

## **Содержание:**

### Введение

На сегодняшний день, процесс коммуникации считается фактором сотворения добавленной стоимости. Роль коммуникаций явна как в огромных сильных компаниях, так и в малых. От их производительности и взаимодействий зависит будущее фирмы не только, как господствующего субъекта на рынке, но еще и людей, которые работают в представленной компании, а на массовом уровне и благоденствие всего государства в целом. Что помогает коммуникациям в управлении персоналом быть действенными, а что мешает процессу передачи информации в организации и в чем индивидуальность коммуникаций в современном мире? Ведущим направлением улучшения процесса коммуникации в управлении персоналом является усовершенствование коммуникативных способностей всех членов коммуникативного процесса. Введение

Коммуникационный процесс в организационной структуре включает взаимное действие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными личностями или их скоплениями. Организационная коммуникация - это процесс, который помогает начальникам развивать систему представления информации коллективу внутри компании и отдельным личностям и институтам, выходящим за ее пределы. Она помогает нужным инструментом координировать деятельность отделов компании, разрешает получать нужную информацию на всех уровнях управления.

Коммуникация считается актуально необходимой системой организации: в случае если необходимо устранить потоки посланий в компании, то она перестанет существовать.

Коммуникационный процесс дает перспективу для выработки и выполнения решений воплощения обратной связи и корректирование целей и процедур работы в компании, в согласовании с требованиями ситуации. Поэтому и начальники, и подчиненные обязаны осознавать главные концепции и методы использования технологий в коммуникациях и быть способными брать на себя ответственность за решения сравнительно с их применением.

Коммуникации представляют собой связующие нити, соединяющие взаимозависимые структуры компании.

Люди приходят в компанию, руководствуются личностными целями и личностными интересами. В компании опять-таки уже есть свои цели и интересы. В этом процессе, этот поток информации – технологическая база, с поддержкой которой происходит это согласование.

Актуальность темы: коммуникации в управлении персоналом выполняют интегрирующую роль. Группирование членов коммуникационного процесса происходит с поддержкой языкового общения. В коммуникациях в обязательном порядке нужно принимать во внимание ее два нюанса: личностный и информационный.

Цель работы: провести анализ сущности, элементов и этапов коммуникационного процесса, выявить проблемы коммуникаций, существующие в современных организациях.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать сущность коммуникаций в организации;
- исследовать элементы и этапы коммуникационного процесса;
- выявить проблемы организационных коммуникаций.

Объект исследования: коммуникации в системе управления.

В ходе написания работы были использованы научные работы и статьи, официальная и независимая точки зрения на данную проблему, интернет-источники.

## **1. Коммуникации в системе управления**

## **1.1 Коммуникации в системе управления - понятия, виды, их характеристика**

Коммуникация представляет собой процесс обмена мыслями, идеями и сведениями между двумя и более людьми, который основан на обоюдном осознании.

Коммуникации выполняют неотъемлемую роль в организации. Они нужны для улучшения процесса работы в компании, оптимизации взаимодействия ее служащих. Отлично налаженные коммуникации способствуют обеспечению эффективной организационной производительности.

Коммуникация, как конфигурация общения двух и более субъектов – считается естественной и обязательной частью процесса управления. С поддержанием коммуникаций сотрудники получают нужные знания. Таким образом, коммуникационный процесс — это важный организационный элемент и условие для успешного становления и внедрения корпоративной модели. Коммуникации плотно связаны с доктриной и практикой управления персоналом, системами и структурами организации и психологией управления. С помощью коммуникационного процесса реализуются цели организации, вводятся свежие идеи, мотивация, исполняется контроль за поведением сотрудников. Коммуникации важны для поддержания авторитета и воли начальника.

Осуществление коммуникационных процессов и создание критериев для удачного функционирования коммуникаций в компании представляют одну из наиважнейших задач управления персоналом. В случае нарушения информационного процесса внутри компании и связи этой компании с внешним миром, ставят под угрозу ее существование. Одной информации мало. Только когда данная информация необходимым образом преобразуется и обрабатывается, обеспечивается существенная и действенная работа компании. Осуществление коммуникаций происходит различными способами: начиная от e-mail, заканчивая информационными технологиями.

Коммуникационный процесс осуществляется в будничной работе при разговорах начальников с их подчиненными, на собраниях, при прочтении документов, телефонных переговорах и так далее. Коммуникациями является процессы производства и управления.

Коммуникации делятся на две группы: межорганизационные и средой фирмы и между управленческими структурами и отделами.

Первая группа предполагает взаимодействие информации с внешней средой – это СМИ, покупатели, надзор за качеством продукции, органы государственного регулирования, и т.п. Появление коммуникационного процесса в компании в виде собраний, обсуждений, телефонных разговоров, докладов и т.д., как правило, представляют собой реакцию на влияние внешней среды.

В качестве коммуникаций для компании применяются всевозможные формы. Так, для реализационного продукта применяются формы маркетинга и рекламы. Для того, чтобы соблюсти нормы муниципального урегулирования потребуется письменные, правильно оформленные документы. Исследование рынка проводится при помощи особых каналов, т.е. существует большое количество типов коммуникаций.

Вторая группа представляет собой междууровневые процессы коммуникаций, коммуникации между всевозможными отделами, коммуникации между начальниками и их подчиненными, коммуникации между главой сотрудников, коммуникации в неформальной обстановке.

Система коммуникаций довольно-таки сложная структура и представляет большое количество разновидностей. В управленческом процессе между отделами производятся вертикальные и горизонтальные коммуникации. Вертикальные коммуникации представляют обмен потоками информации между отделами в компании. В данном случае, можно выделить восходящие коммуникации, т.е. снизу вверх, и нисходящие, т.е. сверху вниз. По нисходящей передается поток информации об осуществляемых решениях в вышестоящих структурах.

Не менее важными считаются и восходящие коммуникации. Компания не может эффективно работать без информации о том, что происходит на производстве. По восходящему каналу передается сообщение о загрузке оснащения, числе сотрудников, поступающем материале и т.д. Временами происходит ситуация, когда для разрешения вопроса в низшем звене необходимо вмешательство руководства высшего уровня. И тогда сообщение по низшим управленческим ступеням передается на самую высокую структуру. Например, вопрос об измененной технологии, который возник на производстве, обязан уладить руководитель компании.

Горизонтальные коммуникации происходят между отделами одной компании либо – между отдельными ее исполнителями. Следовательно, координируется работа сотрудников по контролю над издержками, рассредоточением ресурсов, сбытом. Главы всевозможных отделов должны информировать друг друга о внедрении новой технологии. Кроме контроля действий, коммуникации по горизонтали содействуют установлению равноправия между отделами, что позитивно воздействует на работу компании в целом.

Определенная коммуникация, как правило, имеет совокупность отдельных признаков.

## **1.2 Элементы и этапы коммуникационного процесса**

Процесс коммуникации представляет собой обмен мыслями между двумя или больше людьми, который приводит к общему осознанию. Целью этого процесса является обеспечение передачи и осознания информационного потока, который представляет собой предмет обмена. В случае, когда общее осознание не произошло, то коммуникационный процесс не состоялся. Из этого следует вывод, что собственно обе стороны выполняют в ней функциональную роль. Процесс коммуникации состоит из таких связанных этапов: генерирование идеи, кодирование и выбор канала, передача, декодирование, генерирование идеи.

Базовые элементы коммуникационного процесса: отправитель; сообщение; канал; получатель.

Процесс передачи информации между отправителем и получателем проходит несколько этапов. Данный процесс наглядно продемонстрирован на рисунке 1.

Меню | Сериил Щенячий п... | Анализ сущности, э... | 1 тема - Microsoft W... | 17:21

works.doklad.ru/view/T\_q2qap6-g8/all.html

- отправитель - лицо, которое собирает или отбирает информацию и передает её;
- сообщение - сущность информации, передающейся устно или закодированной с помощью символов;
- канал - средство передачи информации;
- получатель - лицо, которому предназначена информация и которое её воспринимает.

Отправитель и получатель в процессе обмена информацией взаимодействуют между собой на нескольких этапах. Их задачами являются составления сообщения, выбор канала передачи сообщения таким образом, чтобы обе стороны поняли и восприняли исходную идею. Трудность заключается в том, что на каждом этапе смысл информации может быть искажен или полностью утрачен.

Этими этапами являются: формирование идеи; кодирование и выбор канала; передача; декодирование.

```

graph LR
    A[Отправитель] --> B[Формирование идеи]
    B --> C[Передача идеи]
    C --> D[Получатель]
    D --> E[Степень восприятия]
  
```

Рис.1. Коммуникационный процесс.

Рисунок 1 – Этапы коммуникационного процесса

Начало процесса коммуникации происходит с формирования мысли или отбора информации. Отправитель выбирает, какую весомую мысль необходимо донести. В общем-то, многие такие решения не проходят уже на начальном рубеже, так как отправитель не может уделить необходимое время обдумыванию и обработки мысли. До того, как необходимо передать информацию, она должна быть представлена должным образом, текстом, интонацией и т.д. Именно это перевоплощает мысль в сообщение. Отправитель обязан также определиться с каналом, который совместим с типом символов, проходящих в кодировке. Наиболее распространенными из них являются устная речь, письменная речь и т.д.

Способ передачи информации не должен ограничиваться выбором одного канала. Иногда необходимо воспользоваться комбинацией нескольких способов коммуникационного процесса. Это все усложняет процесс, так как отправителю необходимо определить очередность применения этих способов и квалифицировать, сколько времени нужно, чтобы их разделять. Впрочем, исследования демонстрируют, что одновременное внедрение нескольких способов коммуникационного процесса проходит успешнее, чем, внедрение только одного способа.

Передача. В этом случае отправитель пользуется каналом для передачи сообщения (кодированной мысли или потока мыслей). Это физическая доставка сообщения, которую некоторые личности воспринимают неверно. Они считают, что это уже коммуникационный процесс, как таковой. Понятно, что передача – это всего лишь один из весомых этапов, которые проходит одна личность, чтобы донести мысль другой.

Декодирование. Когда информация получена, то получатель должен провести его декодирование. Этот процесс представляет собой способ перевода идей отправителя в информацию получателя. В случае когда идеи, подобранные отправителем, имеют для получателя тот же смысл, то он правильно интерпретирует все то, что имел в виду отправитель. В случае если реакция на информацию не обрисовывается, то данный коммуникационный процесс считается завершенным.

По ряду оснований получатель имеет возможность неправильно интерпретировать идею, которую пытался донести до него отправитель. В управлении персоналом коммуникационный процесс считается успешным, когда получатель подтвердил своими действиями, что он понял правильно ту мысль, которую отправитель хотел до него донести. Этот процесс является обратной связью. В обеспечении обратной связи, отправитель и получатель меняются местами. Получатель преобразовывается отправителем — он преодолевает все рубежи коммуникации и представляет собственную реакцию отправителю, который становится получателем. Успешный коммуникационный процесс является двусторонним: обратная связь нужна, чтобы понять, в каком контексте сообщение было интерпретировано. Сотрудник не должен предполагать, что все, что он сказал или написал, будет интерпретироваться так, как он ожидал. Сотрудник, который опирается на такое неправильное предположение, искажает свою реальность. Если обратная связь не налажена с получателем идеи, то успех управленческой деятельности не будет достигнут.

Типы коммуникационных сетей представлены на рисунке 1.2.

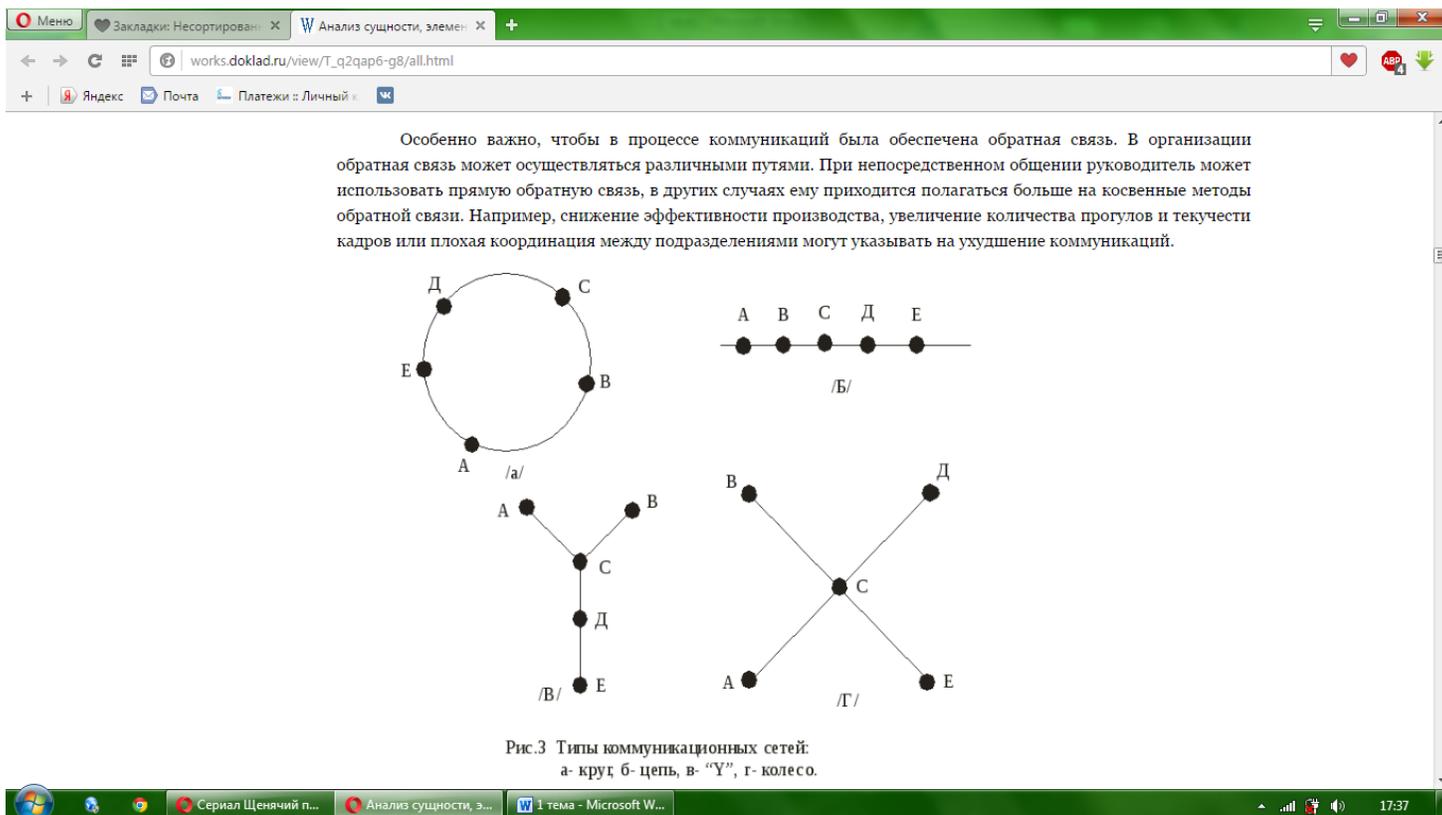


Рисунок 1.2 – Типы коммуникационных сетей: а – круг, б – цепь, в – «У», г – колесо

Характеристика коммуникационных сетей представлена в таблице 1.1 в приложении А.

Существуют всевозможные типы коммуникационных сетей. Одни типы находятся в зависимости от определенного фактора, например от свойства и размера информации. На рисунке 1.2 представлено четыре типа коммуникационных сетей. Исследовательские данные определили, что, в общем, отличия между типами сетей следующие: круговая сеть коммуникаций интенсивна, без лидера, не организована, неуравновешенная. Колесная сеть является противоположной крайностью: она меньше интенсивна, имеет лидера, отлично и стабильно организована, упорядоченная. Многоканальная сеть является тем же колесом, но со связью между подчинёнными.

## 2. Основные понятия анализа коммуникаций в управлении

## 2.1 Информация в коммуникационном процессе

Информация представляет собой средство труда в управленческом процессе; считается предметом коммуникационного потока между людьми. Информация в общем значении является сообщением – всякий знак, который указывает на любое мероприятие, которое изменяет общее состояние системы организации.

Информация, которая применяется для управления коммуникациями, делится на базовую, текущую, регулярную и разовую. Текущая информация, в свою очередь, делится на документированную и не документированную. Документированная информация закрепляется в различных видах документов. К не документированной относятся телефонные и электронные переговоры, личное общение между сотрудниками и т.д. По видам управления коммуникациями информацию можно разделить на экономическую, организационную, социальную, техническую. Становление информационных потребностей компаний значительно модифицировало запросы к информационному обеспечению коммуникационных потоков.

Межличностные коммуникации представляют собой коммуникационные потоки, которые используются между людьми. Межличностные коммуникации могут появиться как среди работников одной компании, так и среди работников различных компаний, например, партнерских фирм.

Организационные коммуникации представляют собой коммуникационные потоки, которые протекают внутри компании среди ее работников. Организационные коммуникации – коммуникационные потоки, затрагивающие лишь одну определенную компанию и включающие в себя долю межличностных коммуникаций, которые появляются среди работников представленной компании.

Также в состав межличностных коммуникаций входят и организационные коммуникации. Следовательно, преграды, образующиеся при межличностных и организационных коммуникациях, по собственной сущности буквально ничем не отличаются между собой. Коммуникация является эффективной, когда получатель информационного потока осознает её смысл так же, как ее понимает отправитель. В случае, если получатель интерпретировал информацию неправильно, это является безуспешной коммуникацией. Коммуникационным потокам довольно-таки нередко мешает недопонимание между звеньями коммуникационного процесса.

Предпосылки появления проблем в коммуникационном процессе по причине недопонимания заключаются в следующем:

1. Различия в интерпретации сообщения и его ведущей мысли и идеи. Это происходит из-за неверной расшифровки сообщения начальниками без пояснения сотрудниками компании; инцидента среди сфер ответственности, почвами рассуждений отправителя и получателя информационного потока; всевозможных общественных стратегий сотрудников компании, различающихся понятий ценностей.

2. Семантические препятствия, образующиеся в случае неверно интерпретированных сообщений, приводящих к утере информации, когда она попадает к получателю, в основном множество проблем данного типа рождается в многонациональной среде. Семантические варианты нередко являются факторами, приводящими к непониманию, так как довольно-таки непросто интерпретировать тот смысл, который пытался донести отправитель. Не все символы и знаки имеют начальный определенный смысл. Их смысл личность осознает, исходя из собственного опыта, и оно зависит от ситуации, в которой был применен символ или знак. И так как у каждого человека есть личный опыт, а любой коммуникационный контакт по-своему отличается от иных, невозможно быть уверенным, что получатель интерпретировал для себя так же, как и вы.

3. Невербальные межличностные препятствия – это всевозможные символы и знаки, помимо слов. Часто невербальная передача происходит в одно время с вербальной и имеет возможность увеличивать или менять значение слов. Зрительное переглядывание, смех или хмурые брови, интенсивное выражение – это в общей картине представляют собой невербальные коммуникации. К ним также относятся и различного рода жесты. Такие коммуникации, как указание на что-то пальцем или взглядом, прикрытие рта рукою, прикосновение и т.д.

Различного рода изучения говорят, что большинство устных коммуникационных потоков ходит через восприятие жестов, интонации и т.д.

4. Неудовлетворительная обратная связь (к примеру, по причине неумения слушать). Дабы избежать различного рода утрат, образующихся из-за дефектов межличностного общения, возможно, применить различные способы. К примеру, предварительно подготовиться к передаче сообщения; возникновение симпатии и открытого общения при передаче сообщений; возникновения обратной связи.

## 2.2 Барьеры, препятствующие эффективным организационным коммуникациям

Главный вопрос, возникающий в коммуникационных потоках между видами организационных структур, обоснован неопределенными отношениями между отдельными структурами компании. В критериях неопределенности могут быть усилены следующие главные виды препятствий в коммуникационных потоках.

Барьеры, которые могут возникнуть в процессе коммуникационного потока, представлены на рисунке 2.1.

Возможные препятствия на пути коммуникаций показаны на рис. 1. Известны многочисленные руководства и правила, направленные на обеспечение эффективного восприятия управленческой информации в процессе коммуникаций. Основной упор в них делается на то, чтобы снять все помехи и барьеры, относящиеся к поведению лиц, получающих деловую информацию.

Исходная информация

Получатель слышит то, что он хочет услышать
Отправитель и получатель имеют разные индивидуальные способности
Отправитель имеют разное восприятие
Слова имеют разный смысл
шум

↓ ↓ ↓

Информация искажена

Рис. 2. Препятствия на пути коммуникаций.

Особенно важно, чтобы в процессе коммуникаций была обеспечена обратная связь. В организации обратная связь может осуществляться различными путями. При непосредственном общении руководитель может использовать прямую обратную связь, в других случаях ему приходится полагаться больше на косвенные методы

Рисунок 2.1 – Барьеры, возникающие в процессе коммуникационного потока.

1. Искаженное сообщение – вид сообщения, при котором в структуре компании появляется информация, искаженная в реально происходящей ситуации. Искаженность в коммуникациях приводит к ситуации, которая существенно замедляет скорость работы в компании. Когда итоговое решение принято, его осуществление обязано начаться в одно и то же время с осознанием, как необходимо исполнять работу. Это важно не в меньшей степени, чем принятие решения о упорядоченности своих действий. Искаженная информация может

привести к неверному определению целей, что незамедлительно может оказать влияние на оставшиеся структуры компании.

2. Информационные перегрузки происходят, когда сотрудники компании не могут объективно отреагировать на всю поступающую нужную им информацию и отсеивают часть, как она считают, менее важную. В этом случае, вероятно ситуация, когда как раз эта доля именно этой информации будет важна, чтобы обеспечить обычный режим работы компании или ее отделов.

3. Дефекты в компонентах структуры компании оказывают значительное отрицательное воздействие на работу коммуникационных потоков. Наиболее частым из таких дефектов определяют неуспешную конфигурацию – ситуация, в которой существует наибольшее количество каналов управления, в которых информация при переходе от этапа к этапу может быть утеряна или же искажена. Еще одним важным дефектом определяют появление инцидентов среди мелких групп и отделов компании. Отделы или их главы, оказавшиеся в состоянии войны, могут не только разрывать общение сотрудников внутри компании, но и применять коммуникационные потоки, чтобы достигнуть личных целей в войне с другими отделами.

4. Высочайший уровень пространственной дифференциации создает препятствия для того, чтобы информационные потоки проходили по конкретным каналам коммуникации из-за того, что отдельные компоненты компании удалены на определенном расстоянии друг от друга. В особенности это должно коснуться структуры, которая контролирует обратную связь, а также отделов, от которых переходит напечатанная информация.

На самом деле, при помощи радио или телефона тяжело передать объектам, которые находятся на расстоянии, огромный размер информационного потока или отследить исполнение всех указаний; помимо того, очень проблемно связаться подчиненным с дальним главным управленческим органом. Последствиями этого является возникновение обоюдного недоверия среди сотрудников компании, понижается эффективность производительности.

Подводя итог, можно определить, что действенное внедрение коммуникационных сетей находится в зависимости от таких наиважнейших моментов, как компетентность начальников, структура компании и ее свойства, присутствие стойких профессиональных отношений среди сотрудников компании, статус организации во внешней среде, профессионализм сотрудников.

## **2.3 Межличностные и организационные коммуникации, понятие, преграды, их характеристика**

Межличностные коммуникации – коммуникации, которые возникают между различными людьми.

Организационные коммуникации – коммуникации, которые возникают между людьми одной организации.

Факторы, которые уменьшают способность эффективной коммуникации, называются коммуникационными барьерами (препятствиями). Коммуникационные барьеры можно разделить на макро — и микроуровни.

Макробарьеры мешают результативности коммуникации в целом.

К данным барьерам можно отнести:

- перегрузку информационных сетей и искажение информации;
- необходимость в наиболее сложной информации;
- интернационализация деловых контактов и увеличение роли зарубежных языков и т.п.

Микробарьеры мешают результативности коммуникации в определенных специализированных областях.

К данным барьерам относятся:

- взаимоотношение отправителя и получателя;
- отношение получателя к источнику информации;
- как адресат воспринял информацию неоднозначных слов;
- недоступность обратной связи.

Преграды, которые могут возникнуть в межличностных и организационных коммуникациях, представлены на рисунке 2.2.

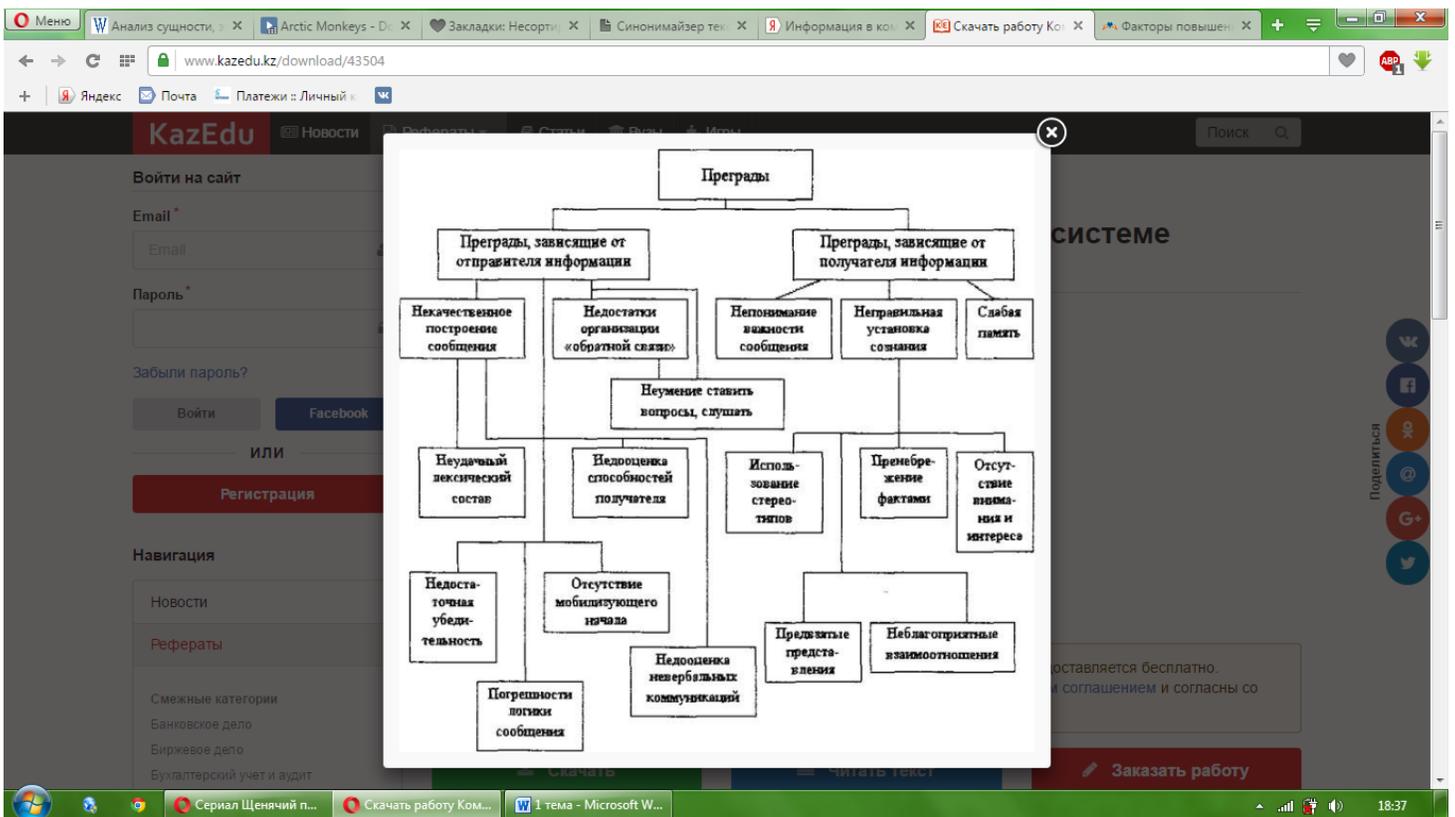


Рисунок 2.2 –Преграды в процессе коммуникации

Затруднение коммуникации также происходит из-за предвзятого отношения личностей, которые отвергают свежие идеи из-за того, что они новые и кажутся, в начале, неоднозначными или из-за устойчивого понятия, которое порождено определенными критериями. В итоге неправильно интерпретируется полученная информация, замедляется и искажается процесс обратной связи, понижается эффективность представленного сообщения.

## 3. Анализ эффективности коммуникаций в системе управления

### 3.1 Анализ эффективности коммуникационных процессов

Среди формальных организационных коммуникаций выделяют вертикальные и горизонтальные.

Исследования иностранных ученых доказывают, что горизонтальные коммуникации показывают 90 % результата, в то время как вертикальные – всего лишь 20-25 %, (т. е. данное количество исходящей от управления информации передается сотрудникам и правильно ими интерпретируется). Иначе говоря, получатели могут выполнить собственные функции, зная только пятую часть полученной ими информации.

Вертикальные коммуникации делятся на нисходящие и восходящие.

Нисходящие организационные коммуникации возникают в ситуации, когда информационный поток переходит от высших уровней начальства к нижним. Практически половина всех контактов сотрудников приходится на их подчиненных, а вторая половина распределяется между руководством, коллегами и наружными субъектами. Производя нисходящие контакты, различные сотрудники пользуются цветными буклетами, дорогими демонстрациями и кропотливо спланированными встречами с сотрудниками, что, вполне вероятно, привлекает их внимание, но обычно они это не особо понимают. Ключ к более идеально сотворенным коммуникациям вовсе не в применении цветных рисунков, платков, гулких промоакций или электронных средств, а в предоставлении сотрудниками кропотливо обработанной и продуманной информации. Сотрудники, достигшие фурора в общении, наиболее лучше воспринимают потребности коллег и открыты к искреннему диалогу с другими работниками. Помимо нисходящих коммуникаций, компания испытывает необходимость в восходящих коммуникациях. Восходящие коммуникации выполняют также функцию обеспечения сотрудников информацией о том, что происходит на низших уровнях компании. Благодаря этому сотрудники узнают о настоящих и будущих проблемах и делают предположения по поводу корректировочных мер. В последнее время сотрудники пользуются свежей формой восходящих коммуникаций, т.е. трудящиеся группы работников, периодически собираются несколько раз в неделю для того, чтобы обсудить и решить производственные и сервисные проблемы. Этот тип коммуникаций называется собрание качества. Восходящие коммуникации, как правило, исполняются в виде докладов, предложений и пояснительных записок.

Успешная работа вертикальных как восходящих, так и нисходящих коммуникаций практически невозможна. Это доказывают сведения о том, что ближайший руководитель сотрудников (бригадир), когда уходит из офиса главного руководителя компании, располагает только 30% информации, а управляющий цехом – около 40%. Нисходящие и восходящие коммуникации ещё больше неэффективны, так как руководству передается менее 10% информации. Это

внушительно говорит о неиспользованных резервах коммуникаций, которые существуют в компании, способностях их высококачественного усовершенствования.

Успех коммуникационных процессов связан с общепризнанными нормами этического поведения, как со стороны адресата, так и со стороны отправителя информации.

Особенная функция в производительности коммуникаций играет строение сообщений. При построении сообщения нужно соблюдать следующую очередность: от внимания к интересу, от интереса к главным положениям, от них – к возражениям и вопросам, а дальше к решению и призыву к действию.

Дабы не оказаться в ситуации быть непонятым собеседником, необходимо соблюдать простоту сообщения, применять лексикографический состав будничной речи, в том числе, и при общении с интеллектуальным и чутким собеседником. В то же время необходимо принимать во внимание, что доверие к себе можно потерять, в случае если привести только один неверный факт из ста, хоть и 99 могут быть действительными.

Отечественные исследователи выделяют десять заповедей эффективной коммуникации.

1. Перед коммуникацией внятно обусловьте идеи, вкладываемые в сообщение.
2. Проведите анализ настоящей цели всех коммуникаций.
3. Проведите анализ всего физического и человеческого окружение при всех коммуникациях.
4. Когда будете планировать коммуникационный процесс, проконсультируйтесь с другими специалистами.
5. Обратите свое пристальное внимание на интонацию и общий текст сообщения.
6. Учтите вероятность, что когда они представляются, необходимо включить в послание что-нибудь нужное и важное для его получателя.
7. Всякий раз следите за тем, как срабатывает коммуникация.
8. Поддерживайте коммуникационный процесс не только на сегодня, но и на завтра.

9. Достигайте того, чтобы действия установки не противоречили словам.

10. Умейте слушать другого.

Неудовлетворительное положение коммуникаций внутри организации чревато нештучными последствиями, в частности, психологического характера и для руководства, и для рядовых сотрудников. Опыт выдающихся специалистов, практика успешной работы организаций говорит о том, что действенное управление невозможно без отлаженных коммуникаций. Принятые решения, создание подходящего психологического климата, необходимость стимулировать людей – всё это настоятельно просит детализировать информацию. И когда это не происходит, когда происходит информационный беспорядок, компании, угрожает исчезновение.

## **3.2 Анализ эффективности внутриорганизационных коммуникаций**

Эффективная коммуникация - коммуникация, в процессе общения которой участники достигают поставленных целей. Она подразумевает ответы на такие вопросы:

- какие способы коммуникации выбрать и как правильно ими пользоваться в общении;
- каким образом преодолеть препятствия в коммуникации;
- каким образом добиться успеха в коммуникации.

Начальник обязан владеть процессом восприятия, учетом различных факторов, которые влияют на восприятие в процессе обмена информационными сообщениями, что помогает не допустить понижения производительности коммуникаций, вовремя устранять препятствия, которые обусловлены интерпретацией.

Недоступность обратной связи по поводу переданной информации ограничить эффективность межличностного обмена сообщениями. Обратная связь принципиальна, так как она позволяет понять, насколько правильно получатель истолковал послание, которое вы ему передали.

Качество организационной коммуникации воздействует непосредственно на положительное поведение работников, а также на работу иных процессов управления персоналом. Значимость коммуникации в управлении повышается по мере роста уровня информационного обеспечения передовых компаний и ускорения перемен во внешней среде их работы, поэтому увеличение ее производительности считается главным источником конкурентного превосходства на настоящее время.

Производительность коммуникации внутри организации или то, как ресурсы компании затрачиваются на этот процесс, содействуют работе организационных целей, находится в зависимости от огромного количества факторов, которые разделяются на две группы: индивидуальные и организационные.

Чтобы расценить, насколько эффективно работают внутриорганизационные коммуникации и нужно ли их преобразовывать, необходимо провести следующий анализ.

1. Оценить масштаб и культуру организации;
2. Обнаружить работу коммуникаций, которые не эффективно работают;

Если в организации присутствует хотя бы один вид не эффективной коммуникации, значит, весь процесс коммуникации можно считать неэффективным;

3. Определить присутствие коммуникативных каналов;

Нужно определить, какие коммуникативные инструменты в компании распространяются.

4. Дать оценку коммуникационным каналам, которые уже имеются.

Нужно оценить информацию, которая распространяется через коммуникационные каналы. Существуют специальные аспекты для оценивания информации. Данные аспекты более подробно представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Критерии оценки качества информации

Критерий	Описание
----------	----------

1	2
Уместность	Информация должна быть отнесена к работе компании, отвечать ее целям и ценностям
Понятие	Информация должна пониматься каждым работником организации, иметь в содержании термины, относящиеся к данной организации
Краткость	Информация должна быть краткой и четкой, не иметь в себе излишние подробности

Продолжение таблицы 3.1.

1	2
Полнота и достаточность	Чтобы избежать непонимания и недостоверные слухи, информация обязана полностью рассказывать о затрагиваемой теме
Достоверность	Чтобы информационный источник считался для работников надежным, информация должна быть достоверной
Своевременность	Чтобы информация считалась актуальной, необходимо передавать ее скорейшим образом
Адресность	Передавать информацию необходимо тому, кому она предназначена

Адекватность  
коммуникационных  
средств

Каждый тип информации должен передаваться  
грамотным средством передачи информации

Доступность

Актуальная информация должна быть доступна  
одновременно в нескольких формах

Источник:[16]

Чтобы сформировать в сознании сотрудников позитивный имидж организации и довести до персонала главные послания применяются следующие формы коммуникаций внутри организации: листок новостей; бюллетень для сотрудников; ежегодные доклады служащих; доска объявлений; внутреннее видеонаблюдение; web-страница организации; совместные собрания сотрудников.

Специалисты обязаны знать довольно-таки детально то, что случается в компании, так как они всегда должны обеспечивать взаимодействие её отдельных структур. Регулярные публикации для специалистов – это один из видов обеспечения этого. Почти все организации публикуют частые бюллетени для специалистов с информацией об индивидуальных конфигурациях, передвижениях по офису, свежих телефонах и пересмотренной работе организации. По мере возникновения разработок новых товаров, чрезвычайных новостей организации или других мероприятий, выпускаются особые бюллетени.

Сравнительно свежим и наименее распространенным средством внутриорганизационной коммуникации для отечественных компаний считаются ежегодные отчеты, отлично знакомые в практике зарубежных организаций. Эти отчеты могут быть напечатаны вместе с ежегодными отчетами для акционеров или распространяться как единые годовые отчеты. Конечно, почти все работники проявляют интерес к итогам работы организации и к тому, что делает специалист для грядущего. Годовой отчет информирует о работе компании, отражая ее эффективную деятельность и значительные мероприятия в течение года. При этом данный отчет обязан мотивировать сотрудников компании, скрыто обращаясь к чувству корпоративной причастности.

Ежегодные отчеты. В практике отечественных организаций часты случаи, когда создавались собственные летописи, своего рода хронология становления и

функционирования компаний с фото и личными героями. Такая летопись часто создавалась наистарейшими работниками и применялась для хранения традиций, а также для знакомства новых работников с организацией, для презентов классическим партнерам. Годовой отчет – это средство выражения признания успехов занятых работников, которого они ждут.

Внутреннее видеонаблюдение является наиболее распространенным средством коммуникаций внутри организации. Высокая производительность видеонаблюдения обуславливается высокой информативностью видеозаписи. К примеру, с записью доклада начальника, который объясняет корпоративную политику. Данная видеозапись несет в себе больше информации, чем аудиозапись и тем более напечатанного текста того же послания. Видеозапись уменьшает дистанцию между аудиторией и специалистом, персонализирует политику организации. При информационном взаимодействии с работником производится решение таких главных задачи, как делегирование возможностей, воспитание чувства гордости за свою организацию.

Подъему доверия к организации содействуют: актуальная и систематическая коммуникация; демонстрация доверия к работникам (к примеру, распространение как хороших, так и плохих новостей); вербование работников к разрешению проблемных обстановок, изучению их мнений.

## **Заключение**

Роль коммуникаций явна как в небольших компаниях, так и в сильных организациях и корпорациях. От успешной производительности коммуникационных потоков и взаимных действий находится не то будущее компании, как господствующего субъекта на рынке, но также и будущее сотрудников, работающих в представленной компании, а на массовом уровне и благоденствие всего государства в целом. По совокупному признанию, коммуникации имеют главный смысл для эффективной работы компании и представляют одну из весомых проблем в управлении персоналом. Успешно работающим начальством считаются те, кто успешен в коммуникациях. Производительность коммуникаций находится в зависимости, прежде всего, от психологического настроения среди сотрудников. Там где начальник руководствуется методом «кнута и пряника», коллектив находится в нервном и разрозненном состоянии, а итогом этого является нехорошая эффективность труда,

высокая текучка сотрудников, недоступность предприимчивости, постоянные сплетни, зависть и т.п. Все эти прецеденты могут привести только к затуханию компании и в результате к его банкротству.

Впрочем, если начальник проводит собрания среди своих сотрудников, где дискутируются различные трудности становления, используются способы одобрения за инициативу, труд и т. п., создаются обстоятельства для свободного выражения своих мыслей, пусть даже они не совпадают с мыслями начальства, то в этом случае коллективу просто трудиться в представленной компании. Персонал понимает в этом случае собственное значение и будут стараться применить весь личный потенциал и разум для достижения процветания компании. В такой компании персонал не сомневается в собственном будущем, в том, что их трудности можно открыто обсудить на собрании, привести любые идеи, за которые они будут вознаграждены. Данным компаниям проще перенести финансовые и политические упадки в государстве, так как работники, которые сплочены между собой, будут оказывать помощь друг другу, дабы избежать различных проблем.

Знатоки в коммуникационных процессах высказывают свое мнение, что более необходимым моментом, который нарушает единство в коммуникационных процессах между отправителем и получателем сообщения, считаются конфигурации, которые происходят в её кодировании и расшифровке. Более действенные коммуникации появляются тогда, когда процессы кодирования и расшифровки сообщения считаются единообразными. В случае если эти процессы становятся разнородными, коммуникации исчезают. Данная ситуация появляется тогда, когда сотрудники компании имеют разноплановый опыт, применяемую лексику, познания, интересы и т.п.

Все это уже давным-давно осмыслили иностранные и многие российские специалисты. Но как достичь эффективной работы в коммуникациях? Как научиться управлять коммуникативными процессами? Эти вопросы являются ключевыми вопросами, из-за которых беспокоятся отечественные руководители.

## **Список использованных источников**

1 Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 192 с.

- 2 Гапоненко А.Л. Теория управления: Учебное пособие / А.Л. Гапоненко; Под ред. Гапоненко А.Л. Москва.: изд. РАГС, 2004, 558с
- 3 Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие/ Н.И. Кабушкин; Под ред. Кабушкин Н.И. – 5-е изд., стереотип. МН.: Новое знание, 2002, 336с
- 4 Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, Е.В. Калмыкова, Е.В. Мюллер. М.: Инфра-М, 2014. 238 с.
- 5 Коргова М.А. Менеджмент: Учебное пособие/ М.А. Когргова; Под ред. Коргова М.А. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2008, 378с
- 6 Королев Ю.Б. Управление в АПК: учебник/ Ю.Б. Королев; Под ред. Королев Ю.Б., Коротнев В.Д., Кочеткова Г.Н., Никифорова Е.Н. –М.: Колос, 2003, 304с
- 7 Крошелев А.Н. Основы менеджмента: учебник/ А.Н. Крошелев; Под ред. Крошелев А.Н., Шванникова Н.Н., –М.: Экзамен, 2007, 365с
- 8 Крышова Е.Н. Менеджмент: Учебное пособие/ Е.Н. Крышова; Под ред. Крышова Е.Н., – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2005, 258с
- 9 Латфуллина Г.Р. Организационное поведение: Учебник для вузов/ Г.Р. Латфуллина; Под ред. Г.Р.Латфуллина, О.Н. Громовой, – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2008, 464с
- 10 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / М-во общ. и проф. образования РФ. М.: ИНФРА-М, 2013. 312с.
- 11 Мельма В.А. Система внутренних коммуникаций в организации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.provisor.com.ua/archive/2008/N15/melman\\_158.php?part\\_code=137&art\\_code=6739](http://www.provisor.com.ua/archive/2008/N15/melman_158.php?part_code=137&art_code=6739)
- 11 Мескон, А. Основы менеджмента: Учебник/ А. Мескон – 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФА-М, 2008, 360с
- 12 Минченкова О.Ю. Адаптация персонала: три подхода и четыре этапа[Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2014/03/26/adaptacija\\_personala.html](http://www.elitarium.ru/2014/03/26/adaptacija_personala.html)
- 13 Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие.М.: Дашков и К, 2012, 280с.

- 14 Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. -2-е изд. М.: Экзамен, 2014. 544 с.
- 15 Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В. М.: ГАСБУ, 2011. 328 с.
- 16 Петрова Е.А. Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций на примере компании «Google» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181>
- 17 Плотников М.В. Эффективные коммуникации в организации [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii\\_organizacija.html](http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii_organizacija.html)
- 18 Пугачёв В.П., Планирование персонала организации: Учебное пособие.М.: Издательство Московского университета, 2011. – 257с.
- 19 Хлынина М.В. Внутриорганизационные коммуникации: проверка на прочность [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/journal/741/308168/>
- 20 Управление персоналом: Учебник / Под ред. И.Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2014. 570 с.