Глава 12

КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ

12.1. СУЩНОСТЬ И РОЛЬ КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Коммуникации — *это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до остальных работников.* Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказаться ошибочными, работники могут неверно понять, чего хочет от них руководство, и, наконец, могут пострадать межличностные отношения. Эффективностью коммуникаций часто определяют качество решений и то, как они будут реализованы.

Руководитель почти все свое рабочее время тратит на коммуникации, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессе принятия решений, не говоря о выполнении им управленческих функций планирования, организации, мотивации и контроля. Обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, коммуникации выступают связующим звеном и обязательным условием процессов управления.

В коммуникации участвуют двое или большее число людей. Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения. Для того чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о его составляющих и стадиях. Коммуникационный процесс состоит из четырех обязательных элементов:

1) отправитель, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;

2) сообщение — собственно информация, закодированная с помощью символов;

3) канал — средство передачи информации;

4) получатель — лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов:

1) зарождение идеи;

2) кодирование и выбор канала;

3) передача идеи;

4) декодирование.

Задача отправителя — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы получатель понял и разделил исходную идею. Это трудно, ибо на каждом этапе смысл может быть искажен или полностью утрачен.

Более подробно коммуникационная политика предприятий общественного питания будет рассмотрена в разделе III «Основы маркетинга» в параграфе 15.5.

12.2. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ

Управленческое общение — *это деловое общение между субъектом и объектом управления в организациях, осуществляемое знаковыми средствами и обусловленное потребностями управления.*

Общение руководителя с подчиненным неразрывно связано с управленческой деятельностью. Функция воздействия позволяет согласовывать поведения различных участников общения.

Как правило, в общении выделяют три стороны:

- коммуникация, понимаемая в узком смысле слова как обмен информацией между субъектом и объектом управления;
- интеракция — их взаимодействие, предполагающее определенную форму организации совместной деятельности;
- межличностная перцепция — процесс взаимопознания друг друга объектом и субъектом управления.

Коммуникативная сторона общения. В процессе общения субъект и объект управления обмениваются разного рода информацией. Не менее важен также осуществляемый в ходе общения обмен настроениями, интересами, чувствами. Комплекс знаков,

используемых в данном случае (речь, жесты и т. д.), направлен на исполнение принятого решения.

Специфика коммуникативных процессов проявляется в следующих особенностях:

- в характере обратной связи;
- коммуникативных барьерах;
- феномене коммуникативного влияния;
- существовании различных уровней передачи информации.

С точки зрения эффективности управления для руководителя очень важно понимание этих особенностей и их учет в повседневной деятельности. Кроме того, нужно правильно понимать назначение знаковых систем:

- вербальные средства коммуникации — речь, пара- и экстралингвистические системы (интонация, неречевые вкрапления в речь — паузы и т. д.);
- невербальные, или экспрессивные, средства коммуникации — оптико-кинетическая система знаков (жесты, мимика, пантомимика), система организации пространства и времени коммуникации, система «контакт глазами».

Каждая знаковая система представляет собой некий рычаг в установлении правильного (корректного), зависящего от ситуации, контакта с подчиненными, позволяет влиять на его психику и его внутреннее состояние. Невозможно, например, создать доброжелательную и доверительную атмосферу в беседе, если руководитель своим внешним видом постоянно подчеркивает собственное превосходство. Интеллектуальный потенциал подчиненного в таком общении скорее всего не будет использован.

Интерактивная сторона общения. В результате взаимодействия объекта и субъекта управления решение принимается последним, т. е. вышестоящим. Задача взаимодействия усложняется тем, что объект управления должен воспринять решение субъекта как побуждение к действию. Стратегия общения, избранная руководителем (в большинстве случаев неосознанно), определяет стиль общения и управления. В литературе описаны пять основных типов руководителей в зависимости от их направленности на интересы дела или на взаимоотношения с людьми:

1) «либерал» (максимальное внимание к людям, минимальное внимание к работе);

2) «организатор» (ориентация на эффективную работу в сочетании с доверием и уважением к людям);

3) «манипулятор» (умеренное внимание к работе, незначительное внимание к людям);

4) «пессимист» (незначительное внимание к производству и к людям);

5) «диктатор» (максимальное внимание к работе, незначительное внимание к людям).

Перцептивная сторона общения. Перцепция — процесс восприятия одним человеком другого. Это обязательная часть общения. Термин «социальная перцепция» впервые был введен Дж. Брунером в 1947 г.

В настоящее время под социальной перцепцией понимают процесс восприятия социальных объектов, под которыми подразумеваются другие люди, социальные группы и т. д. Но люди не просто воспринимают друг друга, они формируют определенные отношения. Эти отношения приводят к возникновению тех или иных чувств — от неприязни до симпатии и даже любви. В связи с этим огромное значение для эффективного общения людей имеет аттракция.

Аттракция — это и процесс формирования привлекательности, и результат этого процесса. Данная сторона общения очень важна для сферы услуг, так как часто конечный результат купли-продажи во многом зависит от правильно построенных отношений и от условий, способствующих созданию привлекательности в общении между клиентом и работником предприятия.

12.3. СУЩНОСТЬ И РОЛЬ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Принятие на себя ответственности и привлечение к ответственности других являются необходимыми следствиями выполнения задач различными лицами и разделения труда между ними.

Ответственность — это необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках. Ответственность может быть социальная и личная.

Личная ответственность является свойством (чертой) характера наряду с чуткостью, скромностью, смелостью, щедростью, настойчивостью, гордостью и т. д. Эта черта характера приобретается в результате воспитания и учета моральных норм общества.

Социальная ответственность менеджера отражается в его решениях, приоритетах поставленных целей, средствах и методах реализации решений.

Она проявляется в конкретных делах компании и менеджера (руководителя), направленных на создание приемлемого уровня жизнеобеспечения своих работников, членов их семей и социально незащищенных групп населения. Социальная помощь может реализоваться в прямом или косвенном виде. В прямом виде помощь оказывается в форме бесплатных обедов, продажи продукции по сниженным ценам, производства экологически чистой продукции, установления квот на прием на работу безработных, выпускников учебных заведений, инвалидов и т. д. В косвенном виде — в форме благотворительных взносов, поддержки социальных инициатив других компаний или государства и т. п. На практике социальная ответственность вторична по отношению к благосостоянию компании согласно девизу: «Сначала преуспевание, а потом благотворительность».

Социальная ответственность компании отражается в ее уставных документах, в миссии и основных целях. Если основная цель организации направлена на максимальное удовлетворение потребностей и интересов персонала и клиентов — это высшее проявление социальной ответственности. Если же основной целью оказывается получение максимальной прибыли в интересах учредителей, это означает минимальную социальную ответственность компании. При этом руководители компании будут сильно ограничены в попытках расширить свою социальную ответственность.

Важными параметрами социальной ответственности выступают широта, временной интервал, придаваемое значение и вовлеченность персонала.

Широта определяет диапазон функций производства и управления, по которым компания берет на себя социальную ответственность, например: техническая безопасность, своевременная оплата труда, социальная справедливость и др.

Временной интервал — это период устойчивого внимания и конкретных действий по соблюдению моральных норм во всем диапазоне заявленных функций производства и управления компанией. Временной интервал может быть бессрочным или ограничиваться конкретным сроком, например ответственность на период выполнения определенного задания.

Придаваемое значение — это степень важности социальной ответственности перед технологическими целями компании. Для

реализации главных социальных целей компании в приоритетном порядке выделяются ресурсы.

Вовлеченность персонала — уровень участия персонала организации в реализации социальных целей.

В осуществление социальных целей могут быть вовлечены:

- отдельные коллективы в составе компании;
- весь коллектив компании на общественных началах во внеурочное время.

Возложить на себя социальную ответственность можно только добровольно. Руководитель должен ясно видеть, какие преимущества он получит и какие трудности его ждут.

Социальная ответственность предотвращает конфликтные ситуации между организацией и обществом, в котором она функционирует. Для обеспечения высокой жизнедеятельности организации необходимо постоянно приспосабливаться к окружающей среде и устанавливать благожелательные отношения с социальными сообществами, откликаясь на их проблемы. Понесенные расходы оправдываются тем, что социальный механизм общества совершенствуется, и оно само начинает лучше относиться к организации. Разумеется, организации не должны заниматься мелочными вопросами, социальную ответственность следует реализовывать в существенной помощи среде.

Однако на первом плане работы каждой организации всегда стоит обеспечение ее прибыльности, которая и является основой всех мероприятий по социальной ответственности. Открытое признание приоритетов и социально ответственное поведение обеспечивают компании достижение всех поставленных целей.

12.4. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ САМОМЕНЕДЖМЕНТА

Самоменеджмент (или тайм менеджмент) — *техника правильного использования времени.* Самоменеджмент помогает выполнять работу с меньшими расходами, лучше организовывать труд, а следовательно, получать более высокие результаты, уменьшать загруженность работой и, как результат, спешку и стрессы. Известный специалист в области менеджмента Ален Маккензи утверждал: «Нет ничего более легкого, чем быть занятым. И нет ничего более трудного, чем быть результативным».

Самоменеджмент — это оптимальное использование эффективных методов работы и своих ресурсов для достижения собственных целей. Самоменеджмент позволяет с успехом пройти все этапы пути к цели, а именно:

1) решить, чего вы хотите достичь;

2) создать собственное видение успеха;

3) использовать метод «больших скачков», предполагающий постановку стратегических целей;

4) верить, что успех придет;

5) сосредоточиться на целях, ведущих к успеху и не падать духом при неудачах.

У самоменеджмента определен круг правил и функций.

Постановка цели. Это динамичный процесс, поскольку параметры в деятельности предприятия постоянно меняются и цели приходится пересматривать. Одно из правил эффективного менеджмента гласит: «Случайные успехи красивы, но они не гарантированы. Запланированные успехи лучше, поскольку ими можно управлять и они случаются чаще».

Планирование. Чем лучше спланировано время, тем лучше оно может быть использовано в личных и профессиональных интересах руководителя. Планирование как составная часть заданий и правил самоменеджмента означает подготовку к реализации цели.

Планирование помогает обрести успех и уверенность в себе. Главное преимущество, которое достигается путем планирования ежедневной работы, средне- и долгосрочных задач, заключается в том, что планирование времени приносит выигрыш во времени. Общий практический опыт на производстве показывает, что увеличение расходов времени на планирование приводит в конечном счете к экономии времени в целом.

Основные правила планирования времени.

1. *Соотношение* (*60*:*40*). Опыт показывает, что лучше всего составлять план лишь на определенную часть рабочего времени (на 60 %). Приблизительно половину рабочего дня руководитель проводит не на рабочем месте, потому что его работа требует взаимодействия с людьми, обмена информацией. Всегда нужно оставлять резерв времени для неожиданных посетителей, телефонных разговоров, экстренных случаев или дел, длительность которых трудно просчитать.

2. *Регулярность — системность — последовательность*. Над планами времени нужно работать регулярно, системно, последовательно, доводя до конца начатое дело.

3. *Реалистичное планирование*. Планировать необходимо только такой объем задач, с которым работник реально в состоянии справиться.

4. *Своевременное заполнение потерь времени*. Заполнять потерю времени нужно сразу, например лучше один раз дольше поработать вечером, чем в течение следующего целого дня наверстывать потерянное накануне.

5. *Фиксация в планах результатов наряду с действиями*. Фиксировать в планах нужно не только действия, но и результаты, чтобы усилия были исходно направлены на достижение цели. Это поможет избежать внеплановой деятельности.

6. *Срок выполнения*. Во избежание промедления и откладывания дел нужно устанавливать точные сроки выполнения для всех видов деятельности.

7. *Согласование планов с планами коллег*. Чтобы более успешно внедрять свои планы в жизнь, работнику необходимо согласовывать их с планами других сотрудников (начальника, подчиненных, коллег).

Принятие решений. Принятие решений допускает выбор первоочередных заданий и дел. Принять решение — значит установить приоритетность. Основная проблема руководителей заключается в том, что они пытаются сразу выполнить слишком большой объем работы и распыляют свои силы на часто несущественные, но кажущиеся необходимыми дела.

Очередность выполнения заданий можно определять, пользуясь следующими критериями и методами:

- *принцип Парето* (соотношение 80 : 20). Исходя из этой закономерности, руководитель тратит 20 % времени для достижения 80 % результатов. Это значит, что не следует сразу браться за самые легкие, интересные или нуждающиеся в минимальных расходах времени дела — необходимо приступать к вопросам в соответствии с их значением и важностью;
- *установление приоритетов с помощью анализа АБВ*. Техника этого анализа основывается на том, что доли в процентах более важных и менее важных дел в сумме остаются неизменными. Все работы подразделяются на три группы в соответствии с их значимостью: А — важнейшие, Б — важные, В — несущественные (менее важные). Анализ АБВ основывается на трех закономерностях:

  — важнейшие задачи составляют приблизительно 15 % всего количества дел, которыми занимается руководитель. Вклад этих задач в достижение конечной цели — около 65 %;

— на важные задачи приходится около 20 % общего количества дел, значимость которых также около 20 %;

— менее важные и несущественные задачи составляют около 65 % всех дел, а значимость — лишь приблизительно 15 %.

Чтобы применить анализ АБВ, необходимо соблюдать следующие правила:

— составить список всех будущих заданий;

— систематизировать их по степени важности и установить очередность;

— оценить задачи в соответствии с категориями А, Б, В;

— задачи категории А руководитель должен выполнять сам;

— задачи категории Б следует перепоручить;

— задачи, которые остались, подлежат обязательному перепоручению;

- *ускоренный анализ по принципу Дуайта Эйзенхауэра* (президент США в 1953—1961 гг.). Этот принцип особенно востребован в тех случаях, когда необходимо быстро выбрать приоритетную задачу. Приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела. Все дела подразделяются на четыре группы:

  1) срочные и важные — их надо выполнять самому руководителю;

  2) срочные, но менее важные — их нужно делегировать;

  3) менее срочные, но важные — их необязательно выполнять сразу, но выполнять их нужно самому;

  4) менее срочные и менее важные — от их выполнения можно воздержаться.

Делегирование является ключевой деятельностью менеджера. ***Под* делегированием *понимается передача заданий подчиненному из сферы деятельности руководителя, но при этом начальник сохраняет за собой ответственность за руководство, которое не делегируется.*** Передача задачи или деятельности может осуществляться на длительный срок или ограничиваться разовыми поручениями. Отказ от делегирования приводит к перегрузке руководителя, сокращает время, необходимое для выполнения его непосредственных обязанностей.

Реализация и организация. Для достижения поставленной цели руководитель составляет распорядок дня и организует свой трудовой процесс. Организация рабочего дня должна отвечать основному принципу: «Работа должна подчиняться мне, а не наоборот». Существует 23 правила, которые можно разделить на три группы: правила начала, основной части и конца рабочего дня.

Правила начала рабочего дня:

1) начинать день с позитивным настроением;

2) начинать работу по возможности в одно и то же время;

3) повторно просмотреть план дня, составленный накануне;

4) приступать к работе без раскачивания;

5) сначала выполнять ключевые задания;

6) согласовать план дня с секретарем (он будет эффективнее работать и сможет оградить руководителя от ненужных проблем);

7) утром заниматься сложными и важными делами, потому что позже появятся текущие дела.

Правила основной части рабочего дня:

1) соблюдать логику, подготавливая работу;

2) влиять на фиксацию сроков в собственных интересах;

3) перепроверять весь комплекс работ с точки зрения необходимости отдельных работ;

4) отклонять дополнительно возникающие безотлагательные проблемы;

5) избегать незапланированных импульсивных действий;

6) вовремя делать паузу в работе и соблюдать размеренный темп;

7) небольшие однородные задания выполнять серией (при этом только один раз проводится подготовка и в течение определенного времени руководитель занимается однородной деятельностью; благодаря непрерывности и концентрированности на процессе достигается экономия времени);

8) рационально завершать начатое (отвлечение от работы и последующее возвращение к ней требуют некоторого времени, поэтому начатое дело нужно или доводить до конца, или прерывать в нужный момент);

9) использовать незапланированные временные промежутки для подготовительной или рутинной деятельности;

10) работать антициклично (т.е. в начале дня целесообразнее заниматься важнейшими заданиями, а в более беспокойный период — делами менее важными);

11) выкраивать спокойное время для восстановления сил;

12) контролировать время и планы.

Правила конца рабочего дня:

1) завершить начатые небольшие дела;

2) провести контроль результатов работы сотрудников и своей деятельности;

3) составить план на следующий день;

4) каждый день должен иметь свою кульминацию.

Контроль. Контроль результатов работы служит улучшению, а в идеальном случае — оптимизации трудового процесса. Все перечисленные выше функции самоменеджмента значительно утратят свою эффективность без соответствующего контроля. Контроль охватывает три задания:

- осмысление физического состояния работника;
- сравнение запланированного с достигнутым;
- корректировка установленных отклонений.

Необходимо регулярно, через одинаковые промежутки времени, проверять свои планы и организацию труда, анализировать свою деятельность и свое время и составлять листок дневных препятствий. Тот, кто хочет освободить себя от непосильной нагрузки, не может отказаться от самоконтроля. Контроль результатов труда должен в любом случае производиться после выполнения задания.

Информация и коммуникация. Это важнейшая фаза, потому что информация важна на всех этапах работы. На руководителя ежедневно обрушивается поток информации, которую ему необходимо проанализировать. На практике руководитель обрабатывает намного больше информации, чем это нужно для эффективной работы. Для того чтобы экономить свое время, следует разработать рациональный подход к получению, обработке и использованию информации.

О том, что такое самоменджмент, знают или хотя бы слышали сегодня многие. С тем, что управление собой, своим временем и ресурсами полезно и правильно, соглашаются тоже многие. Но попрежнему большинство руководителей ссылается на нехватку времени и находит массу оправданий своим опозданиям.

Среди них часто звучат такие аргументы:

- самоменеджмент необходим только руководителям. Вот стану начальником — научусь;
- самоменеджмент нужно использовать, только когда это необходимо — при ведении сложного проекта или работе в авральном режиме. В другое время он мне не нужен;
- самоменеджменту невозможно научиться;
- я просто не могу себя заставить быть более организованным.

Если придерживаться таких убеждений, стать хорошим руководителем невозможно.

Важно помнить, что основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни и преодолевать внешние обстоятельства, т.е. добиваться результатов и улучшать

качество своей жизни. Самоменеджмент подразумевает не только планирование своего времени. Самоменеджмент — это умение управлять собой, руководить процессом управления в самом широком смысле слова — во времени, в пространстве, общении, деловом мире. В идеальном случае самоменеджмент — это привычка и стиль жизни. Кроме того, стоит учесть, что самоменеджмент — навык, который нельзя моментально приобрести в нужную минуту. Нужно помнить, что управление собой — вещь очень личная. Из десятков предложенных советов человек должен подобрать только те, что подходят именно ему, и заставить их работать на себя.

Научиться управлять временем — задача не для слабого человека. Можно с уверенностью сказать, что навыки самоменеджмента помогут людям не ошибиться в профессиональном выборе и достичь определенных карьерных высот.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Что такое коммуникация?
2. В чем заключается роль коммуникативного процесса в управлении?
3. Что такое управленческое общение?
4. Какова цель самоменеджмента?
5. Назовите основные правила и функции самоменеджмента.

Домашнее задание:

- составить конспект;
- фотоотчет прислать по электронному адресу;
- устно ответить на вопросы.