

Богданович Е.Г. К вопросу об эффективности управленческих коммуникаций

Управленческая деятельность представляет собой в широком смысле слова обмен информацией, который является сложнейшей проблемой в любой организации. Коммуникации – это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до работников организации.

Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующих неопределенностью и двусмысленностью. Менеджеры затрачивают на коммуникации 50-90% своего времени. Это может показаться невероятным, но, если учесть, что менеджеру приходится общаться, исполняя роли межличностного общения, информационные роли и роли, связанные с принятием решений, а также для выполнения всех управленческих функций, все становится на свои места. Именно потому, что коммуникации являются неотъемлемой частью всех основных видов деятельности менеджера, их называют связующим процессом. Организационные коммуникации также оказывают сильное влияние на эффективность управления.

Им присущи такие барьеры, как

- искажение сообщений при движении нисходящей и восходящей информации; чем больше иерархических уровней, тем больше искажающих "фильтров", роль которых играют как менеджеры разных уровней, так и подчиненные (например, детская игра в испорченный телефон);
- информационные перегрузки, которые не позволяют руководителям своевременно и адекватно реагировать на поступающую информацию;
- отсутствие связей между подразделениями, которые либо формально, либо фактически не предусмотрены конкретной схемой организационной структуры.

Помимо объективных причин затрудняют коммуникации и субъективные факторы. Например, предвзятые представления людей, отвергающих новые идеи в силу их новизны, кажущейся с первого взгляда сомнительной, или в силу стереотипов. В результате искажается восприятие сообщения и как следствие снижается его результативность, замедляется процесс обратной связи.

Эффективность коммуникаций может быть различной. По данным зарубежных исследований результативность горизонтальных связей достигает 90%, вертикальных – 20-25% (такое количество исходящей от руководителей информации доходит до работников и правильно понимается ими). Другими словами, исполнители способны реализовать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации.

Недостаточную эффективность вертикальных (как восходящих, так и нисходящих) коммуникаций подтверждают данные о том, что ближайший начальник рабочих (бригадир), покидая кабинет первого руководителя предприятия, выносит только 30% информации, а начальник цеха – около 40%. Коммуникации снизу вверх еще более неэффективны. Это убедительно свидетельствует о том, что не используются все возможности в организации коммуникаций.

Важно помнить и то, что успех коммуникационных процессов органически связан с соблюдением этических норм как со стороны получателя, так и со стороны отправителя информации. Эффективность коммуникаций зависит и от того, как построено сообщение. При создании его необходимо соблюдать такую последовательность: от внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от уточнения деталей к возражениям и вопросам, далее – к заключению и призыву к действию.

Эффективность коммуникационных процессов зависит от многих факторов:

1. Необходимо определить потребность в информации. При этом следует обеспечить понимание работниками, как будет использоваться информация, и правильное направление информационных запросов. Существует два основных подхода к поиску информации: активный, когда определенный набор данных ищется либо непосредственно, либо опосредованно, например, с помощью сотрудника библиотеки. Этот подход на языке носителей информационных технологий называется «pull» – «вытягивание»; пассивный, когда сотрудник оповещает свое подразделение или организа-

цию в целом, какая ему требуется информация («push» – «выталкивание»).

2. Персонал должен быть осведомлен о наличии информации, т.е. должны быть указатели, каталоги, телефонные справочники, навигаторы, а также возможность обращения к профессионалам для получения сведений о накопленных в организации знаниях. Содействие в поиске информации обеспечивается введением в организации новых должностей специально для помощи тем, кто занят поиском информации, а также привлечением экспертов для фильтрации информации.

3. Система коммуникаций в организации должна характеризоваться завершенностью и полнотой, что означает, что обеспечен доступ как к централизованно управляемой, так и индивидуально создаваемой информации. Создаются структуры и методы повторного использования данных.

Для совершенствования коммуникаций рекомендуется:

- обеспечить управление информационными потоками в организации, т.е. четко представлять потребности в информации всех уровней управления и организовать потоки информации в соответствии с этими потребностями;
- использовать при передаче сообщений параллельно несколько каналов связи (например, письменную и устную речь);
- проявлять постоянное внимание к процессам обмена информацией (встречи с подчиненными, обсуждение предстоящих перемен, отчеты по результатам контроля);
- организовать системы обратных связей (опрос работников, система сбора предложений от работников, ротация кадров);
- обеспечить повышение квалификации работников управления;
- использовать современные информационные технологии (видеоконференции).

Гаурилюс А.И. Понимание духовности в педагогике

Проблемы духовности все чаще поднимаются в современной светской, научной и религиозной литературе. Эти проблемы звучат и в контексте общественных дискуссий, и с государственных трибун. Понятие духовности широко используется в концепциях «духовного возрождения», в исследованиях «духовного производства»,