Содержание

Введение

Глава 1. Коммуникации в системе управления

1.1 Сущность и виды коммуникаций

1.2 Элементы и этапы коммуникационного процесса

1.3 Способы передачи информации и основные барьеры

Глава 2. Процесс и анализ коммуникации и её совершенствование на примере юридической фирмы ООО «Янг и Вассерманн»

2.1 Анализ коммуникационных процессов юридической фирмы ООО «Янг и Вассерманн»

2.2 Способы совершенствования коммуникации в юридической фирме ООО «Янг и Вассерманн»

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Актуальность. Коммуникации в организациях и между организацией и её средой вместе составляют то, что называется организационной коммуникацией. Приступая к разъяснению основных понятий, используемых для описания процесса коммуникаций между людьми, нужно сказать, что коммуникационный процесс в организации, как правило, является упорядоченный и обусловленный определенной регламентацией и предсказуемостью.

Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в организациях. Коммуникация - это обмен информацией, в процессе которой руководитель получает нужную ему информацию. 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 сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их. Один из первых теоретиков организационного поведения Ч. Бернард отмечал, что в любой достаточно полной теории организации коммуникация займет центральное место, потому что структура, размеры и масштабы деятельности организаций почти полностью определяются средствами коммуникаций. Позже Д. Кац и Р. Кан писали, что коммуникация является социальным процессом, имеющий важнейшее значение для функционирования любой группы, организации или

общества, и что она образует самую суть социальной системы или организации. Поэтому данная тема представляется весьма актуальной.

Целью выпускной квалификационной работы является определение значения коммуникации на современном предприятии.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

Раскрыть сущность и виды процесса коммуникации.

Выделить элементы и этапы коммуникационного процесса.

Определить способы передачи информации и основные барьеры.

Провести анализ коммуникационных процессов на примере фирмы ООО «Янг и Вассерманн»

Подробно рассмотреть современные способы совершенствования коммуникаций в организациях.

Объектом исследования является значение коммуникации.

Предметом исследования выступают коммуникации в организациях.

Теоретической основой являются разные источники, которых раскрыты сущность, значения, особенности коммуникаций в современном мире. Это труды таких специалистов по управлению, как Зарецкая Е.Н., Почепцов Г.Г., Абчук В.А., Роджерс Э., Батаршев А.В., Алешина А.В. и др.

Исследуемая тема имеет большое практическое значение. По общему признанию, коммуникация и коммуникационные процессы имеют огромное влияние на успех деятельности предприятий и представляют одну из сложных проблем менеджмента. По существу это своего рода «кровеносная система» единого организма фирмы. Поэтому разработки, исследования в области совершенствования системы коммуникации в будущем могут использоваться менеджерами в организациях.

Структура выпускной квалификационной работы: состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы

Глава 1. Коммуникации в системе управления

.1 Сущность и виды коммуникаций

Когда говорят о коммуникации в узком смысле слова, то, прежде всего, имеют в виду тот факт, что в ходе совместной деятельности люди обмениваются между собой различными представлениями, идеями, интересами, настроениями, чувствами, установками, т.е. коммуникации - это обмен информацией между двумя людьми и более. На коммуникации руководители тратят от 50 до 90% времени. И это ясно, если учесть, что руководителю необходимо реализовать свою роль в межличностных отношениях, участвовать в принятии решений и выполнять управленческие функции планирования, организации, мотивации, координации, регулирования и контроля. Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации и называют связующими процессами.

Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, не влияющая на процесс управления. Обмен информацией, которая оказывает влияние на процесс управления, носит название эффективных коммуникаций. Эффективный менеджер - это тот, кто из общего потока коммуникаций умеет быстро отобрать эффективные, т.е. полезные для процесса управления.

Коммуникации осуществляются в повседневной работе при общении с подчиненными руководителями, на собраниях, при чтении документов, разговорах по телефону, составлении документов. Коммуникациями признан весь процесс производства и управления.

Коммуникации можно классифицировать по множеству различных показателей. По отношению к организации коммуникации бывают двух типов: внешние и внутренние. Они отражают целостность управляемой системы и одновременность, приоритетность действий работников фирмы ,стиль управления менеджера, ситуации взаимодействия фирмы с другими объектами.

Основную роль в организации играют коммуникации между уровнями и подразделениями. Информация перемещается 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, рекомендуемых процедурах и т.д.

Помимо обмена по нисходящей ,организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низшего уровня на высший может существенно влиять на производительность.

Коммуникации могут быть одноканальные и многоканальные. Каждый человек имеет разнообразные интересы, которые и определяют множественность его коммуникаций. Но в определенной деятельности человека его интересы могут сводиться к одному типу связей. Это бывает при очень узкой специализации деятельности или очень ограниченных полномочиях. Это часто отражает и определенный стиль управления: управление по ограниченному составу проблем или суженной задаче. Одноканальные коммуникации часто выступают в виде явной и намеренно выделенной приоритетности проблемы в комплексе действий менеджера. Он, как бы, не обращает внимания на другие проблемы, все подчиняя одной из них. В этом случае и все его связи сводятся к одной, ограниченной данной проблемой. Напротив, многоканальные коммуникации свидетельствую то широте подхода к проблематике управления, разнообразии решаемых проблем.

Кроме того, характеристики одноканальности и многоканальности коммуникаций определяются и системой информационного обеспечения управления множество каналов поступления информации, разнообразие информации создают многоканальные коммуникации.

Коммуникации могут быть устойчивыми и неустойчивыми. И тот и другой их вид может играть различную роль в управлении. В одном случае позитивное значение имеют устойчивые коммуникации, в другом - напротив, неустойчивые.

Все зависит оттого как те или иные коммуникации определяют качество управленческого решения, как они влияют на процесс разработки управленческих решений. Конечно, понятие устойчивости коммуникаций имеет условный характер. Но каждый менеджер знает, какие связи ему мешают в работе и какие способствуют, какие устойчиво мешают, а какие могут быстро безболезненно исчезнуть.

Коммуникации могут быть формальным и неформальными .Формальные коммуникации отражают связи, необходимые для выполнения функций и полномочий, связи, определяемые характером и системой распределения функций. Такие коммуникации обычно бывают в виде письменного сообщения.

Письменные сообщения имеют определенные преимущества. Они могут быть сохранены как записи и источники ссылок, они часто более тщательно сформулированы, чем устные сообщения, и иногда могут сэкономить и время, и деньги. Они используются для осуществления огромного объема бумажной работы при заключении сделок и соглашений, изложения организационных схем и правил, составления уставов корпораций и других юридических документов, для публикации бюллетеней, меморандумов, составления контрактов и рекламаций, рекламы и сообщений печати, изложения курса деятельности, делегирования полномочий, описания должностей и многих других вещей. Письменные сообщения имеют и недостатки. Люди могут быть внимательными и точными при составлении сообщений, но они этого часто не делают. Плохо написанные сообщения, за которыми следуют многочисленные письменные и устные «разъяснения», делают конечное сообщение и дорогим и путаным. Письменные коммуникации имеют еще одну функцию - сохранение документов в юридических целях.

Неформальные коммуникации возникают в процессе человеческого общения по различным интересам: житейским, психологическим, ситуационным. Это коммуникации, не зафиксированные ни в каких организационных документах или официальных требованиях. Такие коммуникации существуют в любой организации, они играют важную роль в деятельности человека, определяют социально-психологическую атмосферу работы. Главное достоинство таких устных коммуникаций состоит в возможности быстрого и полного обмена информацией.

По условиям возникновения и характер управления в деятельности человека коммуникации могут быть ситуационными и постоянными. Ситуационные коммуникации нередко отражают возникновение конфликтов и тем самым требуют дополнительного внимания. Эти коммуникации могут быть разрушительными для организации. Ситуационные коммуникации возникают и как результат деятельности менеджера. Ведь конфликт - не всегда отрицательное явление, в некоторых обстоятельствах он может быть и благом.

Коммуникации могут быть мнимыми и реальными. В качестве мнимых коммуникаций выступают те связи, которые существуют по каким-то установленным организационным положениям, но не реализуются в практической деятельности, не оказывают заметного влияния на взаимоотношения служащих. В практике управления часто приходится наблюдать существование мнимых коммуникаций, которые рождаются иногда в связи с какими-то амбициями, иногда в процессе старения организационных положений, вовремя не пересмотренных и не скорректированных с реальными потребностями организации, иногда мнимые коммуникации возникают, как возможность переложить ответственность при возникновении критической ситуации.

Коммуникации подразделяются на две большие группы: между организацией и её средой и между уровнями управления и подразделениями.

К первой группе относятся коммуникации, которые представляют собой информационное взаимодействие с внешней средой: это средства массовой информации, потребители, надзор за качеством продукции, органы государственного регулирования, политические группы, комитеты, поставщики и т.п. Возникновение коммуникаций внутри предприятия в виде собранной, обсуждений, телефонных переговорах, отчетов и т.д., как правило, являются реакцией на воздействие внешней среды.

В качестве коммуникаций для организации используются различные формы. Так, для реализации товара используются программы маркетинга и рекламы. Для соблюдения норм государственного регулирования требуется письменное оформление документов. Изучение рынка ведется при помощи специальных организаций, т.е. существует множество способов коммуникаций.

Ко второй группе относятся межуровневые коммуникации, коммуникации между различными подразделениями, коммуникации «руководитель - подчиненный», коммуникации между руководителем рабочей группой, неформальные коммуникации.

Структурные переменные типа статуса лиц в организационной иерархии и их полномочий в корне меняют ситуацию. Решающим соображением в пользу изучения коммуникаций в организации является тот факт, что они осуществляются в сильно регламентированных условиях, когда на процесс коммуникации воздействует организационная структура. Так, коммуникация между подчиненным и руководителем существенно отличается от коммуникации между людьми с равным статусом в организации.

Коммуникация является жизненно важной системой организации: если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, она прекратит свое существование. Коммуникация пронизывает все виды деятельности в организации, это важный рабочий инструмент для обеспечения восприятия индивидами своих организационных ролей и для интеграции организационных подразделений. С позиций теории открытых систем организация представляется развитой сетью каналов коммуникации, которые спроектированы для сбора, систематизации и анализа информации о внешней среде, а также для передачи переработанных сообщений обратно в среду. Коммуникация предоставляет средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации.

Коммуникации - это связующие нити, объединяющие взаимозависимые части организации. Как только коммуникация приостанавливается, организованная деятельность прекращает свое существование. Вместо нее вновь возникает нескоординированная деятельность индивидов.

Коммуникация является не только существенным элементом внутреннего функционирования организации, но и играет жизненно важную роль в обмене информацией между организацией и средой. Система коммуникации служит средством включения организаций в их внешнюю среду.

Инструментарий исследований коммуникаций полезен и для изучения организационного поведения. Если мы сможем отобразить пути передачи сообщений между различными частями конкретной организации и пути их воздействия на поведение организации во внешнем мире, то мы далеко продвинемся в понимании этой организации. В дальнейшем мы будем исходить из предпосылки, что коммуникация является обязательным элементом функционирования организации.

Мы определяем коммуникацию как процесс, посредством которого некоторая идея передается от источника к получателю с целью изменить поведение этого получателя. Такое поведение может включать изменение знаний или социальных установок. Организация была ранее определена как устойчивая система совместно работающих индивидов на основе иерархии рангов и разделения труда для достижения общих целей. Таким образом, когда руководитель организации отдает распоряжение подчиненному, то он ожидает выполнения распоряжения. Распоряжение может быть выполнено или не выполнено. Но здесь мы хотим подчеркнуть, что этот акт коммуникации был осуществлен с намерением достичь определенного результата.

Коммуникации в организациях и между организацией и ее средой вместе составляют то, что называется организационной коммуникацией. Приступая к разъяснению основных понятий, используемых для описания процесса коммуникации между людьми, следует отметить, что коммуникационный процесс в организации, как правило, является упорядоченным и обусловленным определенной регламентацией и предсказуемостью.

.2 Элементы и этапы коммуникационного процесса

Коммуникации пронизывают все элементы организации. Их основная цель - обеспечить взаимопонимание людей, участвующих в информационном обмене. Однако сам факт обмена информацией еще не гарантирует эффективности общения. Довольно часто передаваемое сообщение оказывается неправильно понятым и, следовательно, коммуникации - неэффективными. Для того чтобы лучше понять сущность процесса обмена информацией и условия его эффективности, рассмотрим основные элементы и стадии коммуникационного процесса.

Основными элементами коммуникационного процесса являются: отправитель, сообщение, канал распределения, декодирование получатель, ответная реакция, обратная связь, помехи.

Отправитель - лицо, генерирующее идею либо собирающее информацию и передающее ее.

Сообщение - информация, закодированная в виде символов.

Канал распределения - средства передачи информации.

Декодирование - это процесс, с помощью чего информация передается.

Получатель (реципиент) - тот, кому предназначена информация

Обратная связь - это часть ответной реакции, доведенная до отправителя.

Помехи - это все то, что может нарушить эффективность коммуникационного вопроса.

Процесс коммуникации можно представить в виде последовательности нескольких взаимосвязанных этапов:

Формулировка идеи и отбор информации ->Кодирование информации и формирование сообщения ->Выбор канала связи и передача сообщения ->Декодирование сообщения и восприятие информации ->Интерпретация сообщения и формирование ответа на него ->Передача ответа отправителю.

Очень часто процесс коммуникации занимает всего несколько минут или даже секунд и на практике сложно выделить и разграничить его отдельные этапы. Однако мы кратко проанализируем каждый из них, чтобы лучше понять их содержание.

Формулировка идеи. Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи. Американский ученый Кит Дэвис подчеркивает важность данного этапа: «Неудачное сообщение не станет лучше на глянцевой бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя. Лейтмотив этапа - «не начинайте говорить, не начав думать».

Важно помнить, что идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информации. Отправитель решил только, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять в расчет множество факторов. К примеру, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты их работы. Идея не может заключаться в смутных общих похвалах или критике поведения подчиненных.

Этот пример показывает также связь между восприятием и коммуникацией. У руководителя, который считает подчиненных способными к развитию и совершенствованию, а значит, нуждающимися в информации с оценкой результатов их работы, скорее всего, найдутся дельные позитивные идеи для обмена информацией на указанную тему по существу. Управляющий, который воспринимает подчиненных как детей, ждущих, чтобы их поправляли и направляли, скорее всего, заложит в свои идеи критицизм отрицательного свойства, свойственный такому образу мышления.

Еще один пример потенциальных проблем на этапе зарождения идеи дает нам начальник цеха, только что принявший сообщение от высшего руководства о том, что компании нужно на 6 % увеличить производство видеоигр без увеличения сверхурочных выплат. Если начальник цеха не сможет сообразить, каким путем лучше всего обменяться этой информацией с подчиненными и направит им это сообщение в точности таким, каким оно было получено, возможны недоразумения, поскольку рабочие поймут лишь сам факт того, что изменения необходимы. Если же руководитель, в самом деле, продумает те идеи, которые требуют передачи, он может прийти к следующим заключениям:

. Рабочие должны понять, какие именно нужны изменения - прирост объема производства на 6% без дополнительных сверхурочных.

. Рабочие должны понять, почему нужны эти изменения, иначе они могут сделать вывод, что компания пытается выжимать из них больше, а платить меньше, и взбунтоваться.

. Рабочие должны понять, каким образом следует осуществить изменения - качество продукции и уровень брака не должны измениться вследствие прироста объема производства, иначе эффективность может снизиться, а не возрасти, как того требует в своем сообщении высшее руководство.

Руководители, неудовлетворительно обменивающиеся информацией, могут действовать неудачно, поскольку по отношению к ним именно так действует высшее руководство. Дело в том, что руководители высшего звена часто служат ролевой моделью для поведения подчиненных. Если наши руководители склонны к принуждению или не откровенны в обмене информацией с нами, мы вполне можем повести себя подобным образом, обмениваясь информацией со своими подчиненными. Однако вы находитесь в ином положении, чем ваше начальство. Поэтому вовсе необязательно действовать в том же стиле, даже если этот стиль эффективен. Что в действительности необходимо, так это осознать - какие идеи предназначены к передаче до того, как вы отправляете сообщение, и уверенность в адекватности и уместности ваших идей с учетом конкретной ситуации и цели.

Кодирование и выбор канала. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, использовав для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Картина иногда достойна тысячи слов, но не при передаче сообщения по телефону. Подобным образом может быть неосуществимым одновременный разговор со всеми работниками сразу. Можно разослать памятные записки, предваряющие собрания небольших групп, для обеспечения понимания сообщения и приобщения к проблеме.

Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен. Например, руководитель хочет предупредить подчиненного о недозволенности допущенных последним серьезных нарушении мер безопасности, и делает это во время легкой беседы за чашкой кофе или, послав ему записку по случаю. Однако по этим каналам, вероятно, не удастся передать идею серьезности нарушений столь же эффективно, как официальным письмом или на совещании. Подобным образом, направление подчиненной записки об исключительности ее достижения не передаст идею о том, насколько важен сделанный ею вклад в работу, и не будет в той же мере эффективным, как прямой разговор с последующим официальным письмом с выражением благодарности, а также с премией.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Тем не менее, исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией. Обсуждая результаты этого исследования, профессор Терренс Митчел указывает: «Главный вывод этой работы в том, что устное плюс письменное сообщение, скорее всего, делают обмен информацией более эффективным в большей части случаев». Ориентация на оба канала заставляет тщательнее готовиться и письменно регистрировать параметры ситуации. Однако никоим образом каждый информационный обмен не должен быть письменным. В этом случае потоки бумаг становятся неуправляемыми.

Второй этап станет более понятным, если представить его себе как операцию упаковки. Многие действительно хорошие продукты не находят сбыта, пока не обретут такой упаковки, которую потребитель сочтет понятной и привлекательной одновременно. Подобным образом, многие люди с прекрасными идеями не в состоянии упаковать их с помощью символов и вложить в каналы, значимые и притягательные для получателя. Когда такое происходит, идея, будь она даже распрекрасной, зачастую не находит «сбыта».

Передача. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время, как мы видели, передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

Декодировнаие. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование - это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информации на этом должен завершиться.

Однако по ряду причин, о которых речь пойдет ниже, получатель может придать несколько иной, чем в голове отправителя, смысл сообщению. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.

Таким образом, необходимо рассмотреть понятие обратной связи и помех во время коммуникационного процесса.

При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя. Специалист по обмену информацией в бизнесе, профессор Филипп Льюис пишет: «Обратная связь - это опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято... Руководитель не может думать, что все, сказанное или написанное им, будет в точности понято так, как он замышлял. Руководитель, опирающийся на такое ложное допущение, отсекает себя от реальности. Руководитель, который не наладит обратную связь для получателя информации, обнаружит, что эффективность его управленческих действий резко снижена. Аналогичным образом, если обратная связь с работниками заблокирована, руководитель, в конце концов, окажется изолированным или обманываемым».

Значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией может способствовать обратная связь. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее, тем не менее, эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений. Это подтверждено в самых разных культурах.

Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум. На языке теории передачи шумом называют, то, что искажает смысл. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка до различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования информации.

Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Обычно мы ухитряемся преодолеть шум и передать наше сообщение. Однако высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью блокировать установление информационного обмена.

Выше было указанно, что целью коммуникации является обеспечение понимания информации. Вступая в информационный контакт и используя символы, мы пытаемся обмениваться информацией и добиваться ее понимания. Отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов. Особое внимание остановим на проблемах, связанных с использованием слов в качестве символов.

Поскольку слова могут иметь разные значение для разных людей, то, что некто намеривается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации. Символ не имеет неповторимого значения. Значение символа выявляется через опыт и варьируется в зависимости от контекста, ситуации, в которой использован символ. Поскольку, у каждого человека свой опыт, и каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, никто не может быть абсолютно уверен в том, что другое лицо припишет то же значение символу, которое мы ему придали.

Хотя вербальные символы - основное наше средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, мы используем и невербальные символы для трансляции сообщения. Невербальная передача может усиливать или изменять смысл слов.

Эффективный коммуникационный процесс возможен, когда одинаково точен, отправляя и принимая сообщение. Необходимо уметь слушать. Наша система образования подчеркивает важность чтения, письма и умения общаться с числами, при этом почти не уделяется внимания развитию умения слушать.

Таким образом, подводя итоги, коммуникации осуществляются в повседневной работе при общении с подчиненными руководителями, на собраниях, при чтении документов, разговорах по телефону, составлении документов. Коммуникациями признан весь процесс производства и управления.

.3 Способы передачи информации и основные барьеры

Для того, чтобы происходил процесс обмена информацией, необходимы способы при которых осуществлялся бы процесс коммуникации. К основным способам относятся :

разговорный (устный, вербальный);

письменный (письма, распоряжения, статьи, объявления);

невербальный (тон речи, пауза, акцентирование внимания, телодвижения).

Вербальная коммуникация использует в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный звуковой язык, т.е. систему фонетических знаков, включающих два принципа: лексический и синтаксический. Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения.

Обмен информацией возможен не только посредством речи, но и посредством других знаковых систем, которые в своей совокупности составляют средства невербальной коммуникации.

В современной социальной психологии предлагается полная схема всех знаковых систем, используемых в невербальной коммуникации. Основным из них можно отнести такие системы знаков, как оптико-кинетическая, пара- и экстралингвистическая, организация пространства и времени коммуникативного процесса и визуальный контакт.

Совокупность этих средств призвана выполнять следующие функции: дополнение речи, замещение речи, репрезентация эмоциональных состояний партнеров по коммуникативному процессу.

Оптико-кинетическая система знаков включает в себя жесты, мимику, пантомимику.

Паралингвистическая и экстралингвистическая система знаков - это система вокализации, т.е. качество голоса, его диапазон, тональность. Эти характеристики голоса способствуют выражению эмоционального состояния коммуникатора (гнев сопровождается увеличением силы и высоты голоса, резкости звуков; печаль, напротив, - спадом силы, высоты, звонкости голоса), а также некоторых характеристик его личности (энергичности, решительности либо неуверенности). Тембр голоса часто ассоциируется с симпатичностью, образованностью человека.

Экстралингвистика - включение в речь пауз, других вкраплений, например, покашливания, плача, смеха, наконец, сам темп речи.

Организация пространства и времени коммуникативного процесса выступает также особой знаковой системой, несет смысловую нагрузку как компонент коммуникативной ситуации. Так, например, размещение партнеров лицом друг к другу способствует возникновению контакта, символизирует внимание к говорящему, в то время как окрик в спину также может иметь определенное значение отрицательного порядка.

Следующая специфическая знаковая система, используемая в коммуникативном процессе, - это «контакт глаз», или визуальное общение.

Визуальный контакт выполняет многочисленные функции: информационный поиск, стремление скрыть или обнаружить свое «Я», сигнализировать о готовности поддержать и продолжить общение, демонстрировать степень психологической близости и пр.

Подводя итоги, мы можем сказать, что для эффективного управления для руководителя важно знать способы управления, а так же барьеры, препятствующие эффективной коммуникации.

В условиях человеческой коммуникации могут возникать совершенно специфические коммуникативные барьеры. Они не связаны с уязвимыми местами в каком-либо канале коммуникации или с погрешностями кодирования и декодирования, а носят социальный или психологический характер.

Основными коммуникационными барьерами являются помехи, связанные:

с содержанием сообщения;

с формой сообщения;

со средствами сообщения;

с организацией сообщения.

К помехам, связанным с содержанием сообщения, относятся:

Языковые вербальные (связанные с речью, словами). Это, прежде всего, семантические помехи, вызванные неправильным пониманием смысла слов (например, из-за плохого перевода), недостаточной профессиональной подготовкой (непониманием специальных терминов), плохим произношением и т. п.

Языковые невербальные (связанные с языком жестов, телодвижениями, выражением лица). Это помехи, возникающие приведении переговоров, когда разные стороны придают одним и тем же жестам различный смысл (например, кивок головы у болгар означает не согласие, как у нас, а отрицание).

Логические помехи. Здесь барьером становится различная система доказательств, принимаемая сторонами, различное видение одних и тех же обстоятельств, разные принципы и установки. Так, логика богатого отличается от логики бедного, логика смелого - от логики осторожного, логика покупателя - от логики продавца и т.д.

Помехи восприятия. Барьером обстановка, в которой воспринимается информация (например, недружелюбная атмосфера), предвзятое отношение к получаемой информации, отсутствие доверия, противоречия с предшествующими сообщениями, неготовность к восприятию (например, из-за пренебрежения необходимой подготовительной работой).может стать

К помехам, связанным с формой сообщения,относятся:

) Сложность формы. Здесь помехи возникают из-за трудности понимания сообщения (например, при злоупотреблении специальными терминами, при обилии цифровых данных и т. п.).

)Непривычность формы. Помехи появляются, например, тогда, когда распоряжение отдается нетрадиционным способом (например, в необычной формулировке).

)Несоответствие формы содержанию информации. Например, сигнал бедствия должен передаваться коротким сообщением, а финансовая информация должна носить исчерпывающий характер.

)Неопределенное посредничество в передаче и интерпретации информации. Помехи возникают из-за неизбежных искажений на каждом этапе приема-передачи сообщения (эффект «испорченного телефона»).

Помехи, связанные с формой сообщения, могут быть преодолены:

приданием сообщению понятного вида и доступной формы;

соблюдением установленных и согласованных правил представления информации;

обеспечением соответствия формы сообщения его содержанию;

исключением неоправданных промежуточных инстанций при передаче и приеме информация.

К помехам, связанным со средствами сообщения,относятся:

) Низкая оперативность передачи информации. Например, запаздывание передачи информации вызвано необходимостью ее кодировать.

) Малая пропускная способность средства. Информационные перегрузки, например, может вызвать недостаток у организации необходимой для оформления и передачи сообщения оргтехники.

) Несоответствие средства сообщения характеру передаваемой информации. Например, отсутствие видеоаппаратуры вынуждает довольствоваться лишь аудиотехникой, возможности которой ограничены.

) Слабая помехозащищенность и низкое качество коммуникационных средств. Это приводит к нарушению коммуникационного процесса и резко снижает его качество. Помехи, связанные со средствами сообщения, могут быть существенно снижены при выделении дополнительных средств на оснащение коммуникаций современной техникой.

К помехам, связанным с организацией сообщения,относятся:

Плохая обратная связь или ее отсутствие. Это увеличивает риск искажения информации, лишает организацию возможности контролировать процесс управления.

Запаздывание информации. Это резко снижает ценность информации и эффективность ее использования.

Неудачный подбор партнеров в коммуникационном процессе. Это увеличивает возможность искажения сообщений, а в ряде случаев может привести к срыву коммуникации.

Неудачный выбор времени и обстановки коммуникации. Это снижает ценность сообщения и эффективность его реализации.

Помехи, связанные с организацией сообщения, могут быть существенно уменьшены:

обязательным налаживанием постоянной и устойчивой обратной связи;

обеспечением своевременности в передаче информации;

тщательным подбором участников коммуникационного процесса;

продуманным выбором времени и обстановки коммуникации.

Таким образом, для предотвращения непонимания в организациях в первую очередь нужно уметь определять барьеры, способствующие появлениям разлада и негативного отношения сотрудников друг к другу.

Роль коммуникации в системе управления

В самом широком смысле мишень коммуникаций на предприятии - воплощение конфигураций, влияние на деятельность таковым образом, чтоб достичь процветания компании. Существует две главные функции коммуникации: информационная и личностная.

Первая осуществляет процесс движения информации, вторая - взаимодействие личностей. Эти две функции теснейшим образом соединены друг с другом.

Взаимодействие личностей в значимой степени осуществляется благодаря движению информации, но полностью к информационным действиям не сводится, потому что коммуникация строится не лишь по факту передачи и получения информации, но и по личным её оценкам и личным интерпретациям.

Менеджеру необходимо до конца понять практические потребности в коммуникации. Но также важно, чтобы вопросы, влияющие на установление хорошей коммуникации, были проанализированы. Эти вопросы включают в себя готовность установить коммуникацию, определение препятствий, влияющих на нее, ее принципы, выбор метода, перекрестную коммуникацию.

Руководитель тратит большую часть своего времени на коммуникацию для того, чтобы реализовать собственные роли и цели в межличностных отношениях, в информационном обмене, в процессах принятия решений, а также в управлении, планировании, мотивации деятельности подчиненных и контроле за их работой. Поскольку все виды управления построены на коммуникации, ее с полным основанием можно считать главным связующим процессом.

От качества обмена информацией напрямую зависит степень реализации поставленных задач. В то же время некачественная, неэффективная коммуникация способна порождать массу проблем в организациях. В частности, т.н. «открытые» проблемы, которые связаны с человеческими, поведенческими аспектами деятельности организации. Они проявляются в социально-психологической напряженности, конфликтах, столкновениях интересов, в «разрывах» деловой коммуникации, в отказе от сотрудничества и в других симптомах нездорового нравственно-психологического климата организации /о типах организационных проблем см. Подробнее: В.М. Матиашвили «Организационная проблема: диагностика и решение.» - Н.Новгород, НРИ АПК, 1998, с. 5-7/.

Словом, эффективно работающие менеджеры - это те, кто эффективны в коммуникациях.

Для начала необходимо знать, что к основным функциям коммуникаций относятся:

) информативная - передача истинных или ложных сведений;

) интерактивная /побудительная/ - организация взаимодействия между людьми /согласованность действий, распределение функций, влияние на настроение, убеждения, поведение собеседника - через внушение, приказ, просьбу, убеждение и т.д./;

) перцептивная - восприятие друг друга партнерами в ходе общения и установление на этой основе взаимопонимания;

) экспрессивная - возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

Эффективная коммуникация предполагает также наличие у менеджера коммуникативной компетентности, т.е. способности устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми, а именно: достигать взаимопонимания, ясного представления о ситуации и предмете общения.

Что может помешать этому?

а) стереотипы - упрощенные мнения относительно отдельных лиц или ситуации;

б) «предвзятые представления»- склонность отвергать все, что противоречит собственным взглядам, что ново, необычно;

в) плохие отношения между людьми;

г) отсутствие внимания и интереса собеседника;

д) пренебрежение фактами, т.е. привычка спешить с выводами /заключениями/ при отсутствии достаточного числа фактов;

е) ошибки в построении высказываний: неправильный выбор слов, сложность сообщения, слабая убедительность, нелогичность;

ж) неверный выбор стратегии и тактики общения;

з) смешение видов общения.://upravlenie.fatal.ru/d12.html

Препятствия.

Как могут такие крупные предприятия, как фондовая биржа, воздушная транспортная компания или стальная корпорация, действовать при нехватке коммуникации? Тем не менее, если поинтересоваться степенью понимания необходимой информации в любой данный момент, то можно поразиться ее убогости. Это бывает возможным потому, что, даже, если предприятие и преуспевает, оно часто потребляет необходимую информацию урывками. Можно достигнуть заметного улучшения эффективности, если ликвидировать препятствия для коммуникации.

Плохо сформулированные сообщения.

Независимо от того, как доставляются сообщения, их расплывчатость и туманность - слишком частые явления. Такие недостатки, как плохо выбранные и ничего не значащие слова, небрежные упущения, отсутствие последовательности, плохое изложение мыслей, неуклюжесть структуры предложений, недостаток лексических средств, банальности, поразительные повторения, жаргон и т.д., довольно широко распространены. Отсутствие ясности и точности приводит к дорогостоящим ошибкам.

Ошибочный перевод.

Менеджеры находятся в центрах коммуникаций на предприятиях и функционируют как получатели и отправители сообщений. Они получают разнообразные виды сообщений от вышестоящих лиц, от своих коллег и от подчиненных и в свою очередь должны перевести информацию, предназначенную для подчиненных, своих коллег и руководства, на понятный для них язык. Часто бывает недостаточно передать информацию слово в слово, она или должна быть выражена в словах, понятных для людей в той области, в которой работает получатель, или должна сопровождаться разъяснениями, которые будут понятны получателю. Этот процесс требует умения, которое зачастую отсутствует. Поскольку сотрудники предприятия действуют, обычно только приблизительно понимая друг друга, эффективность постоянно от этого страдает, что приводит к значительным убыткам.

Потери в процессе передачи или хранения.

Последовательная передача одного и того же сообщения уменьшает его точность. В устном сообщении при каждой последовательной передаче теряется около 30% информации. Следовательно, на крупных предприятиях совершенно невозможно положиться на устную связь одного уровня с другим. Даже письменные сообщения, сопровождаемые разъяснениями, теряют при передачи часть своего смысла. В равной мере серьезной проблемой является удержание информации в памяти. Является ли удивительным то, что предприятия часто функционируют в обстановке неведения: исследования показывают, что сотрудники сохраняют в памяти только 50% переданной информации, а руководители всего 60. Необходимость повторения сообщения, следовательно, очевидна.

Невнимательность.

Часто приходится встречаться с простой неспособностью прочесть бюллетени, уведомления, протоколы, сообщения, доклады. Что касается неспособности выслушать устное сообщение, то психологи и работники просвещения заметили, что «слуховые аппараты» не слушающих часто выключены, а они сами в это время заняты мыслями о гольфе, семейных проблемах. К сожалению, невнимательное выслушивание информации является хронической человеческой слабостью. Поэтому довольно часто можно слышать споры по уже решенным вопросам. Причины варьируются от желания произвести на говорящего впечатление своими знаниями до простого неуважения к точке зрения другого человека. В любом случае попытки сообщить что-то тому, кто не слушает, потерпят неудачу.

Неразъясненные предположения.

Часто недооцениваемыми, но существенно важными являются несообщенные предположения, которые лежат в основе практически всех сообщений. Например, делегирование полномочий может выглядеть конкретным, но как должны подчиненные толковать его, если они знают, что им следует принять решение, о котором конкретно не говорится, но, как они полагают, подразумевается? Они могут предполагать, что их руководитель имел в виду только то, что было конкретно оговорено, или они могут предполагать, что подразумевается свобода принятия непредвиденных решений в интересах фирмы. Кажущаяся ясность первоначального делегирования полномочий вызывает подобную неуверенность при наличии неясного предположения.

Недостаточный период приспособления.

Иногда в сообщении говорится о перемене, которая серьезно повлияет на сотрудников: сдвиги во времени, месте, виде и порядке работы или изменения в составах групп. Некоторые сообщения указывают на необходимость дальнейшей профессиональной подготовки, изменении в служебном положении и т.п. Перемены воздействуют на людей по-разному, и может потребоваться время, чтобы понять полное значение сообщения. Следовательно, для сохранения эффективности деятельности важно не навязывать изменения людям, прежде, чем они не приспособятся к их последствиям.

Недоверие к автору сообщения.

Некоторые руководители славятся тем, что посылают большое количество отменяющих или изменяющих сообщений, которые следуют за первоначальным сообщением. Такие сообщения являются обычно результатом недостаточно продуманных суждений, плохо выбранной терминологии или нелогичных решений. Повторение подобных случаев постепенно приводит подчиненных к отсрочке действий или к работе без энтузиазма. Недоверие к руководителю по любой причине мешает коммуникации.

Страх.

Опытные руководители признают, что в вопросах информации они должны полагаться на своих подчиненных, но надежная классификация предмета информации и ее срочности еще не выработана, чтобы подчиненные могли руководствоваться ею при выборе того, что они должны сообщить наверх. Выбор времени и точность контрольных, проблемных и специальных докладов обычно не вселяют в руководителя чувства уверенности. Здесь всегда можно ждать неумелого отбора, полуправды или полного сокрытия истины.

Отсутствие передачи.

Для непосвященных это «препятствие» может показаться странным и непростительным, и тем не менее фактом является то , что руководители просто не передают нужных сообщений. Причины обнаруживаются в хорошо известных человеческих склонностях к лени, к предположению, что «все знают», к медлительности, к намеренному желанию сбить с толку. Поскольку вы не можете сообщить всего, вы и выбираете, что передать. Иногда это приводит к полному умалчиванию информации, в чем виноваты сами руководители.

Кроме этих преград существуют преграды так называемых «организационных коммуникаций».

Искажение сообщений.

Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных коммуникациях. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах. Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщения могут возникать также вследствие фильтрации. В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем, чтобы с одного какого-то уровня на другой уровень организации или отдела направлялись только те сообщения, которые его касаются. Поскольку именно управляющие определяют, какие сообщения направлять, всевозможные преграды в межличностных контактах могут подталкивать их к отсеиванию одних и акцентированию других сообщений. Такой отбор может стать причиной непопадания важной информации в другой сектор организации или поступления информации туда с существенным искажением содержания. Сообщения, отправляемые наверх, могут искажаться в силу несовпадения статусов уровней организации. Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией. Это может привести к тому, что подчиненный не информирует руководителя о потенциальной или существующей проблеме, поскольку не хочет сообщать начальнику плохие новости. Дополнительной причиной ухудшения поступающей наверх информации может быть повышенное внимание руководителей среднего звена к сообщениям с верхних этажей власти по сравнению с информацией от их подчиненных.

Информационные перегрузки.

Преграды на путях обмена информацией могут быть следствием перегрузки канала коммуникаций. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной, то же относится и к обмену информацией. Одним из обычных способов разрешения проблемы информационной перегрузки является развитие и поддержание различных специализированных каналов передачи информации. Предприятия постоянно это осуществляют через организационную структуру, децентрализацию полномочий, группировку деятельности по ее видам и организацию информационных систем, спроектированных для обслуживания отдельных направлений деятельности, таких, как сбыт, финансы, закупки и общественные отношения. К сожалению понимание руководителем важности информации может отличаться от понимания таковой другими работниками организации.

Неудовлетворительная структура организации.

Структура организации - эта логическая взаимосвязь уровней управления и функциональных сегментов, обеспечивающая эффективное достижение целей. Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. К другим аспектам, которые могут вызвать проблемы в коммуникациях, можно отнести неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач. Ясно, что плохо разработанная информационная система может снижать эффективность обмена информацией и принятия решений в организации.

Глава 2. Процесс и анализ коммуникации и её совершенствование на примере юридической фирмы ООО «Янг и Вассерманн»

.1 Характеристика юридической фирмы ООО «Янг и Вассерманн»

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, коммуникации представляют собой всепроникающий и сложный процесс. Начнем с выявления того, где вне и внутри организации требуются эффективные коммуникации. Все это мы покажем на примере юридической фирмы «Янг и Вассерманн».

Юридическая фирма «Янг и Вассреманн» была основана в 2001 году группой опытных российских и немецких юристов с целью обеспечения юридических интересов нескольких крупных зарубежных компаний в ведении их бизнеса в России. Фирма имеет основной офис в Москве, представительские офисы в Казани и Уфе. Основной вид деятельности фирмы - это защита брендов и все, что касается интеллектуальной собственности. Практика интеллектуальной собственности «Янг и Вассерманн» включает правовую помощь корпоративным клиентам, государственным организациям, малым и средним предприятиям, а также предпринимателям:

регистрация товарных знаков, знаков обслуживания;

предварительный поиск по товарным знакам для определения возможности регистрации;

патентование изобретений и дизайнеров;

регистрация доменных имен;

оформление и верификация лицензионных договоров отчуждения прав на объекты интеллектуальной собственности;

аудит прав интеллектуальной собственности, принадлежащих клиенту, а именно:

идентификация объекта права, проверка факта его наличия и использования в производственной деятельности;

проверка действия прав и охранных документов в пространстве, во времени и по кругу лиц.

В данной работе мы попытаемся проанализировать каким же образом осуществляется коммуникация в этих офисах.

Коммуникации, которые осуществляются в организации условно можно разделить на три вида:

коммуникация между руководством и подчиненными;

коммуникации между сотрудниками;

коммуникации между сотрудниками и клиентами фирмы.

Причем, более 60 % всей коммуникации приходится именно к третьему виду, т.е. в процессе рабочего дня сотрудникам приходится активно общаться с клиентами фирмы.

Подробнее остановимся на каждом виде коммуникаций.

Начнем с первого, т.е. коммуникации между руководством и подчиненными. Руководство текущей деятельностью осуществляет Генеральный директор и заместитель генерального директора. Этот вид коммуникации называется вертикальной коммуникацией. Здесь все в принципе достаточно понятно. Коммуникации проходят сверху вниз, т.е. аппарат управления издает поручения или иную форму сообщения и спускает её ниже на отделения. Сверху вниз от генерального директора до служащих более низкого звена. Это в первую очередь относится к нормативным документам, приказам или же разговор непосредственно с самим начальником. Помимо этого информация от аппарата управления рассылается, как и в письменной форме, так и по электронной почте, на телефонные узлы. Хочется отметить, что из-за того, что фирма небольшая, между сотрудниками и руководством осуществляется тесное общение.

Второй вид коммуникации - это общение между сотрудниками фирмы. Этот вид коммуникации можно назвать горизонтальной. Коммуникации в данном случае происходят и в аппарате управления и на уровнях находящихся ниже, под аппаратом управления. Обычно межличностные отношения на более низких уровнях проводятся в независимости от генерального директора. Коммуникации здесь происходят по давно уже известным схемам, т.е. это телефон, по которому сотрудники могут общаться друг с другом, не отходя от своего рабочего места, причем если рассматривать аппарат управления, то здесь в каждом кабинете у каждого сотрудника есть свой телефон. Т. е. существует некая офисная АТС, с привязкой номера к каждому сотруднику. Далее идет электронная почта(e-mail), что уже в наше время не является нововведением, так как является тоже одним из самых удобных средств коммуникации. Причем электронной почтой пользуются как и в аппарате управления, так и на телефонных узлах, общаясь между собой.

Дальше идут личные встречи. Ведь иногда для передачи информации требуется личное присутствие человека, чтобы показать серьезность сообщения или какого-то указания. Еще одним средством передачи/получения информации является факс, по нему пересылаются документы, необходимые для ведения дел, баланса, учета и т. д.

Из неофициальных способов коммуникации стоит отнести локальную компьютерную сеть, в которой существует «чат». Сотрудники в свободное от работы время, да и во время работы общаются посредством чата. Если в других фирмах данный способ передачи информации не приветствуется начальством, то в фирме «Янг и Вассреманн» этот способ коммуникации является наиболее востребованным, так как осуществляется тесный контакт между офисами. Так же существует некая культура поведения, традиции, праздники, семинары и т. д. на которых сотрудники собираются и в неформальной форме за чашечкой кофе обсуждают проблемы.

Третий вид коммуникации - общение сотрудников с клиентами фирмы. Причем вид и способ общение зависят от того, на какой должности работает сотрудник. Например, если менеджеры по продажам в основном предлагают клиентам воспользоваться услугами фирмы и для общения используют телефон, то офис-менеджеры, юристы и патентные поверенные, в основном, консультируют и уведомляют клиентов по разным вопросам, касающиеся интеллектуальной собственности и о ходе делопроизводства, используя для этого разные способы: телефонные разговоры, электронная почта и Почта России.

Фирма пользуются разнообразными средствам и для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными клиентами они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения услуг на рынок интеллектуальной собственности. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа,“имиджа” организации на местном, общенациональном или международном уровне.

Между уровнями информация перемещается внутри фирмы 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. Например, генеральный директор сообщает руководителю отдела продажам предстоящих изменениях в перечне предоставляемых фирмой услуг. В свою очередь, руководитель отдела информирует подчиненных ему сотрудников об особенностях готовящихся изменений.

Не смотря на, казалось бы, успешное функционирование современной системы внутрифирменных коммуникаций с многочисленными каналами поступления информации, как по вертикали, так и по горизонтали, повышение эффективности обмена информацией является одной из ключевых проблем, которую постоянно поднимают как руководители фирмы, так и сотрудники. В настоящее время фирма столкнулась с такой проблемой, как несвоевременная доставка корреспонденции до исполнителя.

Постоянно возникают проблемы с телефонной связью. Причем от этого страдают не только сотрудники, но и клиенты фирмы. Таким образом, до компании не может дозвониться не только персонал филиалов, но и, что негативно сказывается на корпоративном имидже. Поэтому руководству предстоит решить и разработать методы устранения данной проблемы.

В настоящее время крайне важно правильно выстраивать работу по управлению системой внутренних коммуникаций в организации. Необходимо создавать единое информационное поле, устранять коммуникативные разрывы, постоянно получать обратную связь от персонала с целью вовлечения сотрудников в процессы управления организацией, повышения мотивации к достижению целей компании, улучшения качества процедур принятия управленческих решений.

.2 Способы совершенствования коммуникации в организации

коммуникация информация барьер

В последние годы, связанные с рыночным преобразованием России, все больше ценится умение организации достигать взаимопонимания и сотрудничества с контактными аудиториями, в составе которых живут, работают и конфликтуют её сотрудники. Поэтому, практически нет организаций, у которых не было бы коммуникационных проблем и необходимости в их профессиональном разрешении. Проблемы в коммуникации существуют и в ООО «Янг и Вассерманн».

На данный момент основной проблемой можно считать несвоевременную доставку корреспонденции до исполнителя. Для того, чтобы была ясна суть проблемы, подробнее остановимся на том, как осуществляется система передачи информации по полученным документам. Как уже было сказано выше, что фирма имеет несколько офисов. Но все нормативно-правовые документы, направляемые Роспатентом, а так же документы, которые отправляют клиенты, получает московский офис. Для того, чтобы копии этих документов видели все сотрудники фирмы, их выкладывают в специальную программу «ПатОрг», которая установлена на каждом компьютере, и к нему имеют доступ все сотрудники, кроме менеджеров по продажам. Но очень часто эти документы выкладываются не вовремя, что приводит к снижению качества работы остальных сотрудников. Т.е. информация доводится до исполнителя с опозданием. Поэтому руководителю следует серьезней отнестись к этой проблеме и следить за тем, чтобы все документы выкладывались в программу вовремя.

Второй, не менее важной проблемой является то, что не все сотрудники вовремя получают информацию о любых изменениях в системе работы, не все нововведения оформляются документально и просто остаются в неведении. Чтобы не было такой проблемы, все нововведения должны сообщаться каждому отделу, чтобы каждый сотрудник всегда знал свою должностную инструкцию. Полезно было бы проводить собрания по этому поводу и обсудить все новое вместе с коллективом.

Третья проблема связана с техническими неполадками, которая легче всего устраняется.

Любой руководитель знает, что чтобы избежать некоторых проблем в коммуникации, нужно соблюдать следующие принципы, которые 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. Все задачи и приказы, должны быть точно сформулированы и ясны для понимания, чтобы каждый сотрудник знал, чем он должен заниматься и какие от него ждут результаты.

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 коммуникации формальной организации. Очень важно, чтобы руководители понимали, что неформальные структуры динамически взаимодействуют с формальными.

Попробуем рассмотреть 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.

В межличностных коммуникациях главным является совершенствование науки общения. Существует несколько простых принципов, соблюдение которых поможет руководителю стать более коммуникабельным.

Итак, остановимся подробнее на этих принципах:

Умение слушать .Эффективное общение невозможно без умения слушать.

Ясность идеи. Прояснение идей перед их передачей означает, руководителю необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы и идеи, которые он хочет сделать объектами передачи.

Язык жестов и интонации. Необходимо следить за языком жестов, позой и интонацией, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, руководитель может добиться большей ясности и понимания ваших слов.

Эмпатия и открытость. Эмпатия - это внимание к чувствам других людей, сопереживание. Т.е. любой руководитель должен слышать, понимать своих подчиненных.

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 руководителю оценить, в какой мере воплощается то, что он намеревался сообщить.

Помимо обмена по нисходящей, фирма «Янг и Вассреманн» нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность и качество предоставленных услуг. Например, сотрудники юридического отдела для того, чтобы всегда быть в курсе о любых изменениях в нормативно-правовых документах могут предложить вышестоящему органу ввести программу «Консультант плюс». Этот начальник, в свою очередь, должен проинформировать об этом генерального директора, который уже примет решение установить эту программу или нет.

Также, очень полезно было бы руководителю обмениваться информацией с подчиненными.. Коммуникации с рабочей группой, в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены фирмы ,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 этогои других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера. Кроме того, иногда сотрудники собираются без руководителей для обсуждения проблем, усовершенствований или надвигающихся перемен. Как указано выше, такие отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

Также есть универсальные способы улучшения коммуникации, которые применимы для всех организаций, в том числе и ООО «Янг и Вассерманн». Подробнее остановимся на этих способах.

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. Как показано ниже, информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных.

Управленческие действия. Регулирование информационного потока - лишь один пример из числа действий руководителя по совершенствованию обмена информацией. Есть и другие. К примеру, руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Многие организации настаивают на проведении работниками руководящего звена таких еженедельных встреч-совещаний. Подчиненный может предпринимать подобные шаги, добиваясь по своей инициативе контакта с руководителем или товарищами по работе.

Система 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. Например, фирма «Янг и Вассерманн» в городе Уфа имеет два офиса. Очень полезно, когда сотрудники двух офисов встречаются для обсуждения вопросов, связанных с качеством предоставляемых услуг. При этом они не только обсуждают проблемные вопросы, но и делятся опытами. Рассматривая необходимость обратной связи в организации, один из специалистов по обмену информацией пишет: «Эффективно работающий руководитель преодолевает разрыв между собою и своими подчиненными путем создания продуманной системы коммуникаций, которая гарантирует прохождение сообщений вниз и восприятие их там».

Опрос работников - еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов: 1) четко ли доведены до них цели их деятельности; 2) с какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться; 3) получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы; 4) открыт ли их руководитель для предложений; 5) информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

Думаю, что анализируя результаты опросника, руководитель много нового открыл бы для себя. Это позволило бы ему посмотреть на себя глазами своих подчиненных, увидеть ошибки в своей 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. 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.

К сожалению, этот вариант не слишком эффективен в применении в «Янг и Вассерманн», ибо часто отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу.

Систему сбора предложений можно создать и по-иному. Например, фирма может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности. На линии работал бы менеджер, который тут же отвечал бы на задаваемые вопросы. Ответы направлялись бы либо непосредственно работникам (если вопрос не анонимный), либо печатались бы в информационном бюллетене фирмы.

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 электронная почта - эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, разных городах и даже в разных штатах и странах. Последние нововведения в системах телефонной связи позволяют одному человеку направить несколько сообщений разным людям, а затем позвонить и получить ответы на исходные сообщения. В ходе видеоконференций люди, находящиеся в разных местах, в том числе и в разных странах, обсуждают всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо. Хотя в фирме присутствуют все эти способы передачи информации, но все таки, системному администратору следует подумать над улучшением телефонной связи, чтобы все клиенты фирмы смогли без помех дозвониться до нужного сотрудника.

Если руководители, менеджеры будут применят эти простые, но универсальные способы усовершенствований коммуникаций, то организации легко будет преодолевать все проблемы, связанные с общением и передачей информаций.

В заключение отметим, что управление коммуникациями в нашей стране отличается определенной спецификой. Если в большинстве зарубежных компаний существуют отделы корпоративных коммуникаций, то в нашей стране интерес к организационным коммуникациям остается низким. Последнее особенно справедливо для крупных организаций с традиционной линейно-функциональной структурой. Между тем, именно в этих организациях проблемы коммуникативного характера носят особенно острый характер, что во многом связано с особенностями построения организаций. Высокий уровень иерархичности, «ведомственность», преобладание нисходящих коммуникаций, недостаточность горизонтальных связей создают ряд проблем, которые пытаются решить мерами, носящими эпизодический характер, например, введением санкций за сознательное искажение информации.

Включение коммуникаций в число управляемых факторов предоставит в распоряжение руководителей организаций действенный инструмент повышения конкурентоспособности, выгоды от использования которого значительно превысят затраты на внедрение в практику регулярного управления коммуникациями

Заключение

Подводя итог выпускной квалификационной работы можно с уверенностью сказать, что коммуникационный процесс - это связывающий процесс, необходимый для каждого важного действия. Каждый руководитель компании хотел бы иметь дружный и работоспособный коллектив, способный вместе с ним достичь поставленных целей. Работа по созданию и совершенствованию условий для формирования такого коллектива не менее важна, чем производственная деятельность. Среди этих условий

В наше бурное время информационной революции актуальность коммуникационного процесса не снижается, а наоборот, возрастает. Коммуникационный процесс важен во всех сферах деятельности человека. Все мы живем, обмениваясь информацией, друг с другом.

Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях и особенностях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

В процессе коммуникации можно выделить четыре базовых элемента:

) отправитель (лицо, собирающее информацию и предающее ее);

) сообщение (информация, закодированная с помощью символов);

) канал (средство передачи информации);

) получатель (лицо, которому предназначена информация).

Необходимо выделить следующие этапы обмена информацией:

Зарождение идеи.

Кодирование и выбор канала.

Передача.

Декодирование.

Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. 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 сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их. Для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации.

Теперь мы с уверенностью можем сказать, значение коммуникаций для руководителей заключается в том, что они являются главным инструментом выполнения руководителями функции управления по следующим причинам:

они не менее трех четвертей своего времени тратят на организацию взаимодействия как внутри организации, так и вне её;

правильно организованные коммуникации способствуют повышению эффективности управления;

коммуникации способствуют утверждению авторитета руководителя;

коммуникации повышают эффективность функционирования всех других сфер жизнедеятельности организации.

Именно поэтому руководитель должен осуществлять коммуникации стихийно, исходя из своей собственной коммуникативной политики.

Неэффективные коммуникации - одна из главных сфер возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, надо стараться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становиться лучшими, более эффективными менеджерами, т.е. совершенствовать коммуникации в организациях. Этого можно достичь следующими способами:

регулирование информационных потоков;

разработка систем сбора предложений с целью обеспечения более легкого поступления и прохождения информации от низовых уровней наверх и с целью снижения фильтрации;

совершенствование управленческих действий (проведение собраний, совещаний);

совершенствование систем обратной связи;

использование современных информационных технологий (сети, e-mail, Интернет);

Коммуникативная политика руководителя должна быть нацелена на укрепление принципа коммуникативности в организации.

Важно знать и понимать, что обмен информации встроен во все основные виды управленческой деятельности, и поэтому можно назвать коммуникации связующим процессом.

Список использованной литературы

. АбчукВ.А. Экономика предпринимательства: Управление персоналом. Персонал-менеджмент: Учеб.пособие. В 2 ч. Ч 2. - Спб.: филиал издательства «Просвещение», 2004. - 126с.

. Андреева Г.М. Социальная психология. - М.: Аспект-пресс, 2004.-366с.

.Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг. - М.: Омега-Л, 2003.-409с.

. Алешина И. Паблик рилейшинз для менеджеров и маркетологов. - М.: ГУ ВШЭ, 1997. - 148 с.

.Батаршев А. В. Организаторские и коммуникативные качества личности. - Таллинн: Регалис, 1998. - 521 с.

. Бернанд Ч. Коммуникация в менеджменте. - СПб.: Феникс, 1992. - 236с.

.Борисова Е. Критерии оценки персонала. Рецепт для тех, кому некогда //http.www.emsi.ru

. Брэддик У. Менеджмент организации. - М.: Инфра-М, 1997.- 336 с.

. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник - М: «Высшая школа», 2000 г.- 243с

. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление. - М.: Омега-Л, 2003.-388с.

. Джеймс Дж. Эффективный самомаркетинг. - М.: Изд. дом «Дашков и Ко», 1998. - 345 с.

. Зарецкая Е. Н. Логика речи для менеджера. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 241с.

. Жарковская Е.П. Антикризисное управление. - М.: Омега-Л, 2004.- 260с.

. Иванцевич Д. Человеческие ресурсы управления.- М.: Дело,1993.- 107с.

. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. - М.: ГУ ВШЭ, 2000. - 272 с.

. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. - М.: ДЕКА, 1998. - 224 с.

. Кулицкий С. П. Основы организации информационной деятельности в сфере управления. - М.: ООО Изд-во «Яуза», 2001. - 320 с.

. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений. - М.: Логос, 2000. - 296 с.

. Лукичева Л.И. Управление организацией. - М.: Омега-Л, 2004.- 354 с.

. Лукичева Л.И. Управление персоналом. - М.: МИЭТ, 2000.- 265 с.

. Магура М. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации //Управление персоналом.- 2002.- № 9.

. Покровская Е.А., Лобанов И.Б. Бизнес-коммуникации: Учебное пособие. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», Ростов н/Д: Наука-Пресс, 2008. - 286 с.

. Почепцов Г. Г. Коммуникативные технологии XX века. - М.: Логос, 2001. - 348 с.

. Почепцов Г. Г. Теория и практика коммуникации. - М.: Логос, 1998. - 348 с.

. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. - М.: Логос, 2001. - 651с.

.Роджерс Э. Коммуникации в организациях. - М.: Дека, 1980. - 276 с.

. Тарасов А. Н. Психология лжи. - М.: НФРА-М, 2005. - 327 с.

. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. - М.: ГУ ВШЭ, 1993. - 240 с.

. Стеттнер М. Карьера начинающего менеджера. - М.: Вира-Р, 2003.-147с.

. Строганова И.В. Способы управления неформальными коммуникациями и их значение для малого и среднего бизнеса // http://elibrary.ru.

. Тейлор С. Социальная психология. - СПб.: Питер, 2004.- 580 с.

. Шарков Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации: Учебник / Ф.И. Шариков. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. - 592 с.

. Чалдини Р. Социальная психология. Влияние. - СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002.- 412 с.

. Лжеинформация в коммуникационных процессах//http://oz.bybook.net

. Руководители и подчиненные//http://allbest.ru