммуникации

Коммуникация как деятельные отношения и управление этими отношениями базируется на системе взглядов по экономической оптимизации инноваций.

Во-первых, оптимизация коммуникаций возможна только при рационализации их совокупности на всем инновационном пути либо путем оптимизации значительных участков этого пути. Для решения такой задачи необходимо с системных позиций подходить к выбору коммуникативных отношений, структуризации управления, к проектированию взаимосвязанных процессов движения ресурсов в инновациях.

Во-вторых, учитывая социально-экономическое содержание инновационной системы, коммуникативные отношения строятся в ней не столько менеджерами, сколько за счет сети субъектных отношений.

В-третьих, возникающие издержки коммуникаций на протяжении всего инновационного процесса (рекрематической цепи) можно рассматривать как плату за партнерство субъектов инновации. Чем выше способность инновационной системы к адаптации в условиях все возрастающей неопределенности окружающей среды, тем более эффективными являются инновационные коммуникации.

Охарактеризуем основные общие свойства системы инновационных коммуникаций:

• первое — система инновационных коммуникаций есть целостная совокупность экономических отношений субъектов инновации;

• второе — между субъектами такой системы действуют существенные связи, которые с закономерной необходимостью определяют интегративные качества системы;

• третье — коммуникации между субъектами инновации определенным образом упорядочены, т.е. присутствуют черты организации;

• четвертое — система инновационных коммуникаций обладает интегративными качествами.

Указанные свойства коммуникаций проявляются всегда, когда они наполнены инновационными потоками, имеющими определенную целевую направленность и динамику.

10.1 Особенности инновационных коммуникаций

В инноватике постоянно предпринимаются попытки построения единой теории инновационного процесса от начала до конца, т.е. когда этот процесс рассматривается во взаимосвязи стадий создания и коммерциализации новшеств. В результате было замечено, что эффективность инновационного процесса обеспечивается не столько результативностью каждого этапа инновации, сколько надежностью «стыков», скоростью перехода от любого предыдущего этапа к последующему. Динамика и результаты создания и реализации новшеств зависят в первую очередь от самих участников инноваций и их взаимодействия.

Наиболее полная коммуникация субъектов инновации возникает на этапах активации и освоения новшества в производстве.

Инновационные коммуникации и характерные для них отношения возникают там, где участники инновации вступают в рыночные отношения и обмениваются информацией по предмету и объекту нововведения, а также (и это главное) разделяют будущий результат и несут риски, связанные с ним.

10.2 Повышение эффективности коммуникаций в инновациях

Повысить эффективность коммуникаций в инновациях можно путем реализации партнерских отношений, охватывающих максимально возможные фазы (стадии) инновационного процесса в каждом конкретном случае.

Теоретически основные субъекты инноваций могут выступать партнерами с момента начала разработки базового новшества до его полной коммерциализации.

Наиболее долговременной коммуникацией являются отношения между инвестором и производственным предпринимателем, так как они теоретически могут осуществлять совместную инновационную деятельность на пяти основных этапах жизненного цикла инновации. Но он может быть партнером предпринимателя на стадии производства, если примет решение о реинвестировании капитала, что зависит от участия в капитале субъекта нововведения.

Хорошую перспективу в создании эффективных коммуникационных связей при нововведениях в материальном производстве имеют некоммерческие партнерств (НП). Главной целью юридических и физических лиц объединенных в НП, является развитие инновационного потенциала и имущества в социально значимой облает деятельности граждан и юридических лиц. Основными задачами и предметом деятельности инновационных партнеров являются управление научными и инновационными проектами, направленными на повышение конкурентоспособности партнеров, привлечение средств инвесторов, организация потребительского спроса на новшества. Деятельность инновационных партнеров будет содействовать получению и использованию прав интеллектуальной и промышленной собственности, развивая рынок инвестиционных товаров.

Заключение

Любой российской промышленной компании предстоит перманентно реорганизовывать свой бизнес с целью перехода в область наукоемкого производства, осваивать смежные предпринимательские сферы. Одной из сильных сторон такой политики становится скорость инновационных преобразований.

Процесс управления – информационный процесс, включающий в себя формирование, восприятие, передачу, обработку и хранение информации. Понятно, всякое управление, в том числе персоналом, не сводится только к информации, но и не мыслимо вне информации. Именно поэтому всегда будет потребность в людях, обладающих опытом работы области информационных коммуникаций. Ведь эффективные коммуникации – это одна из составляющих успеха любого бизнеса.

Понимание механизма коммуникационных процессов позволяет сформировать эффективную систему бизнес-коммуникаций (обмен информацией и деловое взаимодействие) компании. Коммуникации встроены во все виды управленческой деятельности, они являются связующими звеньями, оказывающими существенное влияние на эффективность всех процессов, происходящих в организации.

Безусловно, существует множество преград на пути успешного осуществления коммуникаций. Распространенными препятствиями на путях обмена информацией в организации служат фильтрация плохих новостей подчиненными, перегрузка информационной сети и неудовлетворительная структура организации. Плохая обратная связь и неумение слушать мешают эффективному обмену информацией. Следовательно, тормозятся и другие процессы управленческой деятельности, что в свою очередь приостанавливает успешное развитие организации.

Таким образом, мы видим, что от развития коммуникаций зависит успех управленческой деятельности. Поэтому менеджеру приходится постоянно следить за протеканием коммуникационных процессов, контролировать их эффективность и целенаправленность.

Литература

1. Коротков Э. М. Концепция менеджмента - М., 1997 г.
2. Ковалев Г. Д. Инновационные коммуникации – М., 2000 г.
3. Шарков Ф. И. Основы теории коммуникации – М., 2002 г.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М., 2004 г.
5. Бизнес-коммуникации // Служба кадров, 2002, №10.
6. Маркетинг взаимодействия: философия и методология межфирменных коммуникаций // Маркетинг, 1999, №3.
7. Изменения и внутрифирменные коммуникации // Управление персоналом, 2002, №10.

Приложение 1

Приложение 2

Межличностная коммуникационная сеть руководителя групп в организации

1. Ли Якокка. Карьера менеджера. / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991. – С. 75. [↑](#footnote-ref-1)
2. Там же. – С. 75. [↑](#footnote-ref-2)
3. \* Ли Якокка. Карьера менеджера: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991. – С.179. [↑](#footnote-ref-3)
4. \* Ножин Е. А. Мастерство устного выступления. – М.: Политиздат, 1989 [↑](#footnote-ref-4)