

СОВРЕМЕННЫЕ КОММУНИКАЦИИ: ТЕОРИЯ ВОПРОСА

С. И. Кукулевская

В статье рассматриваются особенности коммуникационного процесса в управляемых системах.

Ключевые слова: коммуникации, обмен информацией, информационные технологии

У статті розглянуто особливості комунікаційного процесу у керованих системах.

Ключові слова: комунікації, обмін інформацією, інформаційні технології

The article deals with the specific features of the communicative process in managed systems.

Key words: communications, information exchange, information technologies

Коммуникации – это функции управления, которые дают возможность эффективно формулировать цели и достигать их.

Коммуникации относятся к связующим процессам, поскольку связывают функции планирования, организации, мотивации и контроля.

Коммуникации – это обмен информацией, на основе которого получают информацию, необходимую для принятия эффективных решений и их реализации. Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказаться ошибочными.

Коммуникации – это то, в чем каждый участвует ежедневно. Почти невозможно переоценить их важность в управлении. Если лишить возможности обмениваться информацией, люди не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их.

Таким образом, коммуникации – это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг – это пункт, в котором, если мы будем небрежны и не будем думать о том, что делаем, смысл может быть утрачен.

По данным американских исследований, управленец от 50% до 90% всего своего времени тратит на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если вспомнить, что управленец занимается этим, чтобы реализовывать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений и выполнять основные управленческие функции: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Актуальность. Во всех этих функциях управления коммуникации являются связующим процессом. Поэтому качество обмена информацией прямо влияет на степень реализации целей. Это определяет необходимость эффективных коммуникаций.

Наверное, поэтому 73% американских, 63% английских и 85% японских ученых считают недостаточно эффективные коммуникации главным препятствием на пути достижения целей.

Согласно еще одной цифре – опрос 250 тыс. работников 2000 различных организаций – обмен информацией представляет собой одну из самых сложных проблем в управлении.

Эффективно работающие управленцы – это те, кто эффективен в коммуникациях. Они обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения.

Цель. Рассмотрим коммуникационный процесс в управляемых системах.

Размышляя об обмене информацией в управляемых системах, обычно думают о людях, которые говорят в процессе личного общения или в группах, на собраниях, разговаривают по телефону или читают и составляют документы, письма и отчеты. Хотя на эти виды коммуникации приходится их основная часть в управляемой системе, коммуникации представляют собой всепроникающий и сложный процесс. В первую очередь необходимо выявить, где вне и внутри управляемой системы требуются эффективные коммуникации.

Первый фактор, от которого зависят коммуникационные потребности управляемой системы, – это внешняя среда.

Коммуникации между управляемой системой и внешней средой

В 1982 г. и еще раз в 1985 г. фирма «Джонсон энд Джонсон» установила, что некоторые капсулы их продукции ядовиты. Высшему руководству фирмы пришлось наладить коммуникации с такими группами внешней среды, как средства массовой информации и потребители, управление санитарного надзора за качеством пищевых продуктов. Пришлось также наладить связь с теми руководителями среднего звена, которые стояли во главе лабораторий и заводов в разных странах мира. Эти руководители в свою очередь установили связь с руководителями более низких уровней и контролерами, подотчетными им. Наконец, руководство фирмы «Джонсон энд Джонсон» оповестило о своих проблемах всех сотрудников фирмы.

Фирма использовала для этого такие формы коммуникации, как совещания, переговоры, формальные отчеты, видеоленты, отчеты.

Управляемые системы должны пользоваться разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С потребителями нужно общаться с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное

внимание уделяется созданию определенного образа организации на местном, общенациональном или международном уровне. Подчиняясь государственному регулированию, используются письменные отчеты, в которых сообщается информация по финансам и маркетингу, а также сведения о своем размещении, возможностях, льготах и др. Делая взносы в пользу различных политических партий, групп, управляемая система влияет на содержание законов и постановлений. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования управляемой системы на события и факторы внешнего окружения.

Коммуникации между уровнями и подразделениями управляемой системы

а/ Межуровневые коммуникации

Информация перемещается внутри управляемой системы с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций по нисходящей, то есть с высших уровней на низшие. Здесь подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменениях в работе, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах. По восходящей, то есть с низших уровней на высшие, текущие изменения в работе сообщаются вышестоящему звену. Эта передача с низших уровней на высшие очень ценится управляющим звеном, потому что всегда влияет на эффективность работы.

Коммуникации по восходящей выполняют также функцию оповещения верха о том, что делается на нижних уровнях. Таким образом, управляющее звено узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

б/ Коммуникации между различными подразделениями

В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей управляемые системы нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Управляемая система состоит из различных подразделений. Поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий.

Поскольку управляемая система – это система взаимосвязанных элементов, управляющее звено должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая управляемую систему в нужном направлении. Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений, которые являются важной составляющей удовлетворенности работников управляемой системой.

в/ Коммуникации руководитель – подчиненный

Наиболее очевидным компонентом коммуникаций в управляемых системах являются отношения между руководителем и подчиненными. Они служат примером обмена информацией по вертикали. Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненными связаны с выполнением задач, целей, приоритетов и результатов деятельности, вовлечением в решение задач работников отделов и служб, обсуждением проблем эффективности работы, вознаграждением, совершенствованием и развитием способностей подчиненных, сбором информации об изменениях, оповещением подчиненного о грядущих изменениях, сведениями об идеях, усовершенствованиях и предложениях

г/ Коммуникации между руководителем и рабочей группой

В дополнение к обмену информацией между управляющей системой и подчиненными имеет место обмен информацией между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах группы и о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и их возможных последствиях для этой и других групп. Кроме этого, иногда рабочая группа собирается без руководителей для обсуждения проблем. Такие отношения равенства способствуют повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

д/ Неформальные коммуникации

Канал неформальных коммуникаций называют каналом распространения слухов. Слухи квалифицируются как неточные сообщения. Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется до сегодняшнего дня.

Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов:

- предстоящее сокращение работников;
- новые меры по наказаниям за опоздания и другие нарушения;
- изменения в структуре организации;
- грядущие перемещения и повышения;
- подробное изложение споров двух руководителей на последнем совещании;
- у кого с кем личные взаимоотношения после работы.

Совершенствование коммуникаций в управляемых системах

а/ Регулирование информационных потоков

Управляющие системы на всех уровнях должны представлять объем и структуру потребности в информации – свои собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также потребности других потребителей информации в управляемой системе. Он должен стараться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах. Информационные

потребности в значительной мере зависят от целей управляющей системы, принимаемых ею решений и характера показателей оценки результатов ее работы в целом, а также ее подразделений и подчиненных.

б/ Управленческие действия

Регулирование информационных потоков – лишь один пример действий управляющего системой по совершенствованию обмена информацией. К другим методам можно отнести такие действия управляющего системой, как короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения возможных перемен в работе, новых приоритетов, распределения работы и тому подобное.

Необходимо проводить с работниками руководящего звена еженедельные встречи-совещания. Таким образом, планирование, реализация и контроль формируют дополнительные возможности управленческого действия по совершенствованию информационного обмена, а также обсуждению и прояснению новых планов, вариантов стратегий, целей и назначений, необходимых для более эффективной реализации намеченного плана, контроля хода работ по плану-графику, отчета по результатам такого контроля и действиям, подвластным руководителю.

в/ Системы обратной связи

Системы обратной связи составляют часть контрольно-управленческой информационной системы организации. Один из вариантов системы обратной связи – перемещение людей из одной части управляемой системы в другую, с целью обсуждения определенных вопросов. Например, фирма «Форд» направляет работников своей главной штаб-квартиры на заводы, разбросанные по стране, для обсуждения вопросов, связанных с качеством продукции. Мэр города лично посещает районы, чтобы удостовериться в реализации различных государственных программ. Опрос работников – еще один вариант системы обратной связи.

г/ Системы сбора предложений

Эти системы разработаны с целью облегчения поступления информации в управляющую систему. 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 в управляющую систему.

Системы сбора предложений могут быть созданы в виде «ящиков для предложений» или частной телефонной сети, через которую работники имеют возможность анонимно получать сведения о назначениях и продвижениях в должности и о других насущных вопросах.

Другой вариант системы обратной связи предусматривает создание групп руководителей и рядовых работников, которые обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес. Еще один подход основан на деятельности групп неуправленческих работников, которые периодически собираются для обсуждения существующих проблем, отражающихся на их работе.

д/ Информационные бюллетени

Относительно крупные организации издают периодические бюллетени, которые содержат разнообразную информацию для всех работников управляемой системы. Кроме этого, используются публикации, видеозаписи и видеогазеты.

е/ Современные информационные технологии

Выводы. Последние достижения в области информационных технологий оказывают огромное воздействие на информацию, которую управляющие системы и вспомогательный персонал рассылают, получают и интерпретируют. Электронная почта значительно уменьшила огромный поток телефонных разговоров, связала между собой людей, находящихся в разных местах, офисах, городах и даже странах. Последние нововведения в этой области позволяют одной управляющей системе направить несколько сообщений в разные направления, затем их координируя. В ходе видеоконференций партнеры, находящиеся в разных местах и даже странах, обсуждают общие деловые вопросы, глядя друг другу в глаза. Совершенствование информационных технологий происходит стремительно и систематически. В соответствии с этим значительно и эффективно изменяются и информационные деловые коммуникации.