

7. ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

7.1. Сущность и виды коммуникаций. Влияние коммуникаций на эффективность управления

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. В системе менеджмента широко представлены межличностные коммуникации, которые осуществляются путем передачи идей, фактов, мнений, чувств и отношений от одного лица другому в устной, письменной или другой форме (жесты, поза, тон голоса, время передачи, надосказанность и т. п.) для получения в ответ желаемой реакции.

Термин «коммуникации» происходит от латинского «communis», что в переводе означает «общее» или «общность» передающего и получающего информацию. *Коммуникация* может быть определена как передача смысла и значения информации с помощью определенных символов. Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, что передается (информация), и то, как это «что» передается (процесс коммуникации). Поэтому для осуществления коммуникации требуется наличие, как минимум, двух людей, которые в процессе управленческого взаимодействия приходят к общему пониманию смысла передаваемой информации или озвучиваемой проблемы.

Коммуникации между организацией и ее средой. В настоящее время имеется широкий спектр разнообразных средств для коммуникации организации с внешним окружением. С одной стороны, это система передачи различных документов и отчетов государственным контролирующим структурам (налоговые, таможенные службы, фонд социальной защиты населения, страховые организации, комитет по статистике и анализу и т. п.). С другой стороны, передача информации потенциальным потребителям осуществляется с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок, поддержание хорошего имиджа организации достигается за счет налаживания эффективных связей с общественностью.

Межуровневые коммуникации в организациях. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках *вертикальных коммуникаций*. Она может передаваться по *нисходящей*, т. е. с высших уровней управления на низшие. Таким путем руководство со-

общает подчиненным о текущих задачах, приоритетах, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п. Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. *Коммуникации по восходящей*, т. е. снизу вверх, выполняют функцию оповещения руководства о том, что делается на низших уровнях управления. Таким образом, менеджеры получают информацию о текущих проблемах и предлагают возможные варианты их решения. Одной из последних управленческих инноваций в коммуникациях по восходящей является создание *кружков качества* – групп рабочих, которые регулярно собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей.

Коммуникации между различными отделами. В дополнение к движению информации по вертикали организации нуждаются в *горизонтальных коммуникациях*. Организация состоит из множества различных подразделений, между которыми необходимо наладить обмен информацией для координации задач и действий. В этих целях могут использоваться такие формы, как совместные встречи, совещания, комитеты, целевые группы т. п. Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений, влияющих на удовлетворенность работников.

Неформальные коммуникации. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации. Исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т. е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной.

Невербальные коммуникации. Информация, посланная отправителем без использования слов как системы кодирования, образует невербальное послание, которое лежит в основе невербальной коммуникации. Согласно последним исследованиям, эффект интерпретации информации на 55% зависит от выражения лица, позы и жестов, и на 38% – от интонации и модуляции голоса. На передачу смысла словами остается только 7%. Таким образом, то, как мы говорим, имеет более важное значение для понимания, чем слова, которые произносим. Невербальное послание проявляется бессознательно, на уровне эмоционального восприятия информации.

При оценке важности коммуникационных процессов в организации можно отметить, что современный менеджер тратит от 50 до 90%

времени на реализацию своей роли в межличностных отношениях, процессах принятия решений, функциях планирования, организации, мотивации и контроля, т. е. на коммуникации. Таким образом, обмен информацией (коммуникации) встроен во все виды управленческой деятельности и является *связующим процессом*.

Качество обмена информацией напрямую влияет на качество выполнения менеджером основных функций управления, формулирование и реализацию организационных целей. Это означает, что *эффективные* коммуникации играют ключевую роль для достижения успеха индивидов и организаций. Зарубежные исследования показывают, что 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организаций. Поэтому современный менеджер должен быть эффективным, прежде всего, в коммуникациях. Такие менеджеры представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией [18].

7.2. Элементы и этапы коммуникационного процесса

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 и понимания между участниками коммуникационного процесса. Поэтому для повышения эффективности коммуникаций необходимо детальнее изучить составляющие элементы и этапы процесса коммуникаций.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

1. *Отправитель* – это лицо, генерирующее идеи, собирающее и передающее информацию.
2. *Сообщение* – собственно передаваемая информация, закодированная с помощью определенных символов.
3. *Канал* – это средство передачи информации.
4. *Получатель* – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее [18].

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе сто-

роны поняли и разделили исходную идею. Основные этапы коммуникационного процесса таковы: зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача сообщения, декодирование (рис. 35).



Рис. 35. Простая модель коммуникационного процесса

Зарождение идеи. Процесс коммуникаций начинается с формулирования идеи или отбора необходимой информации. Отправитель принимает решение в отношении содержания сообщения. К сожалению, многие попытки обмена информацией в организации обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи.

Кодирование и выбор канала. Перед передачей сообщения отправитель должен закодировать идею с помощью символов: слов, интонации и жестов (языка тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение. Отправителю также нужно выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относится передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции.

Передача сообщения. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки одного или нескольких сообщений получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций.

Декодирование – это перевод символов сообщения, переданного отправителем, в мысли получателя. Главной задачей этого этапа является достижение понимания смысла сообщения. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если

подчиненный продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, ожидаемые руководителем.

Обратная связь. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями, что способствует значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией.

Шум. В теории передачи информации шумом называют факторы, которые искажают смысл сообщения. Источники шума (разница в восприятии, статусе работника и др.) могут создавать преграды на пути обмена информацией, снижать эффективность коммуникационного процесса. Потому руководитель при передаче управленческой информации должен учитывать возможные источники шума и достигать лучшего понимания смысла сообщения. Для этого, как правило, он может задавать уточняющие вопросы, чтобы быть уверенным в том, что подчиненный правильно истолковал смысл решения [8].

7.3. Виды коммуникационных барьеров

Коммуникационные барьеры подразделяются на межличностные и организационные.

Барьеры в межличностных коммуникациях. Источниками шума (барьерами) могут являться различия в восприятии, процессах кодирования и декодирования, семантических помехах, невербальных коммуникациях и другие факторы, затрудняющие точную передачу информации между индивидами.

Преграды, обусловленные восприятием. Одна из таких преград возникает по причине конфликта между сферами компетенции руководителя и подчиненного, а также основами суждений отправителя и получателя. Это является результатом различного приобретенного опыта в отношении решения тех или иных проблем. Информация, вступающая в противоречие с нашим опытом, часто либо полностью отторгается, либо искажается в соответствии с этим опытом.

Еще одна причина трудностей восприятия в процессе коммуникаций состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей. При недоверии к подчиненным руководитель может получить урезанный объем информации. В атмосфере доверия, наоборот, растут информационные потоки и точность информации.

Семантические барьеры. Для достижения понимания друг друга при информационном контакте используются различные символы, к которым относятся слова, жесты и интонации. Семантика изучает

способ использования слов и значения, передаваемые словами. Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания. Например, когда руководитель говорит подчиненному, что отчет представляется «адекватным», возможно, он имеет в виду его соответствие поставленной цели. Однако подчиненный может декодировать слово «адекватный» в том смысле, что отчет обычный и требует значительного улучшения.

Невербальные преграды. Как уже отмечалось, значительная часть речевой информации при обмене воспринимается через язык поз и жестов и звучание голоса. Как и семантические барьеры, культурные различия при обмене невербальной информацией могут создавать значительные преграды для понимания. Например, получив от японца визитную карточку, ее нужно сразу же прочитать, иначе он может подумать, что вы его считаете незначительным человеком.

Плохая обратная связь. При отсутствии обратной связи по поводу посланного сообщения невозможно установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано правильно. Эффективную обратную связь можно достигнуть задавая вопросы или заставив подчиненного пересказать полученное сообщение, а также путем контроля первых результатов работы.

Неумение слушать. Эффективная коммуникация предполагает точную интерпретацию сообщения отправителем и получателем. непонимание друг друга может быть результатом неумения слушать. Выслушивание фактов и чувств – это выслушивание сообщения полностью. При передаче сообщения невербальные послания отправителя должны говорить об уважительном отношении к получателю, учитывать возможные семантические барьеры, предполагать планирование коммуникационного процесса, показывать открытость и эмпатию (внимание к чувствам другого человека), тогда возможно сообщение будет полностью услышано получателем и правильно понято.

Барьеры в организационных коммуникациях – это возможное искажение информации при ее передаче между уровнями управления, различия в опыте и статусе руководителей высшего и низового звена, информационных перегрузок, нерациональной структуры управления.

Искажение сообщений. Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений может искажаться, что обусловлено рядом причин. Во-первых, сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах. Сознательное искажение информации происходит, когда какой-либо менеджер не согласен с сообщением и изменяет его в своих интере-

сах. Во-вторых, информация может искажаться вследствие фильтрации. Потребность фильтровать сообщения появляется для того, чтобы распределить информационные потоки по разным подразделениям. Согласно одному исследованию, лишь 63% содержания информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов, 40% – до начальников цехов и 20% – до рабочих [18].

Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией. Особенно проявляется это в организациях, где руководство использует политику взаимных обвинений и поиска виновных в возникающих проблемах. В такой ситуации из-за угрозы наказания подчиненный не информирует руководителя о потенциальной опасности или проблеме, так как «не желает сообщать плохие новости руководству».

Информационные перегрузки. Преграды на путях обмена информацией могут возникнуть из-за перегрузки каналов коммуникаций. При высокой централизации власти руководителю приходится решать множество вопросов, в результате чего он может оказаться не в состоянии эффективно реагировать на всю текущую информацию. При наличии такой проблемы требуется снижение информационной нагрузки на руководителя, что обеспечивается за счет децентрализации власти, образования специальных целевых групп (команд), осуществляющих помощь в принятии решений. Такие группы создаются из ведущих специалистов различных подразделений, которые работают как единая команда. Оптимальная численность целевых групп составляет 5-10 человек. Эффективность их работы во многом зависит от уровня делегированных полномочий по разработке, реализации решений и осуществлению контроля.

Неудовлетворительная структура организации. При увеличении масштабов деятельности организации и формировании многочисленных уровней управления возрастает вероятность информационных искажений, так как менеджеры различных уровней управления могут корректировать и отфильтровывать передаваемые сверху вниз (или, наоборот, снизу вверх) сообщения. Для решения этой проблемы в некоторых наиболее эффективно управляемых организациях стремятся минимизировать количество уровней управления, а также использовать каналы сравнительно прямого информационного обмена: корпоративные сайты, электронная почта, АСУ. В таких адаптивных структурах руководство отказывается от традиционной иерархии в пользу прямых и неформальных контактов [20].

7.4. Направления совершенствования коммуникаций

Регулирование информационных потоков. Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации различных структурных подразделений.

Управленческие действия. Руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими работниками для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы.

Планирование и оперативный контроль. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений, необходимых для более эффективной реализации миссии, контроль хода работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля – вот дополнительные действия, подвластные руководителю.

Система обратной связи. 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 по множеству вопросов: четко ли доведены до них цели их деятельности; с какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться; получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы; открыт ли их руководитель для предложений; информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

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 (ящиков для предложений, частная телефонная сеть, целевые группы, комитеты).

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Обзор предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

Современные информационные технологии (электронная почта, видеоконференции и т. п.) дают работникам возможность направлять сообщения любому человеку в организации независимо от местоположения, оперативно решать возникающие проблемы в режиме реального времени [18].