

**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](http://tourlib.net/books_men/meskon.htm).
4. Занковский А. Организационная психология. - М.: «Флинта» МПСИ, 2002 - С.469