

## **Тема 10. Информационно-коммуникационное обеспечение управления**

10.1. Информация и роль информационных технологий в менеджменте

10.2. Коммуникации в управлении

10.3. Процесс коммуникации

10.4. Коммуникационные сети и стили

### **10.1. Информация и роль информационных технологий в менеджменте**

В современных условиях социально-экономического развития особенно важной областью стало информационное обеспечение процесса управления. В сфере управления предметом труда становится информация.

«Информация» – слово латинского происхождения и означает «разъяснение, изложение». (См. мой учебник «Маркетинг...», с. 39)

Информация – сведения об окружающем мире (объектах, явлениях, событиях, процессах и т.д.), которые уменьшают степень неопределенности, неполноты знаний. То есть информация – это не любые сведения, она несет нечто новое, уменьшающее имеющуюся неопределенность. Информация существует вне ее создателя, это отчужденное от ее создателя знание. Знание – отражение действительности в мышлении человека.

Информация передается в каналы общественной коммуникации. Информацию характеризует:

- количество – объем информации;
- информационный массив – упорядоченная по определенным признакам совокупность всех видов информации, используемая органами управления;
- качество информации – это ее сложность и разнообразие, обусловленные объектами информации. Оценивается по таким параметрам как корректность, непротиворечивость, точность, оперативность и др.;
- поток информации – это последовательность ее прохождения, движение информации.

Таблица 10.1

## Классификация информации

Критерий классификации	Виды информации
По сферам управленческой деятельности	Экономическая, техническая, организационная, социальная, правовая;
По функциям менеджмента	Плановая, организационная, информация контроля, мотивации и координации;
По роли в процессе управления	Аналитическая, прогнозная, директивная, рекомендательная;
По характеру возникновения	Первичная, производная;
По значению	Основная и вспомогательная
По направлению движения	Входящая, исходящая;
По стабильности	Условно постоянная, переменная;
По достоверности	Достоверная, ложная;
По возможностям использования	Полезная, недостаточная, избыточная;
По характеру поступления	Постоянная, дискретная;
По форме	Визуальная, аудиовизуальная, аудио.

К информации предъявляются определенные требования:

- должна быть актуальна и полезна для пользователя;
- уместна и своевременна, т.е. способна повлиять на принятие решения пользователем;
- достоверна, надежна, должна гарантировать объективность и правдивость представленных данных;
- должна быть сопоставима – сравнима с данными других фирм, регионов, государств, что требует соблюдения определенных стандартов в предоставлении информации;
- доступна и понятна, формы ее представления должны отражать существо вопросов, быть четкой, без излишней детализации;
- отличаться полнотой, достаточностью;
- должна иметь определенного адресата;
- отличаться многократностью использования;
- отличаться высокой скоростью сбора, обработки и передачи, возможностью кодирования;

■ конфиденциальна – строго учитываться, контролироваться ее содержание и распространение.

На эффективность информационного обеспечения технологий менеджмента влияют следующие факторы:

- качество информации (достоверность, достаточность, своевременность ...);
- возможная интенсивность движения информации, позволяющая своевременно получать ее для разработки решений;
- использование материальных носителей в процессе движения информации (приказы должны быть зафиксированы!);
- форма представления, обеспечивающая ее обработку (цифры, таблицы, схемы, диаграммы);
- цена информации;
- актуальность информации, ее возраст.

Современные технические средства работы с информацией не только ускоряют процесс обработки и качество информации, но и повышают эффективность процесса управления.

## **10.2. Коммуникации в управлении**

Обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, связывает все функции управления, в том числе и маркетинг (см. мой учебник «Маркетинг...», с. 370). В силу этого коммуникации, как и принятие решений, относят к организационным процессам.

Коммуникации – это первое условие существования организации. Без процесса коммуникации, без передачи информации от субъекта управления к объекту, и, наоборот, без правильного понимания передаваемой и получаемой информации невозможна управленческая деятельность. Из всех организационных процессов коммуникации занимают центральное место, так как лежат в основе жизнедеятельности любой организации.

Коммуникация и информация взаимосвязанные, но разные понятия.

Термин «коммуникация» произошел от латинского слова «communicare», которое означает «делать общим, связывать, общаться». Передающий информацию пытается установить общность с получателем информации. Отсюда коммуникацию определяют не просто как передачу информации, а достижение понимания с помощью общих символов. Коммуникация включает в себя и то, **что** передается, и то, **как** это передается.

Эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха в управлении, поскольку: во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные с подчиненными) и в рамках различных событий, во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

### **10.3. Процесс коммуникации**

Информацию получают и передают посредством процесса, который называют коммуникационным. Он состоит из двух этапов: этапа посылки и этапа получения.

В структуру **коммуникационного процесса** входят следующие **компоненты: источник, сообщение, носитель обращения (канал), получатель, обратная связь.**

*Источник* – это создатель сообщения, лицо, которое сообщает информацию и передает ее. Это может быть организация, индивид, группа индивидов.

*Сообщение* – это информация, которую источник передает получателю. Большинство сообщений передается в *вербальной (словесной)* форме, но сообщение может быть и *невербальным (жесты, мимика, графическое изображение)*. Идея, которую хочет передать отправитель, кодируется, то

есть преобразуется в слова, жесты, интонацию. Кодирование превращает идею в сообщение.

В последнее время *невербальная форма межличностной коммуникации* все больше привлекает внимание ученых и специалистов. Дело в том, что эффект большинства посланий создается невербальной информацией: 37% – тональностью голоса и 55% – выражением лица. Особенно это проявляется в тех случаях, когда словесная речь послания отправителя противоречива. В такой ситуации получатель больше полагается на невербальную часть, чтобы понять значение послания. Основные типы невербальной коммуникации приводятся в таблице.

**Таблица 10.1**

**Типы невербальной коммуникации**

<b>Основные типы невербальной коммуникации</b>	<b>Примеры</b>
Движения тела	Жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, позы
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, мускулатура, запах тела
Речь	Качества голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, зевание и т.п.
Использование среды	Способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство "своей" и "чужой" территории
Физическая среда	Дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум
Время	Опоздания, ранний приход, склонность заставлять ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса

Антропологам и лингвистам уже длительное время известны такие невербальные сигналы, как позы, жесты, выражение лица и т.п. Многие из них являются образцами культуры, в которой "рос" человек. В той степени, в которой они используются как образцы поведения и имеют при этом

символическое значение, они могут быть поняты так же ясно, как вербальная коммуникация, выражаемая известной двум участвующим сторонам системой словесных кодов. Определенные жесты отражают этику поведения. В каждой культуре существует тип "идеальной сферы" вокруг отдельного человека. Эта сфера является как бы "территорией" или областью вокруг индивида, которая не может быть нарушена, если другой участник коммуникационного процесса не находится с индивидом в отношениях интимного характера. Замечено, что у европейцев эта "дистанция" больше, чем у людей, выросших в азиатской культуре. Относительно позы, как способа невербального сигнала известно, что при входе руководителя в контору подчиненные стараются немедленно принять более "рабочую" осанку. Важны также позы, которые используют участники заседания. Они могут свидетельствовать о внимании или безразличии к обсуждаемому вопросу.

Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу, т.к. свидетельствуют о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса и являются надежным индикатором проявляемых чувств. Невербальной информацией трудно манипулировать и ее трудно скрывать в любой межличностной коммуникации. Этим во многом определяется то, как слова будут интерпретированы.

*Носитель обращения (канал)* – это средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю. Общеизвестные каналы: речь, письменные материалы, электронная почта, видеолента и т.д. Важно правильно выбрать канал. Чтобы обмен информацией был эффективным, канал должен соответствовать идее, зародившейся на первом этапе, быть совместимым с типом символов используемых для кодирования.

Примеры неправильного выбора руководителем каналов:

- руководитель хочет указать подчиненному на его плохую работу, допускаемые им ошибки и нарушения, и делает это во время беседы за чашкой кофе или посылает записку. Понятно, что по этим каналам передать

идею о серьезности нарушений подчиненного не удастся. Здесь следует выбрать такие каналы, как официальное письмо или совещание.

- руководитель желает отметить особые достижения подчиненного и направляет ему служебную записку. В этом случае эффективнее было бы использовать другие каналы: разговор с подчиненным, а затем официальное письмо с выражением благодарности.

*Получатель* – это лицо, которому предназначена информация. Получатель декодирует сообщение. Декодирование – это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем известны получателю, то он будет знать, что именно имел в виду отправитель. Если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель, обмен информацией эффективен. Это и есть обратная связь.

*Обратная связь* – это реакция получателя на сообщение источника, а также реакция источника на ответные действия получателя. Положительная обратная связь информирует источник, что желаемый результат достигнут. Отрицательная обратная связь информирует источник, что желаемый результат сообщения не достигнут.

Коммуникация с помощью обратной связи превращается в дорогу с двусторонним движением, а сам процесс приобретает динамику. При этом обратная связь может быть выражена не обязательно в той же кодовой системе, что и полученное послание. Главное, чтобы кодовая система была известна новому получателю. Так, очень часто на какую-то фразу мы отвечаем кивком головы.

Для руководителя, как и для другого лица, обратная связь может выступать как в прямой форме (непосредственно наблюдаемое изменение поведения), так и в косвенной (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты и т.п.). И то, и другое могут свидетельствовать как об успехе коммуникации, так и о ее неудачах.



**Рис. 10.1. Модель коммуникационного процесса**

### **I. Этап отправления** включает в себя следующие шаги:

1. *Отправитель* выполняет ключевую роль. Он проектирует и кодирует информацию, предназначенную для передачи другим участникам процесса. Выполнение этой роли начинается с идентификации индивидом себя «Кто я такой?».

2. *Формулирование значения* или смысла того, что он хотел передать.

За этим следует *кодирование* – это трансформирование предназначенного для передачи значения в послание или сигнал, который может быть передан.



3. Кодирование начинается с выбора *носителя* информации. Носителями могут быть звук, свет, температура, запах, вкус, атмосферное давление и физические действия.

4. Далее определяется *форма послания*. Это может быть речь, текст, рисунок, поступок и т.д. Умение говорить, писать, позировать, жестикулировать играют важную роль в способности отправителя кодировать передаваемое значение.

5. В результате формируется *послание*, содержащее данные с определенным значением. Оно содержит принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. При этом отправитель рассчитывает, что послание воспринято адекватно заложенному в него значению или смыслу.

6. Послание посредством *передатчика* поступает в передающий *канал*, доводящий его до заданного адресата. Передатчиком может быть как сам человек (его тело и голос), так и технические средства (радио, телефон, телевизор, компьютер, робот и т.п.), а также химическое или физическое состояние среды (жидкость, газ, твердые вещества, радиация, свет и т.п.).

Как только передача послания началась, коммуникационный процесс выходит из-под контроля. Отправленное послание обратно вернуть нельзя. В этот момент заканчивается этап отправления и начинается этап получения.

## **II. Этап получения** включает следующие шаги:

1. Канал выводит послание на *приемник*, который фиксирует получение данного послания по другую сторону канала. Тот, кому было адресовано послание и кого оно достигло, называется *получателем*. Получатель должен не только получить послание, но и раскодировать его. Раскодирование включает в себя пункты:

2. *Восприятие* послания (что получил?);

3. *Интерпретацию* послания (как понял?);

4. *Оценку* послания (что и как принял?);

5. *Принятие* значения (принял ли?);

б. Важным последним моментом коммуникационного процесса является *обратная связь*. Обратная связь – это обмен участников процесса ролями. Получатель становится отправителем, а отправитель получателем. Обратная связь – это ответ получателя на послание. Она дает возможность отправителю узнать, дошло ли послание до адресата и в каком значении.

В процессе коммуникации возникают *шумы, искажающие смысл послания*. Источниками шума могут быть изменения в значении передаваемого сигнала, средства коммуникационного процесса и организационные составляющие (масштаб управляемости, централизация, многоуровневость и т.п.).

**Причинами шума** могут быть:

1. *Звуковые ошибки* в произношении, наличие более сильного параллельного звукового сигнала, языковые ошибки, искажения в линиях связи, добавления к посланию на различных уровнях (эффект «испорченного телефона»);

2. *Стереотипы* – устойчивые мнения по поводу людей и событий. Поэтому стоит уточнить, понял ли Вас получатель послания. Для этого целесообразно задать вопрос о содержании сообщения;

3. *Отправитель и получатель предвзято относятся друг другу или к тому, о чем идет речь*. Так, родители смотрят на своих детей как на малых, несведущих и встречают в штыки то разумное и полезное, что они предлагают. Дети относятся к родителям как отставшим, непонимающим современные проблемы, и отвергают полезные советы;

4. *Подозрительность к любой информации, противоречащей их мнениям*. Яркий исторический пример: отношение И.В. Сталина к информации разведчиков о начале войны с Германией и ее сроках;

5. Особо опасной является *враждебность партнеров друг другу*. При этом никакие доводы не принимаются в расчет;

6. *Отсутствие интереса к передаваемому сообщению, неубедительность речи передающего*.

7. Из-за неумения людей друг друга слушать;
8. Из-за разных взглядов людей на события, из-за разного возраста, жизненного опыта;
9. Из-за культурных различий, из-за разного толкования жестов и других видов неформальной информации. Так, японец почувствует себя оскорбленным, если его визитку, не прочитав, положат в карман. Также для болгарина знак нашего согласия (движение головой сверху вниз для него означает как знак несогласия).

Искажение информации можно обнаружить на каждом уровне иерархии. Так, верхние уровни управления не желают расставаться с информацией, так как монополия на информацию – это источник власти. Начальники, которые в той или иной мере страдают комплексом неполноценности, не хотят судить о происходящем объективно и тем более узнать о своих ошибках от своих подчиненных. Низовые уровни также вносят свой вклад в искажение информации. Они не хотят, чтобы руководство знало о допущенных ошибках и неудачах, тем более о тех, которые, по их мнению, они могут исправить.

Вывод: каждому менеджеру необходимо научиться эффективно слушать, приобрести умение четко выражать свои мысли, используя не только вербальную, но и невербальную коммуникацию.

#### **10.4 Коммуникационные сети и стили**

При коммуникациях используют различные *коммуникационные сети* и *коммуникационные стили*.

*Коммуникационные сети* – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Коммуникационные сети выражают отношения коммуникации между индивидами.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. *Вертикальные связи* строятся по

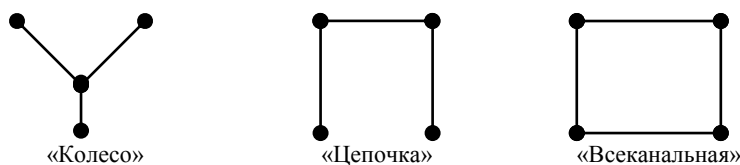
линии руководства от начальника к подчиненным. *Горизонтальные связи* осуществляются между равными по уровню индивидами. *Диагональные связи* – это связи с другими начальниками и с другими подчиненными (коллегами начальника, коллегами подчиненных).

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп одной и той же численности (рис. 10.1).

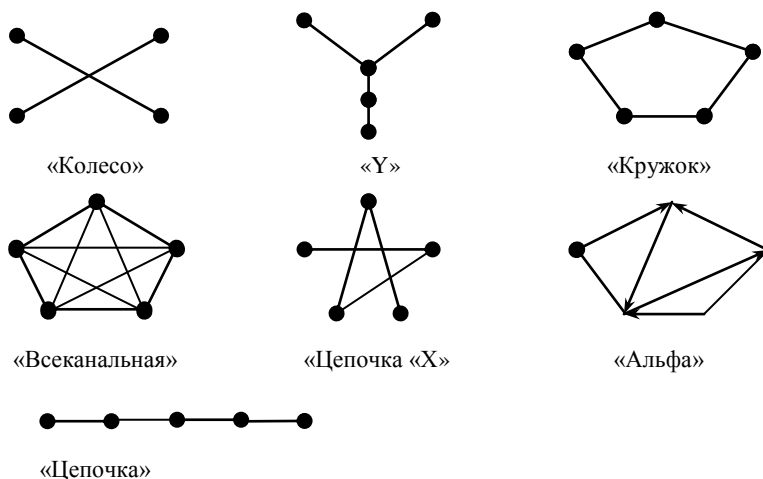
**Группа из трех человек**



**Группа из четырех человек**



**Группа из пяти человек**



**Рис. 10.2. Типы коммуникационных сетей**

В сетях типа «кружок» члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях типа «колесо» члены группы коммуницируют друг с другом только через своего начальника. Лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального

влияния на других членов группы, несет большую ответственность за передачу информации, от него больше, чем от других, ожидается решение проблемы.

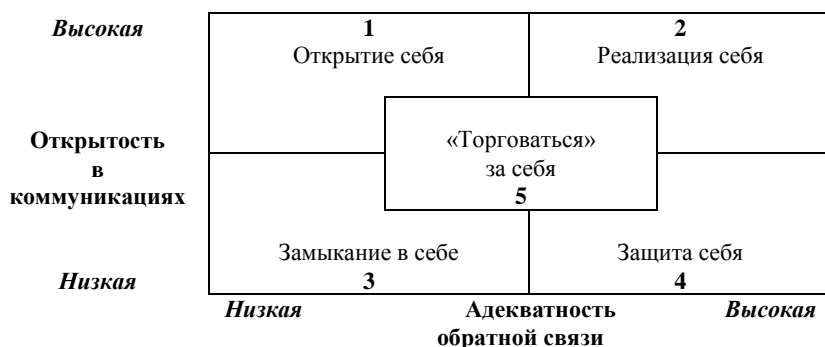
Аналогичная картина наблюдается в сетях типа «У». Такие сети называются централизованными. Они эффективны, если решаются простые проблемы.

Другой тип властной иерархии представляют сети типа «цепочка», «всеканалные». Они используются тогда, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации.

*Коммуникационный стиль* – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникативное взаимодействие с другими. Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от человека, применяющего тот или иной стиль общения.

За основу измерения стиля межличностной коммуникации берут две переменные: *открытость в коммуникации* и *адекватность обратной связи*. *Первое измерение* определяет степень открытия или раскрытия себя в процессе коммуникации для других в целях получения ответной реакции от них, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них. Матрица, построенная на основе этих измерений, представлена на рис 10.3.



**Рис.10.3. Коммуникационные стили**

В первом квадранте располагается стиль *открытие себя*. Индивид концентрирует внимание на себе, чтобы вызвать ответную реакцию других на свое поведение. Данный стиль страдает тем, что реакция других нередко остается без адекватного ответа или обратной связи со стороны его собеседников. Принимая реакцию других на свое поведение близко к сердцу, использующий данный стиль индивид может проявлять необузданные эмоции, мало способствующие установлению эффективных отношений между коммуницирующими сторонами.

Стиль второго квадранта – *реализация себя* – характеризуется максимальной открытостью и максимальной обратной связью. В идеальных условиях этот стиль является наиболее желательным, но ряд ситуационных факторов (политика организации, разница в статусе и т.п.) могут подтолкнуть к отказу от него.

Стиль третьего квадранта – *замыкание в себе* – характеризуется низким уровнем и открытости, и обратной связи. Индивид в этом случае как бы себя изолирует, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют *интроверты* – люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайности этого стиля – сокрытие своих идей, мнений, расположений и чувств к другим.

Стиль четвертого квадранта – *защита себя* – характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он используется для того, чтобы лучше узнать других и более правильно их оценить. Люди, использующие этот стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими.

В центре матрицы располагается стиль *«торговаться» за себя*. Он характеризуется умеренной и открытостью, и обратной связью.

Было бы неверно думать, что какой-то из названных стилей является предпочтительным. Однако практика эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль «реализация себя» более желателен и

используется в большем количестве ситуаций. Владение таким стилем является настоящим достоинством.