

Д-р МАРИЯ КИЧЕВА – КИРОВА

ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ “НЕОФИТ РИЛСКИ”, гр.БЛАГОЕВГРАД

РОЛЯТА НА КОМУНИКАЦИИТЕ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

THE ROLE OF THE COMMUNICATIONS IN THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

Dr. MARIA KICHEVA – KIROVA

SOUTH-WESTERN UNIVERSITY “NEOFIT RILSKI”, BLAGOEVGRAD

Abstract: The system of communications determines the effectiveness of all other systems in the organization. The effective managers realize the significance of the communications and assist for the creation of many communicative channels clearly distinguished and with an essential content. The information must be received quickly and clearly. All systems “Human being – Machine”, “Human being - People”, “Employer – Employee” need exchange of information ideas and feelings otherwise those systems will stop to exist.

Key words: the system of communications, systems in the organization, communicative channels, information

ВЪВЕДЕНИЕ

Системата от комуникации определя ефективността на всички други системи в организацията. Ефективните ръководители осъзнават значимостта на комуникациите и помагат за изграждането на многобройни комуникационни канали, ясно определени и носещи съществено съдържание. Информацията в организацията трябва да се получава бързо, ясно и надеждно. Онези, които я получават, трябва да я разбират, да ѝ вярват, да я считат за съвместима със собствените си интереси и да са физически и умствено в състояние да я използват. Информацията е съдържанието на комуникацията или казано по друг начин комуникацията е обмен на информация. Информираността на подчинените допринася за повишаване на производителността им. Поради това ръководителите трябва да информират подчинените си за тяхната работа, за целите и задачите на организацията. Личностното общуване е най-предпочитаният начин за размяна на информация. Общуването е сложно и многостранно явление, което се проявява като взаимодействие на индивиди. Успешното общуване е важно

условие за резултата на дадена дейност, за успеха на организацията.

Целта на настоящата разработка е да се представят резултатите от анкетно проучване за общуването на ръководителите със своите подчинени и значението на информацията за работата, направено в различни организации на територията на Софийска област и на тази основа да се направят някои обобщения и изводи за бъдещата дейност.

Анкетните проучвания се базират на съществуващите начини и средства за комуникация и отношението на ръководителите и подчинените към тях.

РЕЗУЛТАТИ И ОБСЪЖДАНЕ

Изборът на организациите в които е направено проучването е произволен. Организациите са от различни области на социално-икономическия живот. Въпросите в анкетите са свързани главно с общуването в организацията и значението на информацията за ефективна работа. При изследването се установиха и факторите, които подобряват продуктивността на работещите хора. На анкетираните при изследването бе зададен въпросът: “Кои са нещата

които Вие считате за най-важни в работата?” Голяма част от отговорите показват като свои първи предпочитания, че работещите хора се нуждаят от обвързаност с организациите, която не се отнася само до трудовото възнаграждение. “Да работя с хора, които ме уважават” – 86% от анкетираните смятат това за много важно, 81% считат за много важно “Да работя с хора, които ме изслушват, ако имам идеи, които подобряват работния процес”, а 78% - “Да се чувствам добре и формиран/а/ за това, което става”. Като цяло в изследването за перспективите на работещите в техните организации се забелязва нарастващото недоволство от формите на общуване в тези организации. Над 50% от анкетираните ръководители, специалисти и административни работници, отговарят, че ръководството губи връзка с подчинените си. От тях 70% смятат, че работата на техните организации по осведомяване работещите за дейността на организацията е незадоволителна. 65%

от подчинените дават незадоволителни оценки на ръководителите си по въпроса за информацията, която им доставят, за да работят добре. Под 30% от заетите лица и по-малко от половината ръководители, участвали в проучването смятат, че техните организации са склонни да изслушват проблемите им. На въпросът за настоящия и предпочитан източник на информация в организацията получените отговори сочат, че в много организации липсват или не се използват пълноценно най-ефективните канали – “очи в очи”. Очевидно повечето хора оценяват пряката връзка “очи в очи” като предпочитан източник на информация – 80%, а вътрешно ведомствените печатни средства – 35,8% като по-точна, но по-малко ефективна възможност. Интересно е, че общите събрания – 30,1% и аудио-визуалните програми – 26,4% се оценяват по-ниско, независимо от общото мнение на ръководителите – 60,0%, че колкото по-голяма е аудиторията, толкова по-ефективно е общуването.

Източници на информация в организацията

Източник	Главен източник	Предпочитан ред	Съществуващ в момента ред
Пряк ръководител	80,0%	1	1
Среща на малки групи от работници	64,3%	2	3
Висши ръководители	52,0%	3	10
Годишен отчет за Работата	48,5%	4	8
Брошури за работниците	38,2%	5	5
Проекто – програма	36,3%	6	11
Вътрешно-ведомствени издания	35,8%	7	7
Общи публикации за работниците	34,9%	8	6
Рекламни табла	33,8%	9	4
Програми за общуване “отдолу-нагоре”	32,0%	10	15
Общи събрания	30,1%	11	9
Аудио-визуални програми	26,4%	12	14
Синдикален съюз	22,6%	13	12
Слухове	16,5%	14	2
Масови информационни средства	9,1%	15	13

За хората, които работят най-важно е да разберат значението на тази работа и собствената си роля в цялостната система. Потребността от информация е необходима за работата, за човешките реакции и взаимоотношения. В света на информационното общество информацията е основно нещо, от което хората се нуждаят, за да могат да работят. Специалистът по общуване на работното място Стенли Питър-Френд е на мнение, че подчинените разполагат с малко информация за своята организация. Той е установил, че подчинените, които са информирани добре имат по-благоприятно отношение в почти всяка фаза на трудовия процес, отколкото онези, които се смятат за неинформирани.

Правдоподобността на източника на информация не зависи от размера, цената или достъпа до него, а най-доброто общуване е личното общуване, базирано на взаимно доверие.

За да се разбере трудността на процеса на общуване, трябва да се разгледа процеса с възприемането. Експертът по управление Питър Дракър правилно посочва, че общуването

“отгоре – надолу” не е действено, защото то се съсредоточава по-скоро върху това което искаме да кажем, отколкото върху това, което аудиторията иска да знае. Той пренебрегва това, че възприятията на получателя контролират резултата от процеса на общуване. Ако съсредоточаването е непрекъснато върху съобщението, без да се проследи как то ще бъде възприето, се създават големи проблеми за всички. Дракър твърди, че общуването “отгоре – надолу” може да е ефикасно само след като то е създадено и оформено чрез общуване “отдолу – нагоре” т.е. общуването “отгоре – надолу” се явява отговор на оценките, надеждите и стремежите на тези които получават съобщението. Ако ръководството пренебрегва или не разбира тези принципи, общуването “отгоре – надолу” няма да достигне аудиторията по начин който насърчава еднаквото възприемане на действителността.

Проблеми при общуването между ръководители и подчинени съществуват поради позицията, която те заемат в организацията и гледната им точка съобразно тази позиция, което е показателно от данните на изследването.

Разлики между това, което според ръководителя ще отговорят подчинените че искат и това, което подчинените отговарят, че действително искат

<i>Важни неща в работата</i>	<i>Как мислят ръководители че биха отговорили подчинените</i>	<i>Какво действително отговарят подчинените</i>	<i>Разлики</i>
Да се разбирам добре с хората, с които работя	20,0%	42,0%	- 22,0
Да се разбирам добре с ръководителя си	15,0%	30,0%	- 15,0
Имам добра възможност да извършвам интересна работа	24,0%	12,0%	+ 12,0
Имам добра възможност да извършвам качествена работа	18,0%	10,0%	+ 8,0
Други социални придобивки	22,0%	20,0%	+ 2,0
Постоянна работа и постоянна заплата	90,0%	92,0%	- 2,0
Високи работни заплати	95,0%	90,0%	- 9,0

Адаптирано по Kahn R.L. "Човешки взаимоотношения и модерен мениджмънт"

Таблицата показва процентът от хората, които са посочили изброените позиции като свои първи предпочитания

Резултатите показват, че ръководителите са склонни да преувеличават важността на икономическите фактори и да подценяват важността на факторите “междучелностни отношения” и “морал” на подчинения. Ръководителите биха били по-точни, ако приемат, че рейтингът на подчинените би бил същият, както и техният. Като един от 3-те най-важните аспекти на работата подчинените са оценили “да се разбирам с хората, с които работя”. Големите разлики получени при изследването насочва към липса на взаимоотношения на поддръжка между ръководители и подчинени.

Проучването показва, че работещите в дадена организация имат определени служебни потребности и те следват един шаблон, който може да бъде предсказан. В началото те изпитват силна нужда от въвеждане и инструктиране в работата. След това искат да разберат установените правила за процедиране в организацията. Получили веднъж удовлетворение, те се нуждаят от някакво доказателство, без значение, колко малко и временно е то, че са ценени, че са значими членове за организацията. Когато достигнат тази степен на удовлетвореност от работата си, хората са готови да отдадат изцяло своята вяръност, талант и енергия.

Думите и делата разкриват личностните качества на човека. Най-опасният комуникативен капан на който се излагат ръководителите е вярването, че се общува само с думи. Истината може би е, че с думи се общува най-малко. Политика, личен пример, стил на управление, дейност на организацията, всичко това дава облика на ръководителя и организацията като цяло. Когато думите не се покриват с делата, хората се чувстват объркани и не разбират заобикалящите ги факти.

Необходима е последователност, за да се спечели доверието на подчинените, да се зачитат личните им права и достойнство. Необходими са честност и откровеност в ежедневно общуване с тях. Желателно е ръководителят да опознае човешките потребности на подчинените си и да откликне на тях със загриженост. Възможностите за това са много.

Една ефективна система изисква добри комуникации от управлението “отгоре – надолу”, по хоризонтала – на едно и също ниво и “отдолу – нагоре”. Последните са най-големият нерешен проблем при много организации, но ръководителите обикновено не подозират за него. На въпроса “Посочете най-трудните проблеми по общуването с които сте се сблъскали в последната година и връзката на тези проблеми с общуването надолу, нагоре и встрани (по хоризонтала), от 30 анкетирани ръководители само двама отговарят общуването “отдолу – нагоре”. От направеното изследване може да се твърди, че се обръща малко внимание на този проблем.

Ръководителят забравя колко много пътища има, за да общува със своите подчинени и колко малко начини имат подчинените, за да осъществят общуване с него. Част от ръководителите поддържат “политика на отворени врати”, за да получават информация от подчинените, но много малко преминават през вратата.

Ръководителят мисли, че подчинените му се чувстват свободни при обсъждането на своите проблеми с него, отколкото това е в действителност. Данните от изследването сочат, че 89% от управляващите казват, че подчинените им се чувстват свободни да обсъждат важни неща свързани с работата, докато в същото време положителен отговор на този въпрос дават 65% от подчинените.

Ръководителят мисли, че търси и се вслушва в идеите на подчинените си, отколкото те мислят, че го прави. 77% от анкетираните ръководители твърдят, че почти винаги търсят идеите на подчинените и само 29% от от работниците се съгласяват с твърдението.

Ръководителят мисли, че казва на подчинените си повече, отколкото те мислят. Данните сочат 68% от ръководителите казват, че винаги съобщават на подчинените си за нещата, които ще ги засегнат, докато само 30% от подчинените се съгласяват с това твърдение.

Като резултат от това погрешно схващане относно ефективността на общуването, традиционният ръководител мисли, че разбира проблемите на подчинените си много повече, отколкото това е според тях. 80% от ръководителите смятат, че разбират проблемите на подчинените и само 50% от подчинените казват, че техните ръководители разбират добре проблемите им.

Често пъти ръководителят служи като "буфер" между организацията и отделната личност при поддържане на благоприятен климат за работа. Работата с хора изисква от ръководителя готовност за поемане персонални рискове и посрещане случайните затруднения, които са неизбежни.

Анкетно проучване за поведението на ръководителите показва следното:

Обобщените отговори, дадени от подчинените описват желаното от подчинените поведение на ръководителя:

- разговаря спокойно дори когато е напрегнат;
- опитва се да открие достоинства в идеите на подчинените, дори ако са в разрез с неговите собствени;
- опитва се да помогне на хората да разберат целите на организацията;
- опитва се да предостави на хората информация, от която те се нуждаят;

-има постоянно високи изисквания към подчинените си;

-опитва се да насърчава хората в нови насоки;

-помага за преодоляване на трудностите в работата;

-старае се главно да поправя грешките и да ги избягва в бъдеще;

-очаква отлична работа и я оценява, когато е свършена.

ИЗВОДИ

Ръководителите трябва да общуват с всички, да насърчават обратната връзка с подчинените, отнасяща се до заинтересоваността им и възприемане целите и стратегията на организацията. В непрекъснато променящата се външна среда и стремежа на ръководителя да поддържа динамичното равновесие на организацията с нея му се налага да изпълнява различни роли. Той определя работата, следи за прогреса и действа като "предпазна клапа", прави компромиси и се справя с конфликти, превръща провалите и враждебността в енергия за разрешаване на проблеми. За да сложи началото на всички тези дейности, ръководителят трябва да се срещне с подчинените си и да си изясни дали те са наясно защо им се заплаща, дали разбират целите на организацията и какви са предимствата ѝ. Една от главните задачи е да се създадат условия за личен и колективен прогрес при осъществяване на организационните цели.

Необходима е надеждна система за проверка на качеството на информацията, която се получава. Системата трябва да включва истински открита политика, редовни срещи с подчинените за предаване на информация и решаване на проблеми, значително участие на работещите при вземането на решения, свързани с тяхната работа.

Важно изискване към ръководителите е да развиват личностни качества, способности и умения, които ще им бъдат нужни при ориентиране на новопостъпилите в организацията, при инструк-

тиране за спецификата на работата и оказване помощ при разрешаване на проблемите на подчинените.

Успешно общуване може да бъде постигнато само при системни и целенасочени действия от страна на управленския екип и хората в организацията.

В заключение може да се каже, че всяка една организация би могла да насочи своите усилия към усъвършенстване на комуникациите си и превръщането им в по-лесни за разбиране, както и поставяне на ударението върху общуването “отдолу – нагоре”.

ЛИТЕРАТУРА

Маринова, И., Н. Николова, Бизнес – комуникации в организацията, Изд.Тилиа, 1996.

Menagement heute, 1996,2,

Паунов, М., Организационно поведение, ИК Сиела, 1998.