

Лекція 1

Як ефективно управляти інформаційними потоками

Інформаційні потоки - це шляхи передачі інформації, що забезпечують існування будь-якої системи. Повна, своєчасна і точна інформація (тобто добре налагоджений і організований інформаційний потік), підвищує продуктивність праці на 10-30%. Скористайтеся цим резервом.

Що таке інформаційні потоки? Це шляхи передачі інформації, що забезпечують існування соціальної системи (підприємства, установи), всередині якої вони рухаються. Коротше кажучи, це процеси передачі інформації для забезпечення взаємозв'язку всіх ланок соціальної системи.

Існує два основних види інформаційних потоків:

1. горизонтальні (між рівними за службовим положенням і статусом працівниками або групами працівників, наприклад, між начальниками відділів);
2. вертикальні (між працівниками чи групами працівників, що знаходяться на різних рівнях ієрархії, наприклад, між начальником і підлеглим).

У свою чергу, вертикальні інформаційні потоки поділяються на спадні (від керівництва до рядових працівників по ієрархії) і висхідні (від нижчестоящих працівників до вищестоящих).

Кожен вид інформаційних потоків має свої психологічні особливості.

1. Горизонтальні інформаційні потоки

Найчастіше вони мають неформальний характер. Горизонтальні інформаційні потоки є найефективнішими, з комунікативної точки зору. У них зберігається приблизно 90% відомостей. Тобто втрата інформації при передачі таким шляхом мінімальна. Пояснюється це тим, що людям, які перебувають на одному рівні службової ієрархії, психологічно легше зрозуміти один одного, адже вони вирішують однотипні завдання і стикаються з подібними проблемами.

2. Спадні інформаційні потоки

Вони можуть бути і формальними, і неформальними. З точки зору їх комунікативної ефективності, ситуація виглядає наступним чином: чим більше передавальних ланок проходить спадна інформація, тим більше вона втрачається і змінюється. Йде об'єктивний процес спотворення отриманих відомостей. У практичній роботі менеджер повинен виходити з того, що кожне передавальне ланка «забирає» до 50% інформації, що надходить.

Парадокс полягає в тому, що отримується зверху інформацію не приховується і не спотворюється кимось спеціально або свідомо; просто повноті передачі перешкоджають

комунікативні бар'єри. При низхідних інформаційних потоках спостерігається ефект «зіпсованого телефону».

ЩЕ ДИВІТЬСЯ: Сценарії жорстких переговорів: де і як їх застосовувати на практиці

До яких психологічних наслідків можуть привести неорганізовані, неефективно налагоджені спадні інформаційні потоки?

1. Викликати у підлеглих стійке відчуття «гвинтика»; їх потреба в повазі, визнання не буде задоволена.
2. Привести чутки (ними завжди заповнюється інформаційний вакуум).
3. Викликати почуття страху, невпевненості в завтрашньому дні.
4. Привести до падіння мотивації до роботи.

І навпаки: повна, своєчасна і точна інформація (тобто добре налагоджений і організований інформаційний потік), підвищує продуктивність праці на 10-30%. Не слід нехтувати таким резервом. А зараз кілька слів про висхідних інформаційних потоках.

3. Висхідні інформаційні потоки

Вони вкрай рідко бувають неформальними, це не потребує роз'яснення. Спотворення інформації в такому потоці може досягати 90%! Найцікавіше, що міститься в них інформація найменше аналізується! Якщо на підприємстві, в фірмі чи установі не організований приплив ідей знизу, значить, можливості для його інноваційного розвитку значно обмежені.

І навпаки: добре налагоджений процес надходження ідей від підлеглих в значній мірі підвищує ефективність роботи підприємства. Як же організувати висхідний інформаційний потік, як налагодити приплив ідей знизу? Для цього існує кілька способів. Однак головний стратегічний напрямок полягає не в посиленні інтенсивності, а у встановленні конфіденційності. Неформальна, конфіденційна, інформація найменше спотворюється.

Отже, для поліпшення висхідних потоків можна використовувати:

1. Систему дій, що позначаються терміном «політика відкритих дверей». Це - готовність керівника будь-якого рангу вислуховувати пропозиції рядових працівників. Девіз такої політики: «Двері мого кабінету завжди для вас відкриті». Однак ви можете запитати, як це співвідноситься з ресурсом часу керівника. Дійсно, а раптом підлеглі вирішать, що в кабінет шефа можна входити завжди, коли заманеться. Цього не слід боятися. Якщо ваші співробітники зайняті справою, вони відвідують кабінет керівника набагато рідше, ніж ви думаєте. Крім того, ви можете використовувати деякі прийоми, що дозволяють упорядкувати такого роду контакти:

- Встановіть час зустрічі («Це дуже цікава ідея, але я зараз зайнятий. Заходьте до мене завтра о 14.00, поговоримо, добре?»)
- Використовуйте письмові форми викладу інформації («Мені подобається ця ідея. Викладіть її в формі службової записки або у вільній формі, і тоді ми дамо справі хід. До якого терміну ви зможете це зробити? Відмінно, я чекаю ...»)
- Оцінюйте і заохочуйте конкретні ділові пропозиції (О'кей! У цьому є сенс, але що ви пропонуєте конкретно?)

ЩЕ ДИВІТЬСЯ: Алгоритм підготовки до успішної ділової зустрічі

2. Систему дій, звану «виведенням управління за межі кабінету». Ця система називається ще «видимим управлінням», «управлінням шляхом обходу робочих місць», або (в жарт!) Управлінням шляхом ходіння всюди. Звичайно, вона має свої плюси і мінуси. Обхід підприємства, установи - хороший спосіб познайомитися зі станом справ безпосередньо. Однак не слід робити це часто. Важлива не частота, а регулярність.

Модифікований спосіб «видимого управління» отримав назву «список особистих подій співробітників за 24 години». Суть його полягає в тому, що шеф використовує якісь події в особистому житті підлеглих (дні народження, весілля і т. Д.), Щоб виявити до них увагу: сам вітає їх. Ви теж зателефонуйте, привітайте, запросіть поговорити.

При використанні цих двох тактик ефективність висхідних інформаційних потоків зростає до 40%, а це - хороший резерв не тільки для вдосконалення стилю управління, але і для підвищення якості роботи підприємства в цілому.

Давайте на закінчення узагальнимо сказане.

Для того щоб зробити управлінське спілкування повноцінним і ефективним, а також щоб перетворити його в фактор успішного управління, необхідно дотримуватися двох умов:

- організувати інформаційні потоки;
- на кожному управлінському «поверсі» мати достатньо часу для обробки інформації, що надходить і її аналізу.

Закінчуючи розмову про спілкування та управління і їх зв'язку і про інформаційних потоках, зупинимось ще на одному виді інформаційних потоків, який можна було б назвати «зовнішнім».

Зовнішній інформаційний потік - це інформація, яка надходить у фірму (підприємство, установа) ззовні і йде з фірми зовні. У тому, що такий процес відбувається, не варто сумніватися: адже жодна соціальна система не може існувати без обміну інформацією з зовнішнім світом. Такі потоки теж мають специфічні особливості.

ЩЕ ДИВІТЬСЯ: Вимоги до якості управлінської інформації

По-перше, їх майже неможливо контролювати. Ви не знаєте, яка інформація (важлива чи неважлива, негативна чи позитивна, секретна або відкрита) йде з вашої фірми або організації. По-друге, зовнішній інформаційний потік майже не піддається свідомому регулюванню. Єдиний спосіб управління ним - використовувати такий потік для створення «образу підприємства», його іміджу в очах громадської думки.

Постарайтеся зробити так, щоб в ЗМІ регулярно з'являлися матеріали про вашу фірму, що мають вигідний для вас характер. Якщо фірма велика, організуйте відділ зі зв'язків з громадськістю або прес-відділ. Якщо фірма невелика, займайтеся цим самі і не нехуйте можливість інформувати суспільство про те, що ваші справи йдуть чудово.