

Уманский Ю.В.

ВЛИЯНИЕ КОММУНИКАЦИИ НА ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Коммуникативное действие – это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого решения, в котором роль менеджера является одной из важнейших. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, они не смогут эффективно работать вместе, формулировать цели и достигать их. Коммуникация представляет собой сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов необходим для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг – это пункт, в котором, если мы будем небрежны, то смысл может быть утрачен. Коммуникация является связующим процессом, потому как обмен информацией встроена во все основные виды управленческой деятельности.

Размышляя об обмене информацией в организации, обычно думают о людях, которые говорят в процессе личного общения или в группах на собраниях, разговаривают по телефону или читают и составляют записки, письма и отчеты. Хотя на эти случаи приходится основная часть коммуникаций в организации, они представляют собой всепроникающий и сложный процесс.

Для любой организации коммуникация представлена двумя видами: внешней и внутренней. Внешняя коммуникация заключается во взаимном общении организации и среды, которая ее окружает. Внутренняя – заключается в коммуникации между уровнями и подразделениями самой организации.

Что касается внешней коммуникации, следует отметить, что организации пользуются разнообразными средствами для взаимного общения с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынке. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, «имиджа» организации на местном, общенациональном и международном уровне. Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи иностранные 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 взносы в пользу разных политических групп, комитетов, организация пытается влиять на содержание будущих законов и постановлений. Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму. Если профсоюз в данной организации отсутствует, она может общаться со своими работниками ради того, чтобы профсоюз не появился. Это лишь немногие примеры из того разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения. Обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, отчеты, циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

Внутренняя коммуникация представляет собой более замкнутый и контролируемый со стороны менеджмента процесс, основанный на вертикальных и горизонтальных связях.

При вертикальных связях информация перемещается внутри организации 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, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п. Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникации по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на качество работы. Нечто, возникшее на нижнем уровне организации, должно подняться на самый верх, последовательно пройдя все промежуточные уровни управления. 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 дел. Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей – это создание групп из рядового персонала компании, которые регулярно собираются для обсуждения и решения проблем в производстве и 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. 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, что хочет рынок. Это позволяет организации сохранить близость к потребителю и продолжать эффективно удовлетворять его запросы. Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений.

Одним из наиболее очевидных компонентов коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Хотя они служат примером обмена информацией по вертикали, о чем

говорилось выше, этот вид коммуникации заслуживает отдельного рассмотрения, поскольку он составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя. 2/3 этой деятельности реализуется между начальником и подчиненным. Некоторые из многочисленных обменов информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; с обсуждением проблем эффективности работы; достижением признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением о грядущих изменениях; а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

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.

Для любой организации свойственно присутствие канала неформальных коммуникаций или канала распространения слухов. Слухи появляются везде, где собираются люди. Поскольку по каналам слухов информация передается гораздо быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются каналами слухов для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений на конфиденциальном уровне. Слухи имеют репутацию неточной информации. Тем не менее информация, передаваемая по каналам неформального общения, чаще оказывается точной, а не искаженной. Информация, наиболее часто передаваемая по каналам распространения слухов, бывает нескольких типов:

- предстоящее сокращение штата;
- новые меры, применяемые к опаздывающим на работу;
- изменения в структуре организации;
- грядущие перемещения и повышения;
- подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании;
- кто кому назначает свидание после работы.

Согласно некоторым зарубежным исследованиям, результативность горизонтальных связей достигает 90 %, вертикальных – 20–25 %, (т.е. такое количество исходящей от топ-менеджеров информации доходит до простых исполнителей и правильно понимается ими). Другими словами, исполнители способны реализовать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации.

Недостаточную эффективность вертикальных, как восходящих, так и нисходящих коммуникаций подтверждают данные о том, что непосредственный руководитель персонала, покидая кабинет первого руководителя предприятия, выносит только 30% информации, а управляющий цехом – около 40%. Коммуникации снизу вверх ещё более неэффективны, так как до начальства доходит не более 10% информации. Это убедительно свидетельствует о существующих неиспользованных резервах в организации коммуникаций, возможностях их качественного улучшения.

Успех коммуникационных процессов органически связан с нормами этического поведения, как со стороны получателя, так и со стороны отправителя информации.

Также особую роль в эффективности коммуникаций играет построение сообщений. Необходимо соблюдать при построении сообщения такую последовательность от внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от них – к возражениям и вопросам, далее к заключению и призыву к действию.

Чтобы избежать ситуации быть непонятым собеседником, следует стремиться к простоте сообщения, использовать словарный состав повседневной речи. Одновременно надо учитывать, что доверие к себе можно подорвать, если привести только один ложный или искаженный факт.