**Введение.**

Вся жизнь человека это бесконечная цепочка его деятельности, которая разнообразна и многообразна. Чтобы организовать ее, надо предвидеть результат, надо оценивать действия по этому результату, то есть контролировать деятельность, надо быть просто заинтересованным в этом результате, понимать свой интерес и видеть реальность успеха. Все это в обобщенном практическом представлении называется управлением. Все это показывает, что управление неминуемо сопровождает деятельность человека. И всякая деятельность человека нуждается в управлении. Благодаря управлению оказывается возможной эта деятельность. Таким образом, управление - это вид деятельности человека, возникший в ее структуре по мере ее оформления в сознательную деятельность по производству необходимых человеку благ. Особенностями этого вида предвидения являются предвидение, самоорганизация, контроль по плану действий, осознание потребностей. В понимании управления главную роль играет технология производства, которая лежит в основе организации производства, и следовательно, и управления производством. В этом случае управление определяется через понятие организация и, по существу, оно сводится к организации. Главным здесь становится организация, и все остальные функции пользуются меньшим вниманием. Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Практика управления так же стара, как и организация, а это означает, что она действительно очень древняя. На глиняных табличках, датированных третьим тысячелетием до нашей эры, записаны сведения о коммерческих сделках и законах древней Шумерии, являя собой четкое доказательство существования там практики управления. По археологическим раскопкам можно проследить и более древние доказательства существования организаций: даже доисторические люди часто жили организованными группами. Были в истории примеры организаций, которые управлялись так же, как организации управляются и в наше время. Ярким примером тому является римская католическая церковь. Простая структура: папа, кардинал, архиепископ, епископ и приходской священник, определенная еще основателями христианства, успешно функционирует и в настоящее время и является более современной, чем структура многих организаций, появившихся только сегодня. Современные военные организации тоже во многих отношениях удивительно похожи на организацию Древнего Рима. Но, в целом, управление в древности значительно отличалось от современного.

Хотя организации существуют почти столько же, сколько существует мир, до 20 века вряд ли кто-нибудь задумывался над тем, как управлять ими системно. Людей интересовало, как, используя организацию заработать больше денег, приобрести большую политическую власть, но не то, как управлять ими. Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 году. Именно тогда Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования. Но, конечно, понимание того, что организацией можно управлять систематизированно, чтобы более эффективно достигать ее целей, не возникло по мановению волшебной палочки в один момент. Концепция эта развивалась в течение длительного периода времени, начиная с середины 19 века до 20-х годов века нынешнего. Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, была промышленная революция, которая началась в Англии. Но идея того, что управление само может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке. Несколько факторов помогают понять, почему именно Америка оказалась родиной современного менеджмента. Даже в начале 20 века Соединенные Штаты были практически единственной страной, где человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, национальностью, проявив личную компетентность. Миллионы европейцев, стремящихся улучшить свою судьбу, иммигрировали в Америку в 19 веке, создав тем самым огромный рынок рабочей силы, состоящий из трудолюбивых людей. Соединенные Штаты почти с самого своего возникновения серьезно поддерживали идею образования для всех, желающих получить его. Образование способствовало росту числа людей, интеллектуально способных выполнять различные роли в бизнесе, включая и управление.

Появление и оформление управления как науки, как области научных исследований, частично были ответом на потребности большого бизнеса, а частично - попыткой воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции, а частично достижением небольшой группы, горстки любознательных людей, имеющих горячее желание открыть самые эффективные способы выполнения работы. К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления.

Подход с позиции выделения различных школ в управлении заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления или количественных методов.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций. В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технологии, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды. Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого лучшего способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Существуют три необходимых фактора, три ключевых момента, определяющих реальность управления: цель, согласованность и результат совместной деятельности. Цель представляет собой идеальный образ состояния управляемой системы, причем этот образ существует не только в сознании менеджера, но и в сознании каждого работника фирмы. Если поставленная менеджером цель отражает совпадающие интересы всех или , то цель является интегрирующим фактором, объединяет людей, заставляет их искать рациональные варианты осуществления совместной деятельности, общего движения к получению того результата, который соответствует пониманию цели. Согласование - это также достижение интеграции, гармоничности взаимодействия работников в осуществлении своей деятельности. Согласование - это обеспечение взаимодополнительности, взаимоприемлемости. Результат управления тоже имеет интеграционное значение, потому что он показывает, что дает согласованность деятельности, насколько возможно получение общего результата при данном варианте интеграции деятельности.

Одним из самых важных факторов интеграции управления является коммуникация. Коммуникация - это общение людей в процессе их совместной деятельности, это обмен идеями, мыслями, чувствами, обмен информацией. Без коммуникации невозможно существование никакой организованной группы людей. Коммуникация - это средство, с помощью которого в единое целое объединяется организованная деятельность. Ее также можно рассматривать как средство, с помощью которого социальные и энергетические вклады вводятся в социальные системы. Коммуникация является средством, с помощью которого модифицируется поведение, осуществляются изменения, информация приобретает эффективность , реализуются цели. Коммуникация стала темой исследований сравнительно недавно не потому, что древние народы были в неведении о ее важной роли, а потому что все «знали» о ее необходимости и принимали участие в распространении информации. Бернанд был одним из первых и по крайней мере одним из наиболее известных авторов, кто серьезным образом рассматривал коммуникацию на крупных предприятиях. Он рассматривал ее как средство, с помощью которого люди объединены в организацию для достижения общей цели. Это до сих пор остается основной функцией коммуникации. Без коммуникации невозможно и управление, потому что оно, с одной стороны опирается на существующие и сложившиеся формы коммуникации, с другой - формирует те формы коммуникации, которые облегчают как совместную деятельность, так и само управление. Хотя коммуникация имеет широкое применение во всех областях управления, она особенно важна для осуществления функции руководства и лидерства. Согласно исследованиям руководитель от 50 до 90% своего времени тратит на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессе принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информации встроен во все основные виды управленческой деятельности, можно назвать коммуникации связующим процессом. Поскольку руководитель исполняет три свои роли и осуществляет четыре основные функции, с тем чтобы сформулировать цели организации и достичь их, качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей. Это означает, что для успеха индивида и организаций необходимы эффективные коммуникации. Неэффективные коммуникации - одна из сфер возникновения проблем менеджера. 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. В своей работе я попытаюсь выявить, какие функции выполняют коммуникации, какие виды коммуникаций встречаются в менеджменте и какими способами можно сделать коммуникации эффективными.

|  |  |
| --- | --- |
|   |  |
|  |  |

**Функции коммуникации**.

В самом широком смысле цель коммуникаций на предприятии - осуществление изменений, влияние на деятельность таким образом, чтобы достичь процветания предприятия.

Существует две основные функции коммуникации: информационная и личностная. Первая осуществляет процесс движения информации, вторая - взаимодействие личностей. Эти две функции теснейшим образом связаны друг с другом. Взаимодействие личностей в значительной степени осуществляется благодаря движению информации, но полностью к информационным процессам не сводится, потому что коммуникация строится не только по факту передачи и получения информации, но и по личностным ее оценкам и индивидуальным интерпретациям.

**Классификация коммуникаций.**

Коммуникации можно классифицировать по множеству различных показателей.

По отношению к организации коммуникации бывают двух типов: ***внешние и внутренние***. Они отражают целостность управляемой системы и одновременно ее открытость, приоритетность действий работников фирмы, стиль управления менеджера, ситуации взаимодействия фирмы с другими объектами. Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися потенциальными потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфер отношения с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организациям приходится подчинятся государственному регулированию и заполнять в этой связи пространные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т.д. Используя лоббистов и делая различные взносы в пользу разных политических групп, комитетов, организация пытается влиять на содержание различных законов и постановлений. Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения. Основную роль в организации играют коммуникации между уровнями и подразделениями. Информация перемещается с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, рекомендуемых процедурах и т.д. Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низшего уровня на высший может существенно влиять на производительность. В одном реальном примере инженер разработал более эффективный способ раскроя листового металла для крыльев самолета, и сообщает о своей идее непосредственному начальнику. Если руководитель решил поддержать предложение инженера, он сообщает об этом на следующий, более высокий уровень управления. Изменение требует одобрения со стороны управляющего заводом или управляющего производственными операциями на более высоком уровне. Налицо ситуация, когда нечто, возникшее на низшем уровне организации, должно подняться на самый верх, последовательно пройдя все промежуточные уровни управления. Этот пример показывает обмен информацией, происходящий ради повышения конкурентноспособности организации за счет увеличения производительности. Коммуникации по восходящей также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей - это создание групп из рабочих, которые регулярно собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок. В дополнение к обмену информацией по нисходящей и восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация - это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении. Например в больнице обслуживающий и врачебный персонал различных отделений должен обмениваться информацией о распределении ресурсов, координации деятельности рабочих групп, контроле за издержками, новых методах лечения и т.п. В сфере розничной торговли региональные управляющие сбытом могут периодически встречаться для обсуждения общих проблем, координации стратегии сбыта и обмена информацией о продукции. В компаниях наукоемких отраслей ключевые руководители среднего звена из производственных, маркетинговых и проектно-исследовательских отделов встречаются для координации действий по обновлению продукции. На основе базовой технологии компании могут выпускать разнообразные продукты, поэтому чрезвычайно важно через проектно-исследовательский отдел получать информацию о том, чего хочет рынок. Это позволяет организации сохранять близость к потребителю и продолжать эффективно удовлетворять его запросы. Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Доказано, что такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации. Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Хотя они служат примером обмена информацией по вертикали, я бы хотела рассмотреть этот вид информации отдельно, поскольку он составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми. В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера.

Коммуникации могут быть ***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 разработки 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 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. Такие коммуникации обычно бывают в виде письменного сообщения. Письменные сообщения имеют определенные преимущества. Они могут быть сохранены как записи и источники ссылок, они часто более тщательно сформулированы, чем устные сообщения, и иногда могут сэкономить и время и деньги. Они используются для осуществления огромного объема бумажной работы при заключении сделок и соглашений, изложения организационных схем и правил, составления уставов корпораций и других юридических документов, для убликации бюллетеней, меморандумов, составления контрактов и рекламаций, рекламы и сообщений печати, изложения курса деятельности, делегирования полномочий, описания должностей и многих других вещей. Письменные сообщения имеют и недостатки. Люди могут быть внимательными и точными при составлении сообщений, но они этого часто не делают. Плохо написанные сообщения, за которыми следуют многочисленные письменные и устные «разъяснения», делают конечное сообщение и дорогим и путаным. Письменные коммуникации имеют еще одну функцию - сохранение документов в юридических целях. 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, они играют важную роль в деятельности человека, определяют социально-психологическую атмосферу работы. Главное достоинство таких устных коммуникаций состоит в возможности быстрого и полного обмена информацией. Можно задавать вопросы и даже получать на них ответ. Говорящие вовлечены в непосредственный контакт со слушающими и должны добиться, чтобы их поняли. К каналу неформальных коммуникаций можно отнести канал распространения слухов. Слухи «витают возле автоматов с охлажденной водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами». Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами». Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. Согласно исследованию, 80-99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой кампании. Люди склонны считать слухи менее точной информацией, поскольку реальные ее погрешности имеют более драматический характер и потому глубже впечатываются в память, чем каждодневная рутинная точность.

Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов:

предстоящие сокращения производственных рабочих

новые меры по наказаниям за опоздания

изменения в структуре организации

грядущие перемещения и повышения

подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту

кто кому назначает свидания после работы.

Формальные и неформальные коммуникации существуют во взаимодействии и соотношении. И это соотношение должно быть результатом целенаправленной деятельности менеджера.

По условиям 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 в практической деятельности, 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.

**Коммуникационный процесс.**

Коммуникационный процесс - это обмен информацией между двумя или 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. 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.

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

Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов.

Канал, средство передачи информации.

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 быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

Зарождение идеи.

Кодирование и выбор канала.

Передача.

Декодирование.

 Хотя весь процесс коммуникаций часто завершается за несколько секунд, что затрудняет выделение его этапов, можно проанализировать каждый из них.

 ***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 достаточно времени на обдумывание идеи. Кит Дэвис - известный исследователь коммуникаций - подчеркивает важность данного этапа: «Неудачное сообщение не станет лучше на глянцевой бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя. Лейтмотив тапа - 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 подчиненных как детей, ждущих, чтобы их поправляли и направляли, скорее всего заложит в свои идеи критицизм отрицательного свойства, свойственный такому образу мышления. Еще один пример потенциальных проблем на этапе зарождения идеи дает начальник цеха, только что принявший сообщение от высшего руководства о том, что компании нужно на 6% увеличить производство видеоигр без увеличения сверхурочных выплат. Если начальник цеха не сможет сообразить, каким путем лучше всего обменяться этой информацией с подчиненными и направит им это сообщение в точности таким, каким оно было получено, возможны недоразумения, поскольку рабочие поймут лишь сам факт того, что изменения необходимы. Если же руководитель в самом деле продумает те идеи, которые требуют передачи, он может прийти к следующим заключениям.

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

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

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 склонны к принуждению или не откровенны в обмене информацией с нами, мы вполне можем повести себя подобным образом, обмениваясь информацией со своими подчиненными. Однако вы находитесь в ином положении, чем 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.

***Кодирование и выбор канала.***

Прежде, чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, использовав для этого слова, интонации и жесты. Такое кодирование превращает идею в сообщение. Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным материалам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал не пригоден для физического поглощения символов, передача невозможна. Картина иногда достойна тысячи слов, но не при передачи 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 общения 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. 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 его себе как операцию упаковки. Многие действительно хорошие продукты не находят сбыта, пока не обретут такой упаковки, которую потребитель сочтет понятной и привлекательной одновременно. Подобным образом, многие люди с прекрасными идеями не в состоянии упаковать их с помощью символов и вложить в каналы, значимые и притягательные для получателя. Когда такое происходит, идея, будь она даже прекрасной, зачастую не находит «сбыта».

***Передача.***

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время передача является одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

***Декодирование.***

После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование - это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакция на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться. Однако по ряду причин получатель может придать несколько иной, чем в голове отправителя, смысл сообщению. С точки зрения менеджера, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.

**Основные проблемы коммуникаций в менеджменте.**

Менеджеру необходимо до конца понять практические потребности в коммуникации. Но также важно, чтобы вопросы, влияющие на установление хорошей коммуникации, были проанализированы. Эти вопросы включают в себя готовность установить коммуникацию, определение препятствий, влияющих на нее, ее принципы, выбор метода, перекрестную коммуникацию.

**Препятствия.**

Как могут такие крупные предприятия, как фондовая биржа, воздушная транспортная компания или стальная корпорация, действовать при нехватке коммуникации? Тем не менее, если поинтересоваться степенью понимания необходимой информации в любой данный момент, то можно поразиться ее убогости. Это бывает возможным потому, что, даже, если предприятие и преуспевает, оно часто потребляет необходимую информацию урывками. Можно достигнуть заметного улучшения эффективности, если ликвидировать препятствия для коммуникации.

***Плохо сформулированные сообщения***.

Независимо от того, как доставляются сообщения, их расплывчатость и туманность - слишком частые явления. Такие недостатки, как плохо выбранные и ничего не значащие слова, небрежные упущения, отсутствие последовательности, плохое изложение мыслей, неуклюжесть структуры предложений, недостаток лексических средств, банальности, поразительные повторения, жаргон и т.д., довольно широко распространены. Отсутствие ясности и точности приводит к дорогостоящим ошибкам.

***Ошибочный перевод***.

Менеджеры находятся в центрах коммуникаций на предприятиях и функционируют как получатели и отправители сообщений. Они получают разнообразные виды сообщений от вышестоящих лиц, от своих коллег и от подчиненных и в свою очередь должны перевести информацию, предназначенную для подчиненных, своих коллег и руководства, на понятный для них язык. Часто бывает недостаточно передать информацию слово в слово, она или должна быть выражена в словах, понятных для людей в той области, в которой работает получатель, или должна сопровождаться разъяснениями, которые будут понятны получателю. Этот процесс требует умения, которое зачастую отсутствует. Поскольку сотрудники предприятия действуют, обычно только приблизительно понимая друг друга, эффективность постоянно от этого страдает, что приводит к значительным убыткам.

***Потери в процессе передачи или хранения***.

Последовательная передача одного и того же сообщения уменьшает его точность. В устном сообщении при каждой последовательной передаче теряется около 30% информации. Следовательно, на крупных предприятиях совершенно невозможно положиться на устную связь одного уровня с другим. Даже письменные сообщения, сопровождаемые разъяснениями, теряют при передачи часть своего смысла. В равной мере серьезной проблемой является удержание информации в памяти. Является ли удивительным то, что предприятия часто функционируют в обстановке неведения: исследования показывают, что сотрудники сохраняют в памяти только 50% переданной информации, а руководители всего 60. Необходимость повторения сообщения, следовательно, очевидна.

***Невнимательность.***

Часто приходится встречаться с простой неспособностью прочесть бюллетени, уведомления, протоколы, сообщения, доклады. Что касается неспособности выслушать устное сообщение, то психологи и работники просвещения заметили, что «слуховые аппараты» не слушающих часто выключены, а они сами в это время заняты мыслями о гольфе, семейных проблемах. К сожалению, невнимательное выслушивание информации является хронической человеческой слабостью. Поэтому довольно часто можно слышать споры по уже решенным вопросам. Причины варьируются от желания произвести на говорящего впечатление своими знаниями до простого неуважения к точке зрения другого человека. В любом случае попытки сообщить что-то тому, кто не слушает, потерпят неудачу.

***Неразъясненные предположения.***

Часто недооцениваемыми, но существенно важными являются несообщенные предположения, которые лежат в основе практически всех сообщений. Например, делегирование полномочий может выглядеть конкретным, но как должны подчиненные толковать его, если они знают, что им следует принять решение, о котором конкретно не говорится, но, как они полагают, подразумевается? Они могут предполагать, что их руководитель имел в виду только то, что было конкретно оговорено, или они могут предполагать, что подразумевается свобода принятия непредвиденных решений в интересах фирмы. Кажущаяся ясность первоначального делегирования полномочий вызывает подобную неуверенность при наличии неясного предположения.

***Недостаточный период приспособления.***

Иногда в сообщении говорится о перемене, которая серьезно повлияет на сотрудников: сдвиги во времени, месте, виде и порядке работы или изменения в составах групп. Некоторые сообщения указывают на необходимость дальнейшей профессиональной подготовки, изменении в служебном положении и т.п. Перемены воздействуют на людей по-разному, и может потребоваться время, чтобы понять полное значение сообщения. Следовательно, для сохранения эффективности деятельности важно не навязывать изменения людям, прежде, чем они не приспособятся к их последствиям.

***Недоверие к автору сообщения.***

Некоторые руководители славятся тем, что посылают большое количество отменяющих или изменяющих сообщений, которые следуют за первоначальным сообщением. Такие сообщения являются обычно результатом недостаточно продуманных суждений, плохо выбранной терминологии или нелогичных решений. Повторение подобных случаев постепенно приводит подчиненных к отсрочке действий или к работе без энтузиазма. Недоверие к руководителю по любой причине мешает коммуникации.

***Страх.***

Опытные руководители признают, что в вопросах информации они должны полагаться на своих подчиненных, но надежная классификация предмета информации и ее срочности еще не выработана, чтобы подчиненные могли руководствоваться ею при выборе того, что они должны сообщить наверх. Выбор времени и точность контрольных, проблемных и специальных докладов обычно не вселяют в руководителя чувства уверенности. Здесь всегда можно ждать неумелого отбора, полуправды или полного сокрытия истины.

***Отсутствие передачи***.

Для непосвященных это «препятствие» может показаться странным и непростительным, и тем не менее фактом является то , что руководители просто не передают нужных сообщений. Причины обнаруживаются в хорошо известных человеческих склонностях к лени, к предположению, что «все знают», к медлительности, к намеренному желанию сбить с толку. Поскольку вы не можете сообщить всего, вы и выбираете, что передать. Иногда это приводит к полному умалчиванию информации, в чем виноваты сами руководители.

Кроме этих преград существуют преграды так называемых «организационных коммуникаций».

***Искажение сообщений.***

Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных коммуникациях. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах. Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщения могут возникать также вследствие фильтрации. В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем, чтобы с одного какого-то уровня на другой уровень организации или отдела направлялись только те сообщения, которые его касаются. Поскольку именно управляющие определяют, какие сообщения направлять, всевозможные преграды в межличностных контактах могут подталкивать их к отсеиванию одних и акцентированию других сообщений. Такой отбор может стать причиной непопадания важной информации в другой сектор организации или поступления информации туда с существенным искажением содержания. Сообщения, отправляемые наверх, могут искажаться в силу несовпадения статусов уровней организации. Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией. Это может привести к тому, что подчиненный не информирует руководителя о потенциальной или существующей проблеме, поскольку не хочет сообщать начальнику плохие новости. Дополнительной причиной ухудшения поступающей наверх информации может быть повышенное внимание руководителей среднего звена к сообщениям с верхних этажей власти по сравнению с информацией от их подчиненных.

 ***Информационные перегрузки.***

Преграды на путях обмена информацией могут быть следствием перегрузки канала коммуникаций. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной, то же относится и к обмену информацией. Одним из обычных способов разрешения проблемы информационной перегрузки является развитие и поддержание различных специализированных каналов передачи информации. Предприятия постоянно это осуществляют через организационную структуру, децентрализацию полномочий, группировку деятельности по ее видам и организацию информационных систем, спроектированных для обслуживания отдельных направлений деятельности, таких, как сбыт, финансы, закупки и общественные отношения. К сожалению понимание руководителем важности информации может отличаться от понимания таковой другими работниками организации.

***Неудовлетворительная структура организации.***

Структура организации - эта логическая взаимосвязь уровней управления и функциональных сегментов, обеспечивающая эффективное достижение целей. Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. К другим аспектам, которые могут вызвать проблемы в коммуникациях, можно отнести неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач. Ясно, что плохо разработанная информационная система может снижать эффективность обмена информацией и принятия решений в организации.

**Способы совершенствования коммуникационных процессов в организации.**

Следующие принципы являются полезными для организации эффективной коммуникации, так как они концентрируют внимание на четырех решающих областях: качество сообщения, условия приема, поддержание целостности организованных усилий и использование преимуществ неформальной организации.

Принцип ясности.

Хотя о коммуникации часто думают просто как о сообщении для того, чтобы она обладала какой-то ценностью, она должна пройти испытание по принципу ясности: сообщение обладает ясностью, если оно выражено таким языком и передано таким образом, что может быть понято получателем.

Принцип целостности.

Управленческие сообщения скорее являются средствами, чем конечными целями. Принцип целостности состоит в следующем: цель управленческих сообщений - содействовать установлению понимания между людьми в процессе их сотрудничества, направленного на достижение целей предприятия.

Принцип стратегического использования информационной организации.

Характер этого ключевого принципа заключается в следующем: наиболее эффективной коммуникация бывает тогда, когда руководители используют неформальную организацию в дополнение к коммуникации формальной организации.

Я попробую рассмотреть способы улучшения коммуникационного процесса с точки зрения межличностных (неформальных) и организационных (формальных) коммуникаций. Эти виды коммуникаций сильно отличаются друг от друга и, следовательно, способы их улучшения тоже различны.

В межличностных коммуникациях главным является совершенствование науки общения. Существует несколько простых принципов, соблюдение которых поможет руководителю стать более коммуникабельным.

**Умение слушать**. Эффективное общение невозможно без умения слушать.

**Ясность идей**. Прояснение идей перед их передачей означает, что вам необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы и идеи, которые вы хотите сделать объектами передачи.

**Язык жестов и интонаций**. Необходимо следить за языком жестов, позой и интонацией, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, вы добиваетесь большей ясности и понимания ваших слов.

**Эмпатия и открытость**. Эмпатия - это внимание к чувствам других людей, сопереживание. Удачное применение эмпатии может заметно уменьшить возможность неверного понимания при декодировании сообщения принимающей стороной. Эмпатия при обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре.

**Установление обратной связи**. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали. Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них - задавать вопросы. Еще один способ установления обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание. Обратную связь можно установить также путем контроля первых результатов работы. Соответствующая информация позволит вам оценить, в какой мере воплощается то, что вы намеревались сообщить.

В организационных коммуникациях основным является совершенствование информационного потока. Вот некоторые конкретные способы совершенствования информационного обмена в организациях, которые должен знать любой менеджер.

***Регулирование информационных потоков***

Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах.

***Управленческие действия.***

Регулирование информационного потока - лишь один пример из числа действий руководителя по совершенствованию обмена информацией. Есть и другие. Например, руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.д. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Планирование, организация и контроль формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена.

***Системы обратной связи.***

В той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи - перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Опрос работников - еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов.

***Системы сбора предложений.***

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем - снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх. Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения. Систему сбора предложений можно организовать по-другому. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности. Другой вариант системы обратной связи предусматривает создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес. Еще один подход основан на кружках качества, а также группах неуправленческих работников, которые еженедельно собираются для обсуждения предложений по усовершенствованиям.

***Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации.***

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

***Современная информационная технология.***

Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме того в настоящее время огромную роль в распространении информации играет глобальная сеть Интернет.

**Коммуникативная сеть руководителя.**

Поток информации в организованной социальной системе является существенным элементом ее эффективного функционирования. Значительную часть задачи по управлению любой организацией составляет создание коммуникативной сети и гарантия обеспечения поступления правильной информации нужным людям в нужное время. Необходимо разработать такую коммуникативную сеть, чтобы в ней органично могли сочетаться устойчивость и динамизм, управляемость и спонтанность, новый и прежний опыт.

**Вывод.**

В наше бурное время информационной революции актуальность коммуникаций не снижается, а наоборот, возрастает. Коммуникации важны во всех сферах деятельности человека. Все мы живем, обмениваясь информацией друг с другом. И чем эффективней этот обмен, тем больше у нас открывается возможностей для эффективной работы и благополучной личной жизни. Для менеджера коммуникации - это «хлеб насущный».В широком смысле слова, коммуникации - это процесс информирования. А какой же менеджер может нормально работать без поступления информации? Ведь менеджер каждый день в своей работе сталкивается с кипой газет, писем, документов; встречается с огромным количеством людей, улаживая спорные вопросы, отдавая распоряжения, контролируя выполнение работы и т.д. Вся сущность работы менеджера состоит в том, чтобы осуществлять эффективные коммуникации на всех уровнях взаимодействий. Разговор с начальником - коммуникация по восходящей, разговор с подчиненными - по нисходящей, разговор с начальником параллельного отдела - коммуникация по горизонтали. Мне кажется, что вопрос эффективных коммуникаций также важен для менеджера, как и вопрос принятия решений. Более того, эти два аспекта управленческой деятельности взаимодополняют друг друга. И наличие одного невозможно без наличия другого. Подводя итоги проделанной работы, я хотела бы отметить, что функция коммуникации также важна для менеджера, как и функции планирования, организации, мотивации контроля. И я считаю, что менеджер должен постоянно совершенствоваться в процессах коммуникации для успешного осуществления своей нелегкой, но интересной профессиональной деятельности.

**Используемая литература.**

«Организационное поведение» Ю.Д. Красовский, Москва, «Юнити», 1999

«Управление - это наука и искусство» А. Файоль, Т. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд, Москва, «Республика», 1992

«Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций» Г. Кунц, С. Одоннел, «Библиотека менеджера»

«Основы менеджмента» М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Москва, «Дело», 1992

«Концепция менеджмента» Э.М. Коротков, Москва, «Дека», 1998