

Шнак В.

студент групи МШ-411

*Одесская государственная академия строительства и архитектуры
г.Одесса*

СПОСОБЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Рассмотрим 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.

Целесообразно не дожидаться очередного сбоя в коммуникации, а проводить систематическую и всестороннюю оценку ее эффективности в организации. Любая незначительная коммуникативная проблема может оказаться частью более широкой задачи — неадекватного функционирования сети или неправильного обучения. Некоторые проблемы могут быть взаимосвязаны, и усилия в решении одной из них могут создавать новые трудности в решении других. Так, если в попытке уменьшить информационную перегрузку руководство усилит селекцию и фильтрацию информации на исполнительском уровне, то может быть нарушен восходящий информационный поток. Или если для улучшения надежности передачи и понимания информации начальство станет дублировать ее по нескольким каналам, то может возникнуть информационная перегрузка, которая также негативно скажется на экономичности коммуникации. Некоторый информационные сбои имеют вовсе не коммуникативную основу, а отражают, например, межличностный или межгрупповой конфликт. В этом случае решение лежит не в общении, а в устранении исходных причин. Общение — жизненно важный организационный процесс, исследование и оптимизация которого является необходимым условием эффективной деятельности организации.

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.

Принципы организации эффективной коммуникации 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.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дэвис Кейт, Ньюстром Джон. Основы организационного поведения. – СПб.: «Питер», 2000. - с. 80
2. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ./Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: «Питер», 1999. - С. 289 – 290
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента».[Эл.документ] http://tourlib.net/books_men/meskon.htm.
4. Занковский А. Организационная психология. - М.: «Флинта» МПСИ, 2002 - С.469