

# Содержательный модуль 4

## ТЕМА 13



# *КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ*

# План



1. Управленческая информация в организации.
2. Содержание процесса делового общения.
3. Организация процессов коммуникации.

**Вопрос для самостоятельного изучения**

*Культура предприятий и процесс коммуникаций.*



# *Ключевые термины и понятия*



- **ИНФОРМАЦИЯ**
- **СОБЫТИЕ**
- **ФАКТ**
- **ЯВЛЕНИЕ**
- **СИТУАЦИЯ**
- **ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ**
- **КОММУНИКАЦИИ**
- **ВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА**
- **НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА**
- **ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ**



# 1. Управленческая информация в организации



**Информация** – это осмысленные, упорядоченные данные, сведения об определенном событии, факте, явлении или ситуации.

**Событие** – то, что произошло (не обязательно достоверно) или могло произойти.

**Факт** – то, что действительно произошло.

**Явление** – событие, в котором обнаруживается сущность чего-нибудь.

**Ситуация** – совокупность обстоятельств, обстановка.

Иногда информацию ошибочно отождествляют с данными. Главное различие здесь в том, что **информация** – *это не просто данные*, а нечто большее: **осмысленные, упорядоченные сведения**.

# Управленческая информация должна обладать следующими качествами:



## ДОСТОВЕРНОСТЬЮ

*Требование достоверности означает, что получаемая информация должна быть истинной, хорошо обоснованной, полученной из надежного источника, точной.*

## ПОЛНОТОЙ

*Полнота информации определяется ее достаточностью, подробностью, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений.*

## СВОЕВРЕМЕННОСТЬЮ

*Своевременность информации означает, что она должна быть получена и реализована тогда, когда это необходимо для управления.*

## ДОСТУПНОСТЬЮ

*Доступность – возможность получения информации, понятность для менеджера, соответствие принятым стандартам и обозначениям.*

## РЕАЛИЗУЕМОСТЬЮ

*Реализуемость - возможность ее практического использования в действительных ситуациях.*

**В зависимости от характера и направлений реализации всю необходимую для менеджмента информацию можно условно разделить на следующие виды:**

**ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ**

- Служит для сообщения информации
- Не требует в большинстве случаев реакции менеджера.

**СПРАВОЧНАЯ**

- От ознакомительной она отличается тем, что предназначена для решения определенных управленческих задач и требует соответствующей реакции.

**ЦЕЛЕВАЯ**

- Представляет собой обязательные для выполнения указания органов государственного и муниципального управления, требования собственника организации, постановления правоохранительных органов и т. д.

**РУКОВОДЯЩАЯ**

- Представляет собой обязательные для выполнения указания органов государственного и муниципального управления, требования собственника организации, постановления правоохранительных органов и т. д.

**СИТУАЦИОННАЯ**

*• Определяется обстановкой, в которой действует организация.*

*• Необходима*

**РАСЧЕТНАЯ**

*для осуществления определенных вычислений*

**УЧЕТНАЯ**

*• Требуется для ведения учета в организации.*

**КОНТРОЛЬНАЯ**

*• Нужна для постоянного или эпизодического контроля внешних подразделений организации.*

**АНАЛИТИЧЕСКАЯ**

*• Поступает в организацию по запросу и содержит данные по анализу интересующих менеджера фактов, процессов или явлений.*

**ПЛАНИРУЮЩАЯ**

*• Это данные, необходимые для планирования деятельности организации.*



**В практической работе менеджеры часто сталкиваются с таким явлением, как слухи и дезинформация.**



### **•СЛУХИ**

*•Возникают и распространяются весьма быстро вследствие недостатка или несвоевременности получения официальной информации. Чтобы пресечь слухи, руководители должны выступить с разъяснениями, информировать работников о действительном состоянии дел, опровергать досужие домыслы.*

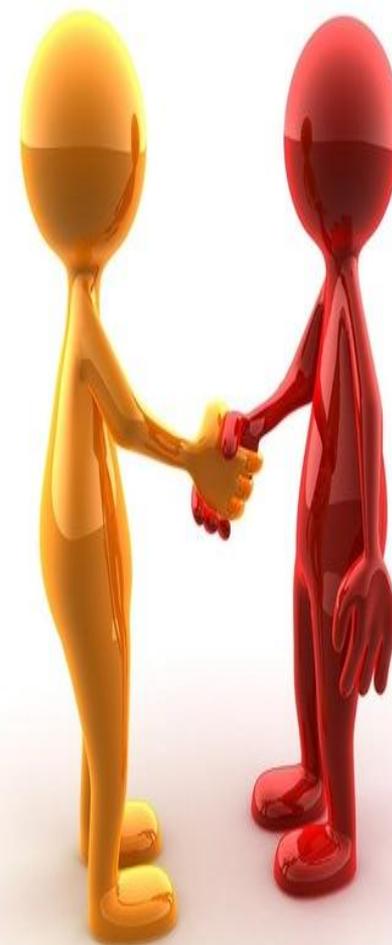
### **•ДЕЗИНФОРМАЦИЯ**

*•Возникает, как правило, сознательно и целенаправленно. Ею пользуются в конкурентной борьбе для того чтобы скрыть настоящее положение дел на предприятии, для приукрашивания непопулярных мер и введения в заблуждение общественности. Дезинформация может побудить руководителей к действиям, выгодным фирме-конкуренту, и нанести экономический и моральный урон. Поэтому, получив информацию из источников, не вызывающих доверия, важно ее проверить.*

## 2. Содержание процесса делового общения



**Деловое общение** - организация в интересах дела взаимодействия между людьми внутри организации и вне ее, включающая передачу и прием информации и ее восприятие участниками.



# *Основными формами делового общения являются:*



**ДЕЛОВЫЕ РАЗГОВОРЫ**



**ДЕЛОВЫЕ БЕСЕДЫ**



**ДЕЛОВЫЕ СОВЕЩАНИЯ**



**ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ**



**СИМПОЗИУМЫ, СЕМИНАРЫ**



**ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ (связи с общественностью)**



**ПРЕЗЕНТАЦИИ**

**Деловой разговор** – это речевой контакт. Он может осуществляться при непосредственном общении, а также с помощью технических средств: телефона, радио, видеотехники, компьютеров.

**Деловая беседа** предполагает более продолжительный по сравнению с деловым разговором контакт участников для обсуждения заранее запланированных проблем.

**Деловое совещание** в отличие от беседы обычно носит официальный характер. Совещание может проводиться как при непосредственном контакте, так и при его отсутствии.

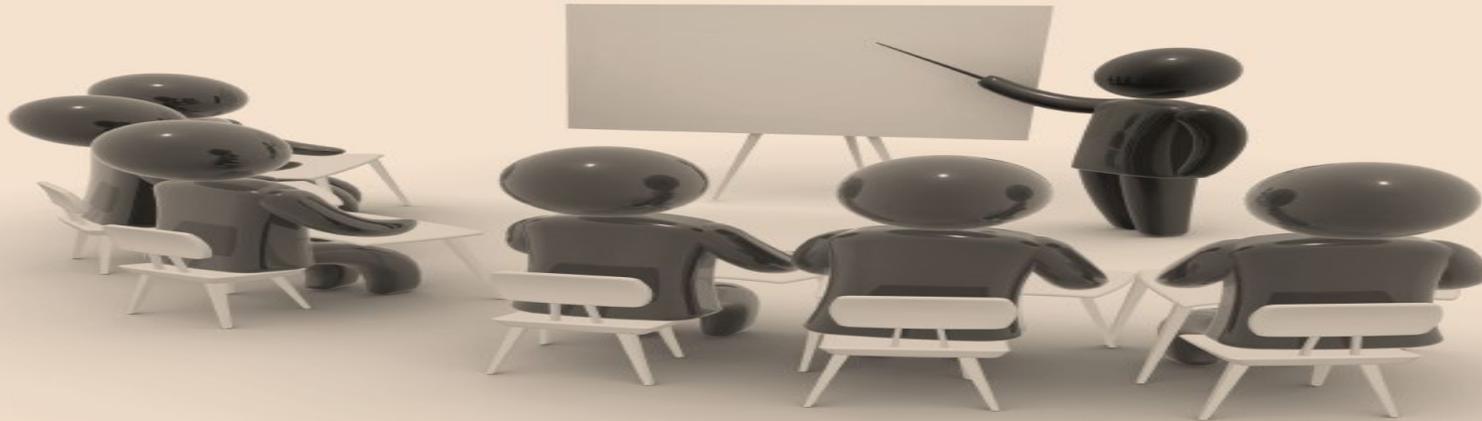
**Деловые переговоры** – это особая, специфическая форма совещания, отличающаяся следующими признаками:

• **Целью делового разговора** обычно является достижение определенной договоренности по рассматриваемым вопросам, принятие соответствующих решений, проведение согласованных действий.

• **Беседа имеет целью** проанализировать возникшую проблему или ситуацию, прозондировать настроение подчиненных, партнеров или потребителей, выработать предложения для взаимоприемлемых решений.

• **Основной целью совещания** является коллективная подготовка управленческих решений по всему кругу управленческих задач: планированию, организации работы, изменению структуры организации, методам стимулирования, результатам контроля и учета, устранению недостатков.

- Переговоры ведутся двумя или более сторонами, каждая из которых имеет свои интересы.
- Целью переговоров является приемлемое для сторон согласование интересов.
- Результат переговоров документально фиксируется в договоре сторон (контракте).



**Симпозиум** – это совещание по какому-либо значимому вопросу (обычно научного характера).

- *Целью симпозиума является свободное, творческое обсуждение важной для науки и практики проблемы, сближение позиций участников или, наоборот, выявление противоречий в их подходах.*

**Семинар** -совещание по значимой научной или прикладной проблеме.

- В отличие от симпозиума *главная цель семинара* – учебная.

Паблик рилейшнз – это деятельность фирмы по установлению связей с общественностью, с необходимой социальной средой с целью сформировать общественное мнение, направить мысли, чувства и поведение определенных групп людей на решение задач фирмы.



Презентацией называют представление фирмы, лица или продукции определенной аудитории.

Презентация обычно проводится по случаю открытия или создания новой фирмы, ее филиалов и представительств; с целью подвести итоги года или обнародовать планы на будущее; для представления и пропаганды нового товара, нового имиджа фирмы; для представления нового руководителя либо партнера; при открытии отделений фирмы в новой стране или регионе и т. д

### 3. Организация процессов коммуникации

Процесс передачи информации и средства для этой передачи носят название **КОММУНИКАЦИИ.**

Одновременно под коммуникацией понимают связь между объектами, а также сам процесс взаимодействия в организации и между организациями.

*Коммуникации играют в менеджменте огромную роль, являются важнейшим средством для достижения целей организации.*

Весьма важной характеристикой любой формы коммуникации является ее подверженность всевозможным помехам.



Под **помехами** понимаются препятствия, барьеры, возникающие при формировании, передаче и приеме информации и нарушающие коммуникацию.

Основными коммуникационными барьерами являются помехи, связанные с содержанием сообщения, формой сообщения, средствами сообщения, организацией сообщения.

# *Помехи, связанные с содержанием сообщения:*



**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 при ведении 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 может стать 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).

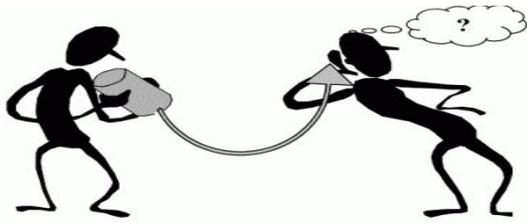
# *Помехи, связанные с формой сообщения:*

**Сложность формы.** Здесь помехи возникают из-за трудности понимания сообщения (например, при злоупотреблении специальными терминами, 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.

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



# *Помехи, связанные со средствами сообщения:*

## **Низкая оперативность передачи информации.**

Например, требуемое данным средством кодирование информации, вызывающее запаздывание ее передачи.

## **Малая пропускная способность средства.** Это вызывает

информационные перегрузки, например при недостатке у организации необходимой для оформления и передачи сообщения оргтехники.

**Несоответствие средства характеру передаваемой информации.** Например, отсутствие видеоаппаратуры вынуждает ограничиваться лишь аудиотехникой, возможности которой существенно ниже.

## **Слабая помехозащищенность и низкое качество коммуникационных средств.**

Это приводит к нарушению коммуникационного процесса и резко снижает его качество.

# *Помехи, связанные с организацией сообщения:*

## *Плохая обратная связь или ее отсутствие.*

Это увеличивает шансы на искажение 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.

*В зависимости от объектов коммуникационной деятельности и решаемых ими при этом задач различают следующие виды коммуникаций :*

**Коммуникации по горизонтали**

*Это связи на одном уровне управления. Они применяются для обмена информацией между равными по иерархии подразделениями организации.*

**Коммуникации по вертикали**

*Связывают органы и объекты управления, находящиеся на различных уровнях иерархической лестницы. Эти коммуникации используются для передачи командной информации и информации «состояния».*

**Командные коммуникации**

*Служат для передачи приказов и распоряжений «сверху-вниз», от начальников к подчиненным. С помощью этих коммуникаций до исполнителей доводятся решения, принятые руководителями.*

**Коммуникации «состояния»**

*Это линии обратной связи, идущие от подчиненных к руководителям. По ним передаются доклады о выполнении решений, данные об обстановке на местах, возникающих проблемах и т. п.*

**Коммуникации с внешней средой**

*Связывают организацию с источниками внешних ресурсов, потребителями, партнерами, другими субъектами рынка, организациями, составляющими инфраструктуру менеджмента, органами государственного управления, общественностью, средствами массовой информации и т. д.*

**Неформальные коммуникации**

*Это пути распространения неофициальной информации, так называемых утечек, а также всевозможных слухов.*

*Участниками коммуникационных процессов  
являются:*



**ИСТОЧНИК ИНФОРМАЦИИ**



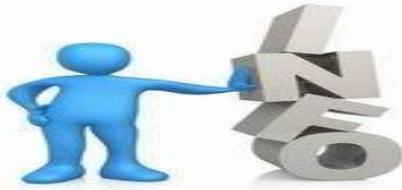
**ПЕРЕДАВАЕМАЯ ИНФОРМАЦИЯ**



**СРЕДСТВО ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ**



**ПОТРЕБИТЕЛЬ ИНФОРМАЦИИ**



*В качестве источников информации  
выступают:*



- начальники и подчиненные;
- функциональные подразделения данной организации;
  - источники ресурсов;
    - потребители;
    - партнеры;
  - другие субъекты рынка;
- инфраструктуры менеджмента;
- органы государственного управления;
  - общественность;
- средства массовой информации.

***Передаваемая информация характеризуется содержанием, объемом и формой кодирования.***



По ***содержанию*** информация может быть:  
***содержательной, малосодержательной,  
бессодержательной.***

***Объем*** информации определяется в единицах,  
зависящих от средства ее передачи.

***Форма кодирования*** информации зависит от средства  
ее передачи и может быть в виде ***устной речи или  
печатного текста на определенном языке,  
электронного сигнала и т. д.***

# *Информация может быть представлена в двух формах:*



**1. Вербальной, т. е. языковой, речевые средства являются основными.**

Вербальные средства должны отвечать следующим требованиям:

- содержать необходимый материал;
- излагать его надлежащим образом;
- быть правильно адресованными;
- быть точно ориентированными по месту и времени.

Вербальные средства могут быть *как устными*, так и *письменными*. При этом следует помнить, что устный и письменный текст одного и того же содержания должен различаться по форме в зависимости от слухового или зрительного восприятия адресата.

Вербальные средства могут иметь форму публичного выступления либо текстового материала.

## 2. *Невербальной* (неязыковой)



В качестве *невербальных* (неязыковых) средств используются :

- жесты;
- изменения положения тела выступающего;
- особенности его внешнего вида;
- сопровождающее его выступление окружение (например, музыкальное, вокальное сопровождение, наличие рядом известных, авторитетных людей и т. д.).

*Коммуникационный процесс осуществляется в несколько  
этапов:*



**ПРОИЗВОДСТВО ИНФОРМАЦИИ**



**КОДИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ**



**ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ**



**ПОТРЕБЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ**

**Производство информации** – это добывание, составление сведений, их оценку, отбор среди них необходимых, соответствующее упорядочивание.

**Кодирование информации** заключается в придании ей формы, требуемой для передачи, при необходимости – в засекречивании (кодировании) информации.

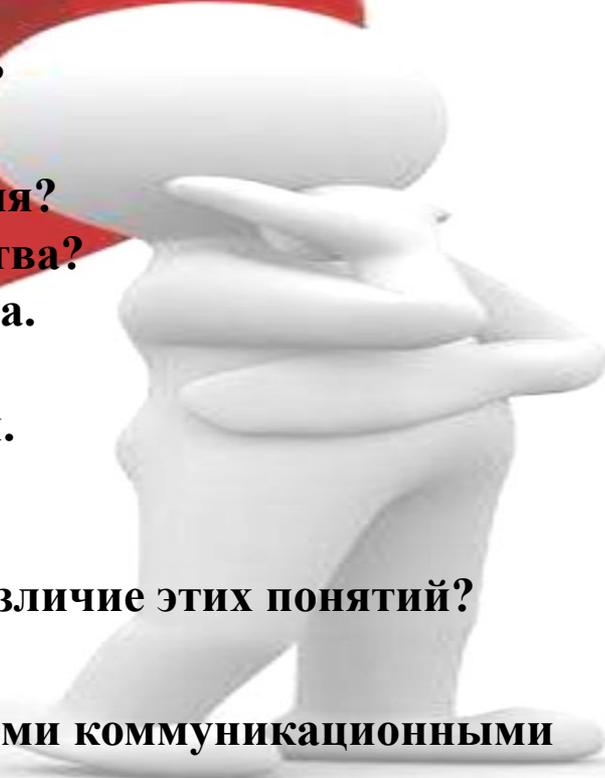
**Передача информации** связана с выбором и использованием канала связи.

**Потребление информации** предусматривает облечение ее в необходимую форму, приведение к виду, удобному для использования, осуществление реализации информации путем выработки управленческих решений.

# **Вопросы для самопроверки:**



- 1. Дайте определение понятиям информация, событие, факт, явление, ситуация?**
- 2. Перечислите основные качества информации.**
- 3. Назовите основные виды информации.**
- 4. Дайте пояснение термину «коммуникации»?**
- 5. Назовите виды коммуникаций.**
- 7. Кто участвует в коммуникационном процессе?**
- 8. Назовите основные источники информации.**
- 9. Чем характеризуется передаваемая информация?**
- 10. Что такое вербальные и невербальные средства?**
- 11. Назовите этапы коммуникационного процесса.**
- 12. Что такое деловое общение?**
- 13. Назовите основные формы делового общения.**
- 14. Что такое публик рилейшнз (PR)?**
- 15. Что такое презентация?**
- 16. Что такое слухи и дезинформация?! В чем различие этих понятий?**
- 17. Дайте определению понятию «помехи».**
- 18. С чем связаны помехи, являющиеся основными коммуникационными барьерами?!**





# *Задания для практических занятий*



1. Проанализируйте основные характеристики коммуникационных каналов. Свой ответ аргументируйте.
2. В чем отличие горизонтальной коммуникации от вертикальной. Приведите примеры.
3. Раскройте сущность признаков, подтверждающих, что информация является основой коммуникаций.
4. Поясните существующую связь между менеджментом и информацией. Ответ аргументируйте.
5. В чем отличие делового разговора от деловой беседы? Приведите примеры.

# ТЕСТЫ



## **1. Информация – это...:**

- а) данные, необходимые для планирования деятельности организации;
- б) осмысленные, упорядоченные данные, сведения об определенном событии, факте, явлении, ситуации;
- в) представление фактов и идей в форматизированном виде, пригодном для передачи и обработки в некотором информационном процессе;
- г) исходные данные.

## **2. Что понимается под деловым общением:**

- а) речевой контакт;
- б) форма совещания;
- в) непосредственный контакт участников;
- г) организация в интересах дела взаимодействия между людьми, включающая передачу и прием информации, и ее восприятие участниками.

## **3. Что представляет собой кодирование информации:**

- а) выбор и использование канала связи;
- б) придание формы информации, требуемой для передачи;
- в) облечение информации в необходимую форму;
- г) реализация информации.



#### **4. Определите качества управленческой информации:**

- а) достоверность, полнота, доступность;
- б) адекватность, объективность, полнота;
- в) содержательность, устойчивость, точность;
- г) репрезентативность, реализуемость, достаточность.

#### **5. Чем определяется ситуационная информация:**

- а) решением определенных управленческих задач;
- б) осуществлением определенных вычислений;
- в) обстановкой, в которой действует организация;
- г) сообщением сведений общего характера.

#### **6. Что представляет собой явление:**

- а) совокупность обстоятельств;
- б) сложившаяся ситуация;
- в) то, что произошло;
- г) событие, в котором обнаруживается сущность чего-нибудь.



**7. Из предложенных видов информации выберите виды, относящиеся к управленческой информации:**

- а) статистическая, административная, массовая;
- б) специальная, секретная, личная;
- в) целевая, руководящая, ситуационная;
- г) первичная, смысловая, семиотическая.

**8. Помехи, связанные с организацией сообщения, могут быть уменьшены путем:**

- а) тщательного подбора участников коммуникационного процесса;
- б) привлечения к созданию сообщения и к его приему специалистов;
- в) придания сообщению принятого вида и доступной формы;
- г) выделения дополнительных средств на оснащение коммуникаций современной техникой.

**9. Что может стать барьером восприятия:**

- а) различная система доказательств, принимаемая сторонами, различное видение одних и тех же обстоятельств, разные принципы и установки;
- б) обстановка, в которой воспринимается информация;
- в) трудности понимания сообщения;
- г) неизбежные искажения на каждом этапе приема-передачи сообщения.



**10. Процесс передачи информации и средства для этой передачи – это:**

- а) взаимосвязь;
- б) информация;
- в) деловое общение;
- г) коммуникации.

**11. Что представляют собой коммуникации «состояния»:**

- а) пути распределения неофициальной информации;
- б) связи на одном уровне управления;
- в) линии обратной связи, идущие от подчиненных к руководителю;
- г) передачу приказов и распоряжений «сверху-вниз».

**12. В каких двух формах может быть представлена информация:**

- а) устная и письменная;
- б) вербальная и невербальная;
- в) бумажная и электронная;
- г) доступная и точная.



**13. Симпозиум – это...:**

- а) совещание по какому-либо значимому вопросу;
- б) деятельность фирмы по установлению связей с общественностью;
- в) предоставление фирмы определенной аудитории;
- г) коллективная подготовка управленческих решений по всему кругу управленческих задач.

**14. Выберите из предложенных помех помехи, которые связаны со средствами сообщения:**

- а) запаздывание информации;
- б) низкая оперативность передачи информации;
- в) неопределенное посредничество в передаче и интерпретации информации;
- г) языковые вербальные помехи.

**15. Невербальные средства – это...:**

- а) жесты, изменение положения тела, особенности внешнего вида;
- б) языковые, речевые средства;
- в) публичное выступление;
- г) текстовый материал.

# Ключ к тесту



№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Ответ	б	г	б	а	в	г	в	а	б	г	в	б	а	б	а

# Ситуации для анализа



## *Ситуация №1.*

### **Бутики Иванова**

Жанна Иванова только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Иванов являлся владельцем и президентом компании «Бутики Иванова». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов Украины. Компанию основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Киева в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Иванова был продолжением стиля его отца. Богдан знал, что и как он делает.

Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Киеве. Между этими встречами Богдан тратил 2—3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они мотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают.

Как результат ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось.

Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти психологи знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное - деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

## Вопросы:

1. Как бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?
3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Иванов-отец?
4. Где у Иванова-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
5. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?
6. Какие коммуникационные сети использовались Ивановом-отцом во взаимодействии с подчиненными?
7. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Иванов-отец в общении с подчиненными?
8. Какие невербальные формы коммуникации использовал Иванов-отец и были ли они эффективными?
9. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?
10. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

## *Ситуация №2.*

### **Управление коммуникациями в корпорации «Самсунг»**

В 2008 г. корпорация «Самсунг» приобрела фирму «ЭнБиЭм», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционировавшими практически без вмешательства из главной конторы». Это невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «ЭнБиЭм» — «вечного аутсайдера в своей области».

К 2010 г. отделение «Офис Канцелярии» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «Самсунг» увеличило свою выручку на 40%, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменением подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «ЭнБиЭм» Анна Ведякова была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «Самсунг». Ведякова быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией — иногда она отсутствует полностью — поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

Ведякова установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперед, но в силу непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Ведякова установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью кличка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Ведякова учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определенной мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако, каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учетом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Ведякова и ее сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами — одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «как прошло совещание, что идет хорошо, а что плохо, в чем требуется дополнительная поддержка».

Ведякова старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения, поступающие с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить — дайте нам нужную информацию, но обеспечить ее приток — это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», — говорит она.



Региональные управляющие сбытом поначалу слегка сопротивлялись идеям Ведякова, но сегодня направляют в главную контору все больше и больше предложений. Торговые агенты все активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большим энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в четко определенном направлении.

### **Вопросы:**

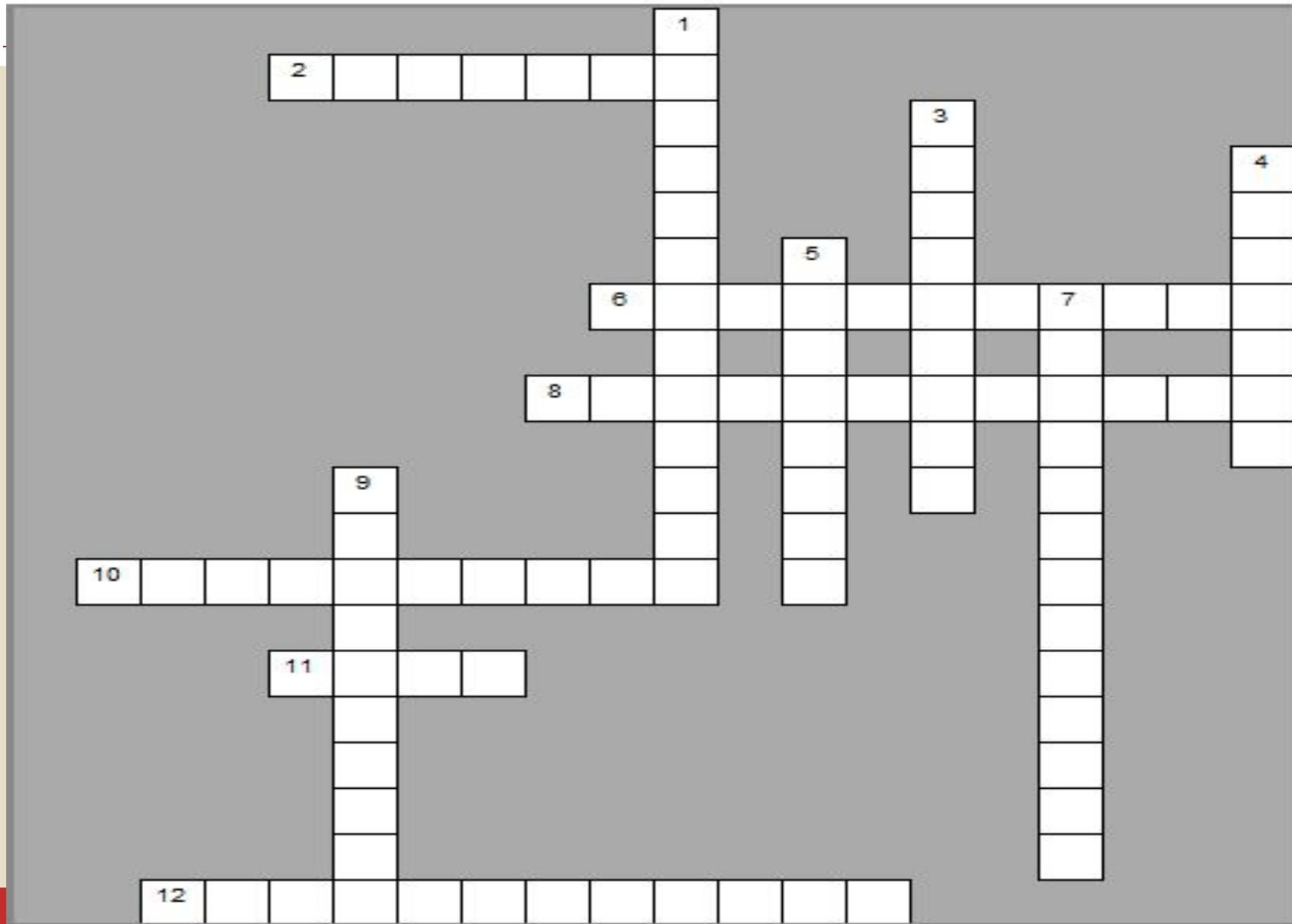
1. Какие были преграды на пути информационного обмена, когда корпорация «Самсунг» приобрела фирму «ЭнБиЭм»?
2. Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?
3. Как стандартизованная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизованной формы?
4. Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.
5. Определите в чем достоинства новой системы коммуникаций?

# Темы рефератов:



1. Сущность и роль коммуникаций в деятельности организации.
2. Влияние информации на управленческие решения в организации.
3. Паблик рилейшнз – неотъемлемая часть менеджмента.
4. Дезинформация и ее последствия для организации.
5. Виды коммуникаций и их эффективное использование.

# Кроссворд



# Вопросы к кроссворду:



## **По вертикали:**

1. Ею пользуются в конкурентной борьбе для того чтобы скрыть настоящее положение дел на предприятии, для приукрашивания непопулярных мер и введения в заблуждение общественности.
3. Это совещание по какому-либо значимому вопросу (обычно научного характера).
4. Событие, в котором обнаруживается сущность чего-нибудь.
5. Совокупность обстоятельств, обстановка.
7. Информация, которая поступает в организацию по запросу и содержит данные по анализу интересующих менеджера фактов, процессов или явлений.
9. .... средства могут быть как устными, так и письменными.

## **По горизонтали:**

2. То, что произошло (не обязательно достоверно) или могло произойти.
6. Второй этап коммуникационного процесса.
8. Связь между объектами, а также сам процесс взаимодействия в организации и между организациями.
10. Осмысленные, упорядоченные сведения.
11. То, что действительно произошло.
12. К какому виду общения относятся жесты, изменения положения тела выступающего, особенности его внешнего вида и т.д.

# Ответы

