

Лекція 6. Комунікації у менеджменті

1. Процес комунікацій і його роль в менеджменті

Комунікація – це обмін інформацією між людьми, за допомогою слів, букв, символів, жестів, через які висловлюється відношення одного працівника до знань і розуміння іншого, досягається довіра і взаємоприйняття поглядів. Це необхідний елемент в діяльності менеджера, який спілкуючись з підлеглими, одержує інформацію для прийняття рішень, підтримує ділові контакти з партнерами. Якщо усунути комунікацію, то організація перестане бути керованою, її діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру.

Служба досліджень HeadHunter провела опитування серед 747 компаній, щоб дізнатися, як зараз прийнято будувати спілкування у начальників і підлеглих.

У 58% опитаних компаній прийнято звертатися до керівника офіційно - на "Ви". Мени формальну форму спілкування, на "ти", вибрали 36% компаній. У таких організаціях дистанція між начальником і підлеглим не так відчутна, а відносини в колективі більш близькі. Варто зауважити, що чим більше чисельність персоналу компанії, тим частіше відносини стають більш формальними. Більш близькі і "прості" відносини в компаніях, що спеціалізуються на інформаційних технологіях (на "ти" - 70%). Навпаки, більш офіційні - в багатопрофільних холдингах і на виробництві (на "Ви" - 85-86%).

Більшість опитаних HR-менеджерів зазначили, що керівник компанії легко може поспілкуватися з підлеглим на абстрактні теми. А в кожній третій компанії рядовий співробітник може поділитися з начальством своїми проблемами, поговорити з ним по душах про наболіле. Більш жорсткий формат спілкування в 17% компаній: керівник і підлеглий ніяких неформальних відносин не підтримують.

44% опитаних представників компаній вважають, що неформальні контакти неодмінно повинні бути присутніми в корпоративній культурі. Протилежної думки дотримуються 16% опитаних: ніякого неформального спілкування під час роботи вони не допускають. Розпорядження повинні сприйматися як накази, а не прохання, комунікації - бути максимально офіційними. У добувній галузі неформальне спілкування між керівником і підлеглим в більшості випадків не прийнято. Навпаки, поговорити з начальником про свої проблеми найпростіше працівникам юридичної, освітньої сфер і послуг для населення. Більш близькі і "прості" відносини в компаніях, що спеціалізуються на інформаційних технологіях (70%). А ось в багатопрофільних холдингах і виробництві підлегли практично не спілкуються з керівництвом на "ти" (5-10%).

Здійснення комунікацій – це зв'язуючий процес, необхідний для кожного управлінського дійства.

Основна ціль комунікаційного процесу – забезпечити (донести інформацію) розуміння інформації, яка є предметом обміну.

В обміні інформацією виділяють такі базові елементи: Слайд 7

відправник – особа, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її;

кодування – це процес перетворення ідей у символи, зображення, рисунки, форми, звуки, мову;

повідомлення – це інформація, закодована за допомогою символів, яка передається одержувачу;

канал – це засіб передачі інформації за допомогою якого сигнал спрямовується від передавача до приймача;

декодування – це процес за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію та інтегрує її значення;

одержувач – це особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

Етапи проходження інформації взаємопов'язані і складаються із: зародження ідеї; кодування і обрання каналу, передачі і декодування. Слайд 7

Перешкодами при обміні інформацією можуть бути:

Перешкоди обумовлені сприйняттям. Люди реагують не на те, що в дійсності відбувається, а на те, що ними сприймається. Повідомлення по різному інтерпретується залежно від роду занять, спеціальності, у випадках недовіри і антагонізму.

Керівників вищої ланки в основному постачають позитивною інформацією. Підлеглі не інформують їх про погані новини. Основною причиною цього є страх перед покаранням. *Керівник, який не створює позитивного клімату в колективі* здобуває тільки урізаний об'єм інформації.

Семантичні бар'єри обумовлені різним розумінням і тлумаченням слів, жестів, інтонації. Слова і жести мають різне значення і не кожний може зрозуміти їх, що викликано різницею в освіті, кваліфікації, слабким знанням іноземної мови, національними особливостями.

Невербальні перепони – це використання різних символів, крім слів. Прикладами цього є обмін поглядами, вираз обличчя (усмішка, нерозуміння, підняті брови, живий або відсутній погляд, погляд з виразом схвалення або несхвалення, використання пальця, прикриття рота рукою, в'яла поза, інтонація, модулювання голосу).

Поганий зворотній зв'язок, який знижує ефективність комунікації. Основною причиною цього є вміння слухати. Мистецтвом ефективного слухання є такі засоби: перестаньте розмовляти; допоможіть говорючому вільно виловлювати свою думку; будьте терплячими; не допускайте суперечок; задавайте питання.

Перешкоди в організаційних комунікаціях. Основними з них є: перекручення повідомлень; інформаційне перевантаження керівника; недосконала структура управління і техніка комунікації.

Перешкоди пов'язані з чисто фізичними і психологічними моментами: втомленість; слабка пам'ять; неуважність; імпульсивність, яка заважає зосередитися; зайва емоціональність; нетерплячість.

Все це заважає одному з учасників обміну інформацією в повній мірі донести до іншого, а іншому – відповідним чином її сприйняти, що в кінцевому підсумку відзначиться на якості управлінських рішень.

2. Види і форми комунікацій

Комунікації доцільно *класифікувати* за різними ознаками:

1. За сферою охоплення:

1.1. Між організацією і зовнішнім середовищем. Наприклад, обмін інформацією зі споживачами відбувається через рекламу, з державою — через звіти, з політичною системою — шляхом створення лобі в парламенті. Під впливом зовнішнього оточення проводяться наради, обговорення, телефонні переговори, готуються службові записки, відеострічки, звіти та інше.

1.2. Організаційні, які можуть здійснюватись:

від вищих рівнів управління до нижчих („зверху донизу“). Наприклад, начальник оголошує підлеглим управлінцям план роботи на наступний робочий тиждень, поточні завдання, зміну технолога роботи тощо;

від нижчих рівнів управління до вищих („знизу догори“). Зазвичай так надходить звітна інформація про рівень виконання завдань, недоліки, порушення, страйкову ситуацію, проблеми тощо;

між різними підрозділами (відділами, цехами, службами тощо);

між менеджером (керівником) і його робочою групою.

Організаційні комунікації визначаються характером діяльності, побудовою, можливостями організації, розмірами тощо. При цьому причинами виникнення перепон на шляху таких комунікацій можуть бути: деформація повідомлень на різних етапах передачі інформації, інформаційні перевантаження в системі комунікацій, громіздка структура управління організацією тощо. Удосконалення організаційних комунікацій

доцільно здійснювати за допомогою раціоналізації структури комунікаційного процесу, удосконалення документообігу, застосування сучасних інформаційних технологій тощо.

1.3. Міжособистісні - комунікації, які виникають між окремими особами, працівниками. На шляху таких комунікацій можуть виникати певні перепони, а саме:

неповне сприйняття працівником інформації;

невербальні перепони, які виникають у процесі використання несловесних знаків (погляду, виразу обличчя, посмішки);

поганий зворотний зв'язок.

Для усунення таких перепон необхідно пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку їх передачі, бути сприйнятливим до можливих семантичних проблем, слідкувати за власними жестами, позами, інтонаціями, бути уважним до почуттів інших працівників, враховувати соціально-психологічний клімат у колективі, встановлювати якісний зворотний зв'язок, допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення тощо.

2. За способом виникнення:

2.1. Формальні - офіційні комунікації, які створюються керівництвом організації для досягнення її цілей та забезпечення взаємодії між структурними ланками.

2.2. Неформальні - встановлюються на засадах особистих стосунків в організації, як правило, в межах неформальних груп.

3. За способом здійснення:

3.1. Вербальні — це словесні комунікації, які здійснюються через розмови, усні заяви, повідомлення тощо.

3.2. Невербальні — це несловесні комунікації, які здійснюються з використанням мови жестів (погляду, виразу обличчя, посмішки тощо). Уважно спостерігаючи за невербальною поведінкою співрозмовника можна виявити, наскільки він чесний з вами, чи щось приховує, які його правдиві наміри, чи приємно йому з вами спілкуватись тощо. Особливої ваги набуває знання невербальних аспектів при спілкуванні з іноземцями. Наприклад, в арабів мова жестів є надзвичайно розвиненою: якщо арабський співрозмовник погоджується з вами, то він буде потирати вказівні пальці (всі інші пальці руки зігнуті), якщо ж навпаки — то він буде різко відкидати голову назад, що супроводжуватиметься підняттям брів та цоканням язика, якщо ж йому сподобається ваш жарт, то він візьме вашу долоню і дзвінко вдарить по ній пальцями.

4. За формою подання на: усну, письмову і візуальну. Усна комунікація є найбільш ефективною, яка може передавати усі деталі і виключати неправильне розуміння. Письмова комунікація не допускає найменших неточностей, вимагає часу, веде до зайвої бюрократизації управлінського процесу.

5. За цільовою спрямованістю:

Інструктуючу, мотивуючу та інформуючу.

Характер комунікаційної системи залежить від типу структурних систем, що використовуються для побудови управлінської системи. Основними типами структурних схем є: лінійна, кільцева, сотова, багатозв'язкова, зіркова, ієрархічна.

3. Удосконалення комунікацій

Основні шляхи по удосконаленню комунікаційного обміну в організації:

Регулювання інформаційних потоків. Керівник повинен навчитися оцінювати якісну і кількісну сторону своїх інформаційних потреб, а також інших споживачів інформації в організації. Він зобов'язаний визначитися в оптимальному максимумі і мінімумі інформаційних обмінів. Інформаційні потреби залежать в значній мірі від цілей керівника, рішень, що приймаються і характеру показників особистої оцінки роботи, відділів і служб, а також підлеглих.

Удосконалення управлінських дій. Ці дії повинні бути спрямовані на удосконалення обміну інформацією (короткі зустрічі, оперативні наради, контакти з підлеглими) і знаходження додаткових можливостей управлінського дійства. Планування,

реалізація і контроль формують додаткові можливості управлінського дійства в напрямку удосконалення інформаційного обміну. Обговорення нових планів, варіантів стратегії, цілей, необхідних для більш ефективної реалізації наміченого, контроль за виконанням робіт, звіти по результатах контролю є додатковою дією підвладною керівникові.

Удосконалення системи зворотнього зв'язку. Зворотній зв'язок складає частину контрольно-управлінської інформаційної системи в організації. Одним з варіантів цієї системи є переміщення працюючих із одного відділу в інший в цілях обговорення різних питань. Кожний керівник переборює відстань між собою і підлеглими шляхом створення продуманої системи комунікацій, яка гарантує проходження повідомлення до кожного підлеглого і сприйняття їх останнім.

Опитування працюючих є одним із варіантів системи зворотнього зв'язку. Ці опитування рекомендується проводити для одержання інформації від керівників і працюючих по різним питанням: чи надходить до підлеглих точна і своєчасна інформація, яка необхідна для роботи; чітко доведені до працюючих цілі діяльності їх підрозділів; відкритий керівник до пропозицій; інформовані підлеглі до наступних перемін в організації, які відзначаються на їх безпосередній роботі, тощо.

Удосконалення системи збору пропозицій, яка запроваджується в цілях надходження інформації до керівного складу. Всі працюючі при цьому мають можливість генерувати ідеї, які торкаються удосконалення діяльності організації. Ціллю цих систем є зниження рівня фільтрації або ігнорування ідей на шляху знизу вгору.

В основному така система реалізується у вигляді анонімних пропозицій, які працівники опускають у спеціальні скриньки, але цей варіант не завжди ефективний, тому що часто відсутній механізми відкритого розгляду пропозицій і стимулювання їх авторів. Систему збору інформації можливо розширити за допомогою телефонної довідки, посилення контактів з працюючими, створенні спеціальних груп з керівників і працюючих, які розглядають питання розвитку підприємства. Таким чином, обмін інформацією в організації може поліпшувати систему зворотнього зв'язку.

Впровадження інформаційних бюлетенів, публікацій. Великі підприємства видають щомісячні бюлетені, в яких міститься інформація для працюючих. В цих виданнях публікуються статті з оглядом пропозицій управління організацією, виробництва нової продукції, нових умов контракту, які пропонує адміністрація, а також відповіді керівництва на запитання працюючих. Ця інформація може доповнюватися відеооглядами про роботу підприємства.

Сучасна інформаційна технологія сприяє удосконаленню обміну інформацією в організації. Електронна пошта дає можливість направляти письмові повідомлення різним особам в організації, в різних установах, містах, областях і навіть країнах, що зменшує телефонні розмови.