

Люльчак Л.А.

## РОЛЬ КОММУНИКАЦИЙ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

### 1. Постановка проблемы в общем виде.

Сам термин «коммуникация» (от лат. – communication) – делать общим, сообщать, беседовать, связывать появился в научной литературе в начале XX в. (хотя, вероятно, первая модель коммуникации была предложена Аристотелем, выделившим такие компоненты процесса коммуникации, как оратор, речь и аудитория).

Термин «коммуникация» быстро стал общепринятым, однако его распространение вовсе не означало, что коммуникации превратились в одну из важных составляющих социальных исследований. Только развитие различных концепций организаций придало актуальность проблемам, связанным с построением и функционированием коммуникационных сетей [14].

Проблема организации коммуникативных процессов оказывается снова актуальной в силу происходящих изменений в цивилизованном сообществе. Глобализация и информатизация как черты XXI века стимулируют науку более основательно исследовать многомерный феномен – коммуникацию.

Традиционно сложилось представление, что коммуникация – это обмен информацией, она составляет часть общения, что характерно для отечественной традиции [Парыгин 1999: 351], тогда как западная наука более акцентировала поведенческий и ценностный аспекты коммуникации [Вацлавик 2000: 49]. При этом коммуникативные процессы свойственны всем уровням организации живого: биохимическому - психофизиологическому - психодинамическому - социально-психологическому.

Однако неудовлетворительность объяснения коммуникации как чисто информационного процесса становилась все более выраженной. М.С. Каган обратил внимание на тот факт, что общение – это процесс выработки новой информации для общающихся людей и рождения общности [3]. При этом исследователи отмечают факт колоссальной потери информации. Так, В.М. Снетков отмечает, что потери информации могут составлять при стрессовых состояниях до 80% [13]. Б.Д. Парыгин также указал коммуникацию как многогранный и многокачественный процесс духовно-психологической связи. При этом эта многогранность представлена тремя возможными трактовками: коммуникация как глубинная психологическая связь, как энергоинформационное поле и как душевное взаимопроникновение в процесс межличностного общения.

Почти невозможно переоценивать важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их.

Неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, мы должны учиться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становиться более эффективными менеджерами. Эффективно работающие руководители – это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

Сегодня проблематика международного обмена информацией обсуждается в большинстве всемирных организаций.

В ООН это происходит в основном по трем направлениям. Во-первых, наиболее важные аспекты данной проблематики поднимаются на сессиях Генеральной Ассамблеи, где принимаются соответствующие резолюции. Во-вторых, в структуре ООН имеется специальное подразделение – Департамент общественной информации, который занимается в основном пропагандой деятельности Организации. В-третьих, существует Комитет ООН по информации, в котором представлены все члены Организации и который рассматривает отношения между государствами в этой области.

Вторая по значению всемирная организация – ЮНЕСКО вплотную занимается проблемами коммуникации и массовой информации, проводит региональные и всемирные конгрессы на эту тему, готовит самые известные исследования, реализует международную программу развития коммуникации.

Вопросы информации и коммуникации присутствуют в деятельности Совета Европы (главным образом, через призму нарушений прав человека в области информации), Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе, таких специализированных организаций, как Аудиовизуальная Эврика, Европейская аудиовизуальная Обсерватория и др.

Информационные подразделения имеются практически во всех международных организациях, включая НАТО, Движение неприсоединившихся государств и т.д. И, кстати, и в Украине есть органы, занимающиеся проблематикой информации, но, честно говоря, работа их незаметна.

### 2. Связь проблемы с важнейшими научными и практическими заданиями

Фактически первыми исследовали коммуникационные процессы в организации представители школы научного управления. В частности, Ф. Тейлор разработал жесткую организационную структуру (позднее ее усовершенствовал А. Файоль), предполагающую четкую взаимосвязь между должностями и ролями. В этой структуре имеют место только вертикальные властные связи (от руководителей к подчиненным), т.е. такая организация базируется на формальных, предельно жестких, вертикальных, иерархических коммуникационных связях. Информация, передаваемая по вертикали, делится на два типа: задание и необходи-

мые пояснения к нему (то, что Ф. Тейлор называл «урок»), а также контроль за исполнением задания. При этом Тейлор полагал, что «дневной урок» - некоторое задание, содержащее сведения о том, что, когда и как надо делать, задается администрацией организации и доводится до подчиненных каждым руководителем (в том, что касается его части полномочий). По словам Тейлора, «каждый работник, хороший и посредственный, должен ежедневно получать вполне определенный урок; ни в каком случае не должен быть неточным или неопределенным, урок должен быть тщательно и ясно описан и не должен быть легким». При этом обратная связь при контроле сводится лишь к докладу о выполнении задания [6].

Очевидно, что в теории научного управления коммуникационные проблемы заключались в том, как избежать отхода от ее основных принципов; например, как избежать неясного изложения информации в предписании или необоснованного увеличения численности подчиненных, что может снизить возможности руководства в плане эффективного общения и контроля за выполнением задания. В целом можно сделать вывод о том, что данная научная школа не придавала большого значения коммуникациям в организации. Исследование коммуникационных процессов продолжила школа человеческих отношений. Согласно основной концепции данной научной школы, человек представляет собой уникальное социальное животное, поэтому с его деятельностью несовместимы формализация организационных процессов, жесткая иерархия подчиненности и отсутствие горизонтальных связей в организации. Наоборот, горизонтальные организационные связи неформального характера между членами организации имеют большое значение. Эти связи должны способствовать функционированию формальной организации и обеспечивать сплоченность коллектива и защиту целостности личности. Наличие в организации одновременно вертикальных (властных) и горизонтальных (в основном неформальных) потоков информации должно способствовать: удовлетворению потребностей работников (прежде всего в общении и взаимном обмене текущей информацией) и обеспечению вовлеченности работников в процесс принятия управленческих решений.

Однако представители школы человеческих отношений уделяли внимание в основном неформальным коммуникациям между работниками организации с равным статусом, забывая об их взаимодействиях с администрацией, а также о потоках деловой информации, необходимой для выполнения работниками своих ролевых обязанностей.

Вклад представителей школы человеческих отношений в изучение организационных коммуникаций чрезвычайно велик, так как им удалось в значительной степени расширить область коммуникационных связей в организации, а представители школы социальных систем уже рассматривали коммуникацию как связующий элемент всех частей организации.

Сравнение основных положений трех научных школ, сыгравших наибольшую роль в развитии теории коммуникаций в организациях позволяет сделать следующий вывод. С развитием представлений о методах создания наиболее эффективных организационных структур, где поставленные цели достигаются с наименьшими затратами, менялись и понятия о коммуникациях и необходимости их исследования - от почти полного игнорирования коммуникационных проблем к пониманию значимости их совершенствования для любой сложной организации и пониманию того, что надежные коммуникации - залог успеха всей организации [10].

### 3. Анализ последних публикаций по проблеме

Неудовлетворительность объяснения коммуникации как чисто информационного процесса становилась все более выраженной в настоящее время. Данная проблема рассматривалась различными авторами и с различных точек зрения. Коммуникациям посвящено много исследовательских работ и периодических изданий.

К настоящему времени теорией разработан и описан обширный набор инструментов коммуникации, структурирован процесс коммуникации, предложены схемы планирования и реализации коммуникационной политики. Вместе с тем в отечественной экономической литературе до сих пор нет четкой систематизации коммуникационного инструментария, имеющей практическую значимость для украинских предприятий. Передовые отечественные разработки в области коммуникаций, а также богатый опыт зарубежных исследователей требуют адаптации к практической деятельности предприятия.

Непосредственно сущность и проблемы коммуникативного процесса в организациях представлены в блестящей работе американских авторов /М.Мескона и др./ «Основы менеджмента», а также в адаптированном ее варианте – учебном пособии проф. Е.Е.Вершигоры. В этом же ключе выполнена популярная брошюра проф. Г.Г. Почепцова «Теория и практика коммуникации».

Несомненный интерес представляют книги зарубежных авторов, посвященные проблемам межличностных коммуникаций – на примере стран с развитой рыночной экономикой. Это авторы - П. Ньюхоузер, В. Ховелл, Р. Дипбой и М. Стол.

Впрочем, нетрудно заметить, что вопросы эффективной коммуникации, преодоления встречающихся трудностей рассматриваются большинством авторов применительно к западному типу организации и рассчитаны на культуру западных менеджеров и сотрудников. Конечно, эти знания необходимы украинским специалистам, особенно тем из них, кто планирует работу за рубежом или уже сегодня связан совместной деятельностью с иностранцами.

В последнее время вышло большое количество публикаций посвященных данной проблеме. Многие публикации выполнены на основе анализа теоретического и практического коммуникативного опыта по налаживанию эффективного делового взаимодействия, описанного в отечественной и зарубежной литературе и заслуживают внимания. К таким публикациям относится учебное пособие Панфиловой А.П. «Деловая коммуникация в профессиональной деятельности», Вацлавик П. и др. «Прагматика человеческой ком-

муникации», Вершигора Е.Е. «Связующие процессы в менеджменте», Почепцов Г.Г. «Теория и практика коммуникаций», Снетков М.М. «Психология коммуникации в организации».

#### 4. Нерешенные составляющие общей проблемы

Размышляя об обмене информацией в организации, обычно думают о людях, которые говорят в процессе личного общения или в группах на собраниях, разговаривают по телефону или читают и составляют записки, письма и отчеты. Хотя на эти случаи приходится основная часть коммуникаций в организации, коммуникации представляют собой всепроникающий и сложный процесс.

В настоящее время одной из важнейших проблем является создание качественных внутренних коммуникаций (отношений между сотрудниками организации). Волна сокращений и увольнений привела к тому, что сотрудники стали намного скептичнее и неувереннее. Разрыв в доверии между руководством и работниками растет. Как показывает практика среди коммуникационных проблем, существующих внутри организации, основными являются следующие:

Главным источником информации для себя сотрудники считают своего непосредственного руководителя. Не получая от него сведений в достаточном объеме, они ищут другие источники, что приводит к рождению слухов, искажающих реальную ситуацию.

Ведущий менеджер организации для коллектива, как правило, невидим. Эта ошибка руководителей многих организаций, полагающих, что реально управлять людьми, не общаясь с собственным персоналом. Опираясь на значительными денежными средствами, приобретаемая промышленные и другие объекты, опираясь в основном на финансовые расчеты и инсайдерскую информацию, руководители экстраполируют такой тип руководства на управление собственным персоналом.

Сотрудники весьма недовольны поверхностным отношением менеджмента организации к их проблемам. Они хотят, чтобы руководители прислушались к их мнению и принимали его во внимание при принятии решений, связанных с бизнесом.

Существуют два основных фактора, влияющих на процесс коммуникации внутри организации это ценность взаимопонимания, командной работы и учета вклада сотрудников в достижение конечных результатов (такого рода позитивные аспекты поведения сотрудников подвергаются сильному воздействию в рамках активного и эффективного взаимодействия внутри организации) и построение мощной коммуникационной системы позволяет руководителю любого уровня создавать благоприятные условия для общения с его подчиненными (указанная система должна содержать не только относящуюся к работе информацию, но и включать обсуждение основных вопросов бизнеса и социальных вопросов, связанных со всей организацией).

В процессе ежедневных рабочих отношений осуществляется значительное количество контактов, однако, эффективные коммуникации между сотрудниками развиваются только в атмосфере доверия.

Отношения сотрудничества и взаимодействия в коллективе характеризуются такими условиями, как уверенность друг в друге и доверие между руководителем и сотрудником, свободное движение информации как вверх, так и вниз по иерархической структуре, а также налаженные горизонтальные каналы коммуникации, удовлетворение коллектива имеющимся статусом, обеспечивающим активное участие в деятельности компании для каждого из сотрудников, постоянное сотрудничество в работе без борьбы и интриг, хороший психологический климат, а также положительные достижения предприятия на рынке и оптимистические оценки будущего компании.

Обязанность ведущего менеджера создать благоприятный климат рабочих отношений и постоянно удерживать его. Но даже при такой существенной поддержке со стороны высшего менеджера предприятия существует множество барьеров на пути свободного развития двусторонних коммуникаций в организациях. Исследования показали, что большинство сотрудников полностью доверяют организации, однако лишь менее половины из них убеждены, что в их организации хорошо передается информация сверху вниз. Менее половины сотрудников дают высокую оценку стремлению руководства организации прислушиваться к их мнению.

Первоочередной задачей любого менеджера является помочь сотрудникам оценить цели и направление, в котором движется организация, обеспечить свободный доступ к необходимой информации и наладить систему коммуникаций в организации. Публикации для сотрудников, доски объявлений, совещания, справочники для персонала, электронные средства связи и наиболее часто используемые средства коммуникации, направленные на сотрудников. Прямая коммуникация (индивидуальное общение) наряду с политикой открытых дверей является лучшим средством для установления вертикальных каналов связи в иерархической структуре организации, в которых информация движется снизу вверх, и для налаживания хороших рабочих отношений с сотрудниками.

Реструктуризация, реинжиниринг, осуществляемые организациями, применение методов антикризисного управления, среди которых один из основных сокращение издержек и, как следствие, сокращение персонала, приводят к увеличению психологического давления на сотрудников организации. Поскольку персонал является основным ее активом, первоочередной задачей является налаживание внутренних коммуникационных каналов в организации.

Основные принципы, которыми призвана руководствоваться любая организация при создании внутренних взаимосвязей является взаимное уважение, объективная оценка сотрудников, признание положительного вклада сотрудников в успехи предприятия, а также поощрение и одобрение.

Среди наиболее важных аспектов внутреннего общения в организации можно отметить такие как стремление выразить собственное мнение, доступность и доверие высшего руководства, приоритет внутренних коммуникаций над внешними, точность во внутренних коммуникациях, сохранение чувство юмо-

ра и использование этого качества, а также различные аспекты формирования благоприятной, располагающей сотрудников к общению атмосферы сводятся к соблюдению принципа доверительного общения. То есть необходимо не просто убедить сотрудников, что общение необходимо, что руководство стремится к общению с ними, но и убедить, что общение должно происходить в атмосфере взаимного доверия.

#### 5. Постановка задания

Ни одна организация не живет в вакууме. Она выстраивает свои коммуникации с целым рядом партнеров, поставщиков, клиентов, государственных учреждений, занимается исследованиями рынка, поиском и подбором персонала и т.д.

Кроме того, целый ряд сложных коммуникационных процессов происходит внутри организации. И чем крупнее организация, тем сложнее протекают эти процессы – в них задействовано большее количество сотрудников, подчас преследующих противоречивые цели, сказывается влияние корпоративной культуры.

Чтобы передать информацию, мы пользуемся разными способами (разговор, письмо, факс, e-mail, телефон), и каждый из этих способов имеет свои особенности и эффективен в определенной ситуации. Всем известно также, что основная проблема при коммуникациях – это искажение и потеря информации, причины которой могут быть различными. Очень часто такие искажения приводят к конфликтам, к тому, что недолаными или неверно сделанными оказываются важные вещи. В результате срываются задуманные мероприятия, недовольны клиенты, раздражены сотрудники, страдает имидж компании.

Для решения вышеперечисленных проблем, мы проведем исследование, где основными целями будут:

- изучение основных видов коммуникаций в организации;
- оценивание, насколько эффективно построены коммуникации, определение факторов, влияющие на эффективность коммуникаций;
- разработка основных рекомендаций и программу развития.

Предметом изучения будут являться система обмена информацией как внутри организации, так и с внешними предприятиями, исследованию подвергнется умение сотрудников выбирать правильный способ коммуникации и выстраивать свое сообщение таким образом, чтобы получатель верно воспринял его. Из внешних коммуникаций особое внимание в ходе исследования уделяется коммуникациям с клиентами. Мы анализируем также использование информационных технологий в процессе коммуникаций.

#### 6. Результаты исследования

От качества обмена информацией напрямую зависит степень реализации поставленных задач. В то же время некачественная, неэффективная коммуникация способна породить массу проблем в организациях. В частности, так называемые «открытые» проблемы, которые связаны с человеческими, поведенческими аспектами деятельности организации. Они проявляются в социально-психологической напряженности, конфликтах, столкновениях интересов, в «разрывах» деловой коммуникации, в отказе от сотрудничества и в других симптомах нездорового нравственно-психологического климата организации. Эффективная коммуникация предполагает наличие у менеджера коммуникативной компетентности, т.е. способности устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми, а именно: достигать взаимопонимания, ясного представления о ситуации и предмете общения.

Люди обмениваются информацией, то есть вступают в коммуникационный процесс на самых разных уровнях и используя различные виды коммуникаций. Они общаются в группах, выступают на собраниях, читают корреспонденцию, пишут письма, составляют записки и отчеты, общаются по телефону, факсу, электронной почте, просматривают и пишут сами видеоленты, делают рекламу и т.д.- любой из этих способов общения вписывается в определенный вид коммуникаций (Communication network):

- с внешней средой (External Environment) - с государственными и негосударственными службами, правоохранительными органами, потребителями, конкурентами, посредниками, кредиторами, рынком труда и т.д.;
- межуровневые (вертикальные) (Vertical Communications) - внутри организации, сверху вниз и снизу вверх, или по нисходящей и по восходящей; по нисходящей сообщается информация о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.д. По восходящей – подается сигнал «наверх» о возникших проблемах, об открывшихся эффективных методах работы (о «рационализме снизу»), об атмосфере в коллективе;
- горизонтальные (Horizontal Communications) - обмен информацией между различными отделами для согласования действий (программ, уровня требований), для консультирования или проведения совместных исследований, а горизонтальные потоки сообщений в организации имеют место чаще, чем вертикальные, где одна из причин состоит в том, что люди более всего расположены говорить свободно и открыто с собеседниками – равными себе, чем, например, с «начальством». Горизонтальный обмен информацией менее подвержен искажениям, т.к. у работников одного ранга взгляды совпадают чаще, да и информация носит в основном координационный характер, тогда как у вертикальных (сверху – вниз) - приказной, директивной, распорядительной.
- неформальные – канал распространения слухов (Grapevine). Такая информация передается намного быстрее. Руководители, между прочим, так же очень хорошо используют этот канал, валируя его типичной оговоркой: «Только между нами». За слухами закрепились репутация неточной информации («болтовни»), но на практике оказывается, что такая информация бывает более точной, чем официальная.

Теоретики и практики менеджмента давно ломают голову над тем, как сочетать формальные и нефор-

мальные виды коммуникации, горизонтальные и вертикальные каналы связи, чтобы без ущерба морально-психологическому климату и при должном почтении к иерархической структуре коммуникации добиться скорейшего донесения информации и, следовательно, быстрых действий, направленных на решение поставленных руководителем задач.

В частности прибегают к использованию двух различных моделей коммуникационных сетей - централизованных (идущих непосредственно от «начальника») и децентрализованных (распространяемых по замкнутой цепочке). Используются даже различные коммуникативные типы. В их числе: «сторож» (обычно в этой роли выступает секретарь), «пограничник» (человек, который близок к административной «верхушке»), «связной» (человек, способный быстро синтезировать информацию, слышать больше, чем сказано, и передавать одной группе другой, используя собственные каналы связи), «лидер мнений» (может своими суждениями повлиять на позиции колеблющихся, сформировать у них определенные установки и более того подвигнуть на адекватные действия).

Среди положительных черт коммуникационных процессов в организациях необходимо отметить возможность своевременно получать необходимую для выполнения функций информацию, принимать более взвешенные решения путем всестороннего обсуждения проблем. Содействие выявлению и распространению лучшего опыта также является позитивной стороной коммуникационных процессов. Возможность организовать потоки информации по вертикалям и горизонталям организации, интегрировать их с внешними каналами коммуникаций (например, от клиентов, поставщиков, конкурентов) следует также всячески поощрять.

А вот чего следует избегать, так это информационной перегрузки, деконцентрации внимания персонала в связи с поиском релевантной и реагированием на нерелевантную информацию, появления ошибок при коммуникациях. Почти в любой организации одновременно существуют или могут существовать различные системы коммуникаций от изотропных до строго регламентированных.

В последнее время многие организации пришли к пониманию того, что лучшим решением является использование корпоративного Web-сервера в сочетании с системой обмена типа MS Exchange. В любом случае обязательным является наличие корпоративного стандарта на документооборот и Workflow. Без этого ни одна самая лучшая технология эффекта не даст. Использование ICQ, электронной почты и т.п. для решения проблемы внутрикорпоративных коммуникаций имеет, скорее всего, вторичный характер, поскольку в данном случае речь идет лишь о средствах для решения этой задачи. Как правило, ключевым здесь является не наличие тех или иных средств, а внутренняя корпоративная культура, степень ее формализации, то есть какими средствами они будут реализованы - это уже второй и менее сложный вопрос. Сложнее структурировать проблему и, объявив: «У нас слабы коммуникации», принять соответствующее решение. Далее уже Ваши работники при нормальной организации смогут освоить и ICQ, и электронную почту.

В самом деле, кто сказал, что в Вашей организации слабые коммуникации, и именно это наносит ущерб. Если Вы так считаете, докажите это своему руководству - не получается, значит либо Вы не убедительны, либо у руководства есть другие приоритеты, о которых Вы можете и не знать... Система коммуникаций всегда отражает внутреннюю культуру корпорации, поэтому любая организация достойна той системы, которая у нее сложилась. Если в организации действуют непрерывные механизмы совершенствования, то в ней будут искать другую систему коммуникаций, которая кому-то покажется лучшей, кому-то - наоборот. Оценки (плохая - хорошая), как правило, субъективны, сиюминутны, преходящи, важны, вообще, не такие оценки, а тенденции изменений.

#### 7. Выводы и предложения

Для совершенствования коммуникаций в организации необходимо регулировать информационные потоки, которые невозможно оценить сразу как «избыточные» или «недостаточные». Информационные потоки находятся в прямой зависимости от целей, принимаемых решений и показателей работы руководителя и его подразделения.

Весьма эффективно проведение систематических собраний сотрудников, на которых руководство информирует их о состоянии и перспективах бизнеса, рынка, о принятых решениях, где происходит прямой обмен мнениями о путях, формах и методах решения стоящих перед организацией задач. Главное создать благоприятное общественное мнение, завоевать доверие, расположение сотрудников к руководителям.

Практика доказала также эффективность организации и проведения систематических социологических обследований на организациях с целью наблюдения за изменениями психологической атмосферы, определения необходимых инноваций в области взаимоотношений руководства и персонала. Система возможных мер в этой области может включать в себя следующие действия:

- выявить уровень отождествления персоналом себя с предприятием, его миссией, его стратегическими и текущими программами;
- изучить в динамике систему взаимоотношений руководства предприятия с коллективом, оценить мнение сотрудников о руководителях;
- проанализировать систему продвижения работников по службе, условия изменения оплаты труда, оценить их отношения к сложившейся в этой области практике и то, какие в данной сфере необходимы нововведения;
- изучить, какие позитивные и негативные моменты имеются у коллектива в оценке деятельности предприятия, его руководства, какие выгоды или недостатки видят здесь для себя сотрудники;
- исследовать уровень обеспечения коллектива необходимой информацией о деятельности предприятия и его руководства;

## РОЛЬ КОММУНИКАЦИЙ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

- выявить ситуации или локальные места, где сотрудники чаще сталкиваются с трудностями и проблемами: являются ли рабочие места удобными, позволяющими трудиться эффективно;
- узнать, в какой мере сотрудники доверяют руководству организации.

Кроме вышеизложенного, рационально применять в организации систему сбора предложений, облегчающих поступление информации на верхние уровни управления. Предусматривается, что подавать идеи и предложения по совершенствованию любого управленческого или производственного процесса может каждый работник:

- на многих организациях устанавливаются ящики для подачи предложений в анонимном порядке; недостатком такого способа является то, что предложения не всегда рассматриваются или не стимулируются;
- более эффективный способ – это адресные предложения с гарантией стимулирования (вознаграждения); иногда организации устанавливают телефонную связь для подачи предложений или вопросов, а ответы печатаются в специальных бюллетенях;
- вопросы, имеющие взаимный интерес, могут обсуждаться на встречах менеджеров и группы работников;
- крупные организации практикуют выпуск ежемесячных бюллетеней с информацией по совершенствованию управленческих решений и перспектив развития организаций;
- важным современным средством информационного обеспечения является видеозапись; видеоленты демонстрируют раз в квартал; они содержат как производственную, управленческую, так и финансовую информацию, что позволяет работникам формировать собственное мнение об отдельных руководителях, о соблюдении принципов справедливости в организации их предприятия (учреждения);
- современная информационная технология; получивший широкое распространение персональный компьютер является удобным средством аккумуляции и последующего распространения информации; в современном деловом мире активизируется применение электронной почты, факса. Последние нововведения телефонной связи позволяют одному человеку направлять несколько сообщений разным людям, а затем позвонить и получить ответы на исходные сообщения. Широкие перспективы открываются с подключением организации в систему «Интернет».

Наконец, видеоконференции позволяют обсуждать проблемы людям, находящимся в разных местах, на разных континентах и производить информационные включения.

Рекомендуется проводить на организациях занятия для работников в виде игр и тренингов. Так как для развития коммуникативной компетентности работника организации нужно не только овладеть вербализацией, но и освоить формы делового общения, на которых принимаются коллективные решения, вырабатываются стратегии реализации намерений. Теоретическим путём можно зафиксировать информацию, сообщить о специфике того или иного жанра, а вот научиться не только организовывать конструктивное взаимодействие, но и управлять им – это под силу лишь участникам игровых методов.

Основная цель игры - развивать сотрудничество. Это наиболее сложная и актуальная задача, так как в Украине такого рода профессиональные умения не были востребованы, практиковалось жёсткое единоначалие и авторитарные методы воздействия. В связи со сказанным, нужно было создать такие игровые технологии, которые развивали бы не только паритетное общение, но и обогащали бы работников новым коммуникативным опытом, помогая им избавиться от негативных стереотипов, барьеров общения, использовать для лучшего взаимопонимания репрезентативные системы партнёров, вербальные и невербальные ключи доступа к ним.

Рекомендуется разыгрывания ситуаций в ролях с использованием видеотренинга. При изучении человеческих отношений эти методы особенно важны, так как позволяют работникам не только осваивать опыт взаимодействия с разнообразными деловыми партнёрами, но и межличностную коммуникацию для успеха. Занятия могут моделировать как совещание или деловую беседу, презентацию или торги, так и свободное развивающееся деловое общение – диалог между участниками.

Интерактивные технологии ситуационного характера позволяют работникам «походить в чужих ботинках», посмотреть как бы со стороны на себя, на других, на результаты деловой коммуникации, Критический анализ итогов под руководством профессионала в человеческих отношениях позволяет отметить конструктивный и деструктивный потенциал общения и разработать программы самокоррекции.

Для взаимной адаптации работников и коррекции их отрицательных качеств (например, вспыльчивости, нетерпимости, неэффективного слушания, повышенной чувствительности и пр.) рекомендуется использовать в организации разнообразные тренинги: управленческие, коммуникативные, сензитивности (восприимчивости) и другие.

Тренинг позволяет с помощью интерактивных технологий, выявлять потенциал работников, затем осуществлять мотивацию на освоение новых приёмов и стратегий поведения, затем, используя разнообразные варианты, осваивать коммуникативные управленческие умения и навыки и уже на выходе снова замерять потенциал каждого участника тренинговых технологий. Именно тренинг, многократно повторяемый по разному поводу, с использованием нового содержания, позволяет развить у работников умение презентовать информацию, устанавливать эффективный контакт с разными партнёрами, слушать и задавать вопросы, формулировать ожидаемые ответы, концентрировать внимание на информации, добиваться взаимопонимания. Тренинг позволяет расширить коммуникативный потенциал его участников не только вербальный: умение говорить и слушать, но и невербальный, то есть «считывать» сигналы тела: мимику, жесты, позы, а также грамотно интерпретировать интонационные сигналы.

Таким образом, использование разнообразных интерактивных технологий позволяют выстроить механизм с помощью которого достаточно легко и с небольшими временными затратами происходит освоение работниками организаций не только коммуникативной компетентности, но и научение групповому взаимодействию, а через него – приобщение всех к принятию решений, к соучастию в процессе управления.

Участвуя в играх и тренингах работники организации обнаруживают большие инновационные возможности, позволяющие осваивать конструктивный коммуникативный опыт и прояснять многочисленные обратные связи, которые, в свою очередь, влияют на моделирование рефлексивно-ценностного управления.

Формирование игрового мышления, несомненно, вырабатывает у работников не только вышеперечисленные умения и навыки коммуникативного и управленческого характера, но и создаёт психологическую готовность к групповому взаимодействию на основе индивидуального творчества, инициативы, генерирования идей и обсуждения их для достижения компромиссов и консенсуса.

### Источники и литература

1. Вацлавик П., Бивин Д., Джексон Д. Прагматика человеческой коммуникации. – М., 2000.
2. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М., 1998.
3. Каган М.С. Человеческая деятельность. – М., 1974.
4. Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей. – М., 1995.
5. Матиашвили В.М. Организационная проблема: диагностика и решение. – Н.Новгород: НРИПК, 1998.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М., 1997.
7. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб, 1999.
8. Панфилова А. П. РАНАДО. Развитие навыков делового общения. – Л., 1991.
9. Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли других людей по их жестам: Пер. С англ. – Н.Новгород: «Ай Кью», 1992.
10. Почепцов Г.Г. Теория и практика коммуникации. – М., 1998.
11. Руденский Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера. Учебное пособие. – М., 1998.
12. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. – Ростов –на- Дону, 1997.
13. Снетков В.М. Психология коммуникации в организациях.– СПб., 2000.
14. Филонович С. Основы коммуникации. – М., 1998.
15. Хачатурян А.П. (Панфилова) Игровое имитационное моделирование. – М., 1989.
16. Neuhauser P Tribal warfare in organization.– Boston, 1988.
17. Howell W.C., Dipboye P.L. Essentials of industrial and organizational psychology. – Illinois, 1978.
18. Stahl M.J. Management. Total Quality in a Global Environment. – Massachusetts. – 1995.

### Османов К.М. МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ АГРОТЕХНИЧЕСКОГО СЕРВИСА

Недостаточная теоретическая и научно-методическая обеспеченность маркетинговых разработок по повышению эффективности сервисного обслуживания сельскохозяйственных предприятий агротехсервиса выдвигает необходимость проведения научных исследований и разработки научно обоснованных рекомендаций.

В настоящее время экономическая наука ограничивается исследованием лишь общих вопросов функционирования АПК. При этом недостаточное внимание уделяется вопросам дальнейшего развития и повышения эффективности деятельности агротехсервисных предприятий на основе методов маркетинга.

Многие учёные, такие как Сублук П.Т., Мисиюк П.О., Янкив В, и т.д., считают необходимость создания "инфраструктуры аграрного рынка за счёт расширения маркетинговой интеграции", всех экономических единиц в агропромышленном комплексе[1]. Но не достаточно широко уделяется внимание взаимоотношениям между звеньями агропромышленного комплекса, которые похожи больше на конфронтационные чем партнёрские.

Целью данной статьи является рассмотрение маркетинговых исследований и раскрытия предложений в системе агротехсервиса АПК Крыма с учётом взаимоотношений субъектов агропромышленной деятельности.

За годы адаптации к рыночным отношениям повышение уровня технической оснащённости и развитие производственного обслуживания сельскохозяйственных предприятий, превратилось в острую технико-экономическую проблему в АПК. Дело в том, что физический износ сельскохозяйственной техники в настоящее время превышает критический уровень и составляет 75 – 80%. Как видно из таблицы 1, обеспеченность энергетическими мощностями сельского хозяйства Крыма, имеет тенденцию к снижению[2].