

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Одной из главных сфер возникновения проблем в организациях являются недостаточно эффективные коммуникации. Если люди не смогут обмениваться информацией, то они не смогут качественно работать вместе и достигать общих поставленных целей. Так образом, эффективные коммуникации являются обязательным условием эффективной работы любой организации. Соответственно, грамотное управление персоналом тесно связано с эффективностью коммуникационных процессов в организации. Роль коммуникационных процессов очевидна как в условиях малых фирм, так и в условиях мощных компаний и корпораций. От эффективности коммуникационных связей и взаимодействий напрямую зависит будущее не только самого предприятия, как хозяйствующего субъекта на рынке, но и людей, которые работают на данном предприятии, а при более глобальном подходе - благополучие всей страны в целом. Это уже давно осознали зарубежные и многие отечественные руководители. В рамках вышесказанного актуальность выбранной темы подчеркивается опытом зарубежных и отечественных руководителей, их заинтересованностью в изучении коммуникационных связей и в их эффективном развитии. Поскольку в России появление и становление коммуникаций произошло сравнительно недавно, огромную роль в дальнейшем их развитии играет правильный подход к изучению опыта зарубежных компаний и современных российских предпринимателей.

Целью нашей работы мы ставим исследование проблем и барьеров, возникающих при осуществлении управленческих коммуникаций в деятельности организации.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- рассмотреть коммуникации как важнейший элемент управления: значение управленческих коммуникаций, виды управленческих коммуникаций, а также элементы и этапы коммуникационного процесса;
- изучить преграды, возникающие при осуществлении управленческих коммуникаций, для чего рассмотреть проблемы и барьеры, влияющие на процесс коммуникаций, и возможные пути повышения их эффективности;

- проанализировать управленческие коммуникации на примере конкретной организации.

Объектом исследования будут являться управленческие коммуникации в организации.

Предмет исследования – проблемы и барьеры, возникающие при осуществлении управленческих коммуникаций.

Методы исследования: описательный и аналитический.

Работа структурирована в соответствии с поставленными задачами. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты формирования организационных коммуникаций: дана их характеристика, анализированы значение и функции, подробно рассмотрены их классификация по характеру восприятия информации, по взаимодействующим сторонам, по характеру информационного взаимодействия, по этапам организационного функционирования, т.е. систематизированы теоретические представления об организационных коммуникациях.

Во второй главе описаны каналы передачи информации, а также основные коммуникационные барьеры и причины их возникновения. Также рассмотрены основные пути преодоления коммуникационных барьеров.

Третья глава состоит из практического материала - исследования состояния организационных коммуникаций на ОАО "Томскнефть" и ОАО «Лазер Сервис», их сравнительного анализа и рекомендаций по совершенствованию организационных коммуникаций.

Глава 1. Теоретические основы коммуникаций в деятельности организации

- 1.

Коммуникации в системе управления: понятия, цели и виды

Коммуникация возникла в обществе с целью обмена информацией для взаимопонимания и согласованного действия людей в различных областях человеческой деятельности. Без нее невозможно существование ни одной организации. Если ликвидировать каким-то образом потоки сообщений, циркулирующих в организации, она прекратит свое существование. Коммуникация пронизывает все виды деятельности в организации, она является важным рабочим инструментом для интеграции организационных подразделений. Коммуникация является средством, с помощью которого повышается эффективность работы организации, реализуются поставленные работниками цели, обеспечивается необходимый уровень взаимодействия с деловыми партнерами, конкурирующими фирмами, потребителями, поставщиками, клиентами. Четко действующие коммуникации в организациях помогают решению всех проблем, с которыми сталкивается организация [3].

Термин «коммуникация» (от лат. – communicatio – делать общим, сообщать, беседовать, связывать) появился в научной литературе в начале XX века. Хотя, вероятно, первая модель коммуникации была предложена Аристотелем, выделившим такие компоненты процесса коммуникации, как оратор, речь и аудитория. Коммуникация является объектом исследования многих наук: социологии, политологии, культурологии, психологии, лингвистики, информатики и многих др. Коммуникация, по М. Мескону, - это обмен информацией между двумя и более людьми. Для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации. А.Б. Зверинцев рассматривает коммуникацию, прежде всего, как одну из форм взаимодействия людей в процессе общения, как информационный аспект общения. Социологи подразумевают под коммуникацией передачу социальной информации. Это все информационные процессы в обществе. Психологи обозначают термином «коммуникация» процессы обмена продуктами психической деятельности. «Коммуникация - процесс двустороннего обмена информацией, ведущей к взаимному пониманию. Коммуникация - в переводе с латыни обозначает «общее, разделяемое со всеми». Если не достигается взаимопонимания, то коммуникация не состоялась. Чтобы убедиться в успехе коммуникации необходимо иметь обратную связь о том, как люди вас поняли, как они воспринимают вас, как относятся к проблеме» [5].

Согласно ряду опросов, проведенных американскими исследователями организаций, около 250 тыс. рядовых работников 2000 различных компаний, а также 73% руководителей американских, 63% английских и 85% японских компаний считают, что недостаточная разработанность коммуникаций является

главным препятствием на пути достижения эффективности деятельности их организаций. Действительно, обмен информацией включен как важнейшее звено во все основные виды деятельности организации, следовательно, если коммуникационные связи (как внутренние, так и внешние) не существуют, или не действуют, это отрицательно сказывается на функционировании всей организации. Это объясняется рядом причин:

- руководителям подразделений организации приходится тратить много времени на поиск нужной информации и ее обработку;
- происходит дублирование информации, поскольку одна и та же информация поступает в подразделения организации и к ее руководству из разных источников;
- в одних подразделениях и у одних руководителей ощущается недостаток информации, тогда как в других подразделениях может произойти информационная перегрузка;
- работники организации мало осведомлены о ее деятельности, планах, ориентации и положении во внешней среде, что отрицательно сказывается на процессах интеграции, точном выполнении распоряжений руководства и т.д.

В связи с этим одной из главных целей управления в организации является создание системы коммуникации, ее запуск и контроль за нормальным функционированием. Взаимодействия друг с другом, включаясь в процесс общения, люди обычно преследуют конкретные цели. К основным целям коммуникации обычно относятся следующие:

- Обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления;
- Совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;
- Создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами, а также координации их задач и действий;
- Регулирование и рационализация информационных потоков.

Коммуникации в организации или в группе выполняют ряд значимых функций:

1. информативные - передача истинных или ложных сведений, предоставление необходимой информации для принятия решений, идентификации и оценки

возможных вариантов решений;

2. мотивационные – побуждение работников к исполнению и улучшению работы путем убеждения, внушения, просьб, приказов и т.д.;

3. контрольные – отслеживание поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;

4. перцептивные - восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;

5. экспрессивные – способствование эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему; удовлетворение социальных потребностей [9].

Виды коммуникаций:

- Организационные коммуникации - это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах.

- Межличностные коммуникации - устное общение людей в одном из перечисленных видов. Эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха в управлении, так как, с одной стороны, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей - начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом - в рамках различных событий, а с другой, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

- Внешние коммуникации - это коммуникации между организацией и средой. Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации. Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространственные письменные отчеты. Обсуждения, собрания,

телефонные переговоры, служебные записки, видеоленты, отчеты и т. п., циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

- Внутренние коммуникации - это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

- Формальные коммуникации - это коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

- Неформальные коммуникации. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа "только между нами".

- Вертикальные коммуникации. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т. е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п. Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Коммуникации по восходящей, т. е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; обсуждением проблем эффективности работы; достижением признания и вознаграждением с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении, а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях. В дополнение к обмену

информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы.

- Горизонтальные коммуникации - это коммуникации между различными отделами организации. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы, в которых формируются равноправные отношения, являющиеся важной составляющей удовлетворенности работников организации [10].

1.2 Коммуникационный процесс: основные элементы, этапы и их характеристика

Коммуникационный процесс — это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

1. Отправитель — лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
2. Сообщение — собственно информация, закодированная с помощью символов. Смыслом и значением сообщения являются принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. Сообщение посылают с использованием передатчика в передающий канал, доводя его до получателя. В качестве передатчика возможно использование, как самого человека, так и технических средств.
3. Канал — средство передачи информации. Каналом передачи может быть сама среда, а также технические устройства и приспособления. Выбор канала должен быть совместим с типом символов, используемых при кодировании.

4. Получатель — лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее [11].

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею.

Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен, или полностью утрачен. В соответствии с Рисунком 1 можно указать следующие взаимосвязанные этапы, которые будут таковы:

1. зарождение идеи;
2. кодирование и выбор канала;
3. передача;
4. декодирование;
5. обратная связь;
6. «шум».

Хотя весь процесс коммуникаций часто завершается за несколько секунд, что затрудняет выделение его этапов, необходимо проанализировать эти этапы, чтобы знать, какие проблемы могут возникать в разных точках.

Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Его роль заключается в проектировании и кодировании информации с последующей передачей другим участникам процесса. Очень важно правильно и тщательно сформулировать свою идею, сделать ее конкретнее, с тем, чтобы она стала интересной и притягательной для получателя. Предварительно отправитель должен осуществить свою идентификацию в рамках коммуникационного процесса.

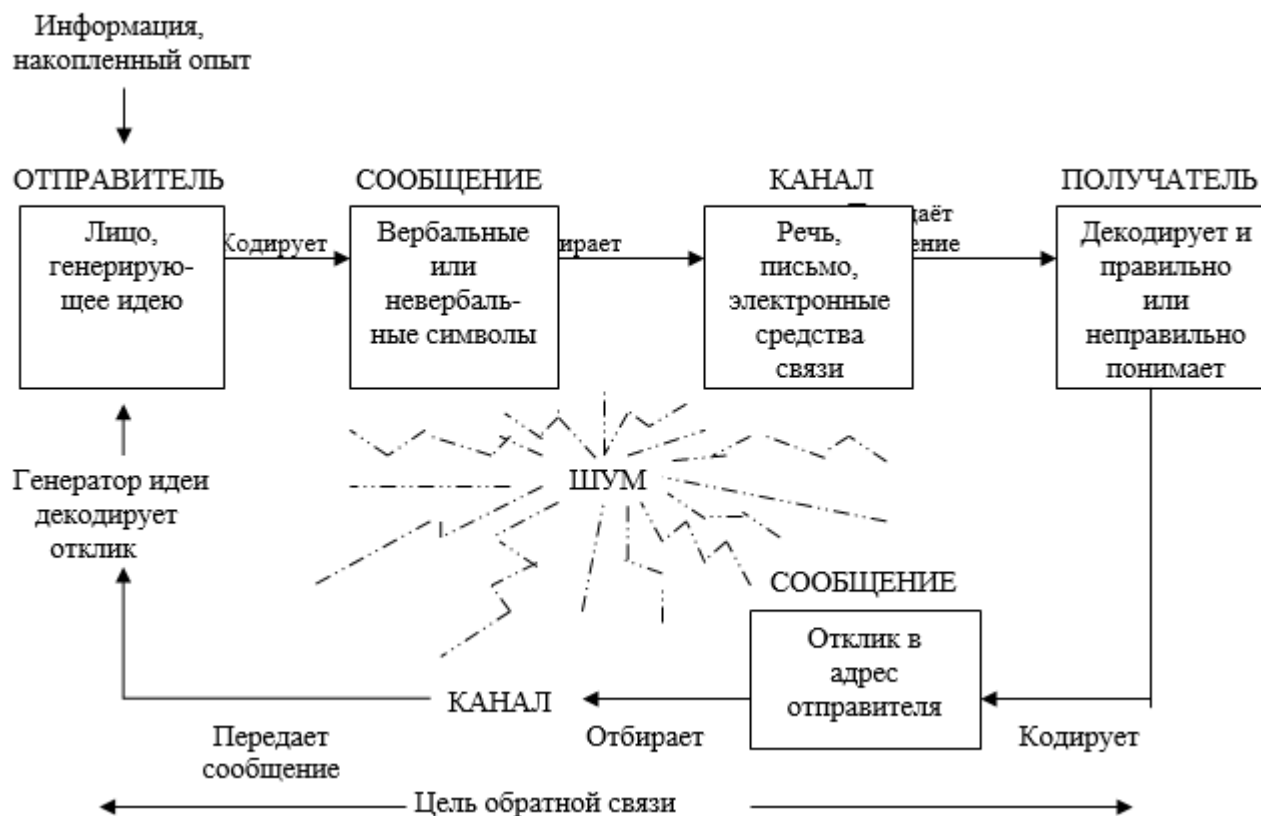


Рисунок 1 - Процесс обмена информацией как система с обратной связью

К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи.

Важно помнить, что идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информацией. Отправитель решил только, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять в расчет множество факторов.

Существует связь между восприятием и коммуникацией. У руководителя, который считает подчиненных способными к развитию и совершенствованию, а значит, нуждающимися в информации с оценкой результатов их работы, скорее всего, найдутся дельные позитивные идеи для обмена информацией на указанную тему по существу. Управляющий, который воспринимает подчиненных как детей, ждущих, чтобы их поправляли и направляли, скорее всего, зложит в свои идеи критицизм отрицательного свойства, свойственный такому образу мышления.

Кодирование и выбор канала. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна.

Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен. Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять

временные интервалы в последовательности передачи информации. Тем не менее, исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией.

Передача. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица. Передача информации осуществляется с использованием знаковых систем. Существует несколько знаковых систем, используемых в коммуникационном процессе. При классификации коммуникативных процессов условно можно выделить вербальную коммуникацию, где в качестве знаковой системы используется речь, и невербальную коммуникацию, когда используются различные неречевые знаковые системы.

Вербальная коммуникация в качестве знаковой системы использует систему фонетических знаков, включающую два принципа: лексический и синтаксический. Речь является самым универсальным средством коммуникации, так как при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения. При помощи речи осуществляется кодирование и декодирование информации. В

структуру речевого общения входят значение и смысл слов, фраз. Важную роль играет точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонации. В основе невербальной коммуникации лежит информация, посланная отправителем без использования слов, взамен которых применяются любые символы.

Основные функции невербальных средств - это дополнение и замещение речи, отражение эмоциональных состояний партнеров по коммуникативному процессу. Хотя речь является универсальным средством общения, она приобретает значение только в совокупности с использованием невербальных символов для трансляции сообщений. Проведенные исследования показали, что 55 % сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38 % - через интонацию и модуляции голоса. Это говорит о важности и необходимости изучения невербальных сигналов.

Декодирование. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование — это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

С точки зрения передачи и восприятия смысла сообщения коммуникативная схема асимметрична. Для отправителя смысл сообщения предшествует процессу кодирования, поскольку определенная мысль воплощается в систему знаков. Для получателя смысл сообщения раскрывается одновременно с декодированием.

Обратная связь. Точность понимания получателем смысла высказывания станет очевидной для отправителя только тогда, когда произойдет смена коммуникативных ролей и получатель превратится в отправителя и своими высказываниями даст знать о том, как он понял смысл принятой информации. В этом проявляется суть еще одного важнейшего элемента коммуникационного процесса - обратной связи. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Руководитель, который не наладит обратную связь для получателя информации, обнаружит, что эффективность его управленческих действий резко снижена. Аналогичным образом, если обратная связь с работниками заблокирована, руководитель, в конце концов, окажется

изолированным или обманываемым.

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее, тем не менее, эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

Шум. Хотя шум не является в точном смысле слова этапом коммуникации, но его просто нельзя обойти стороной, так как он оказывает очень значительное влияние на качество коммуникации. Шум - это любое вмешательство в процесс коммуникации, искажающее смысл сообщения. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируются от языка (в вербальном или невербальном оформлении) и различий в восприятии из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации [12].

Глава 2. Преграды, препятствующие эффективному осуществлению управленческих коммуникаций

2.1 Понятие и виды преград, препятствующих эффективному осуществлению управленческих коммуникаций

Специалисты считают, что наиболее важным фактором, нарушающим «общность» в коммуникациях между источником и получателем информации, являются изменения, которые происходят в ее кодировании и расшифровке.

Наиболее эффективные коммуникации устанавливаются в том случае, когда процессы кодирования и расшифровки информации являются единообразными.

Когда эти процессы становятся разнородными, коммуникации разрушаются. Н.Винер назвал эту проблему энтропией, т. е. тенденцией процессов человеческого общения к распылению. Такая тенденция возникает в том случае, когда работники организации имеют различный опыт, используемую лексику, знания, интересы и т. п., в результате этого возникают барьеры для эффективных коммуникаций [14].

При передаче сигналов на его пути возникают барьеры и помехи. При диалоге людей различной национальности, например, может возникнуть языковой барьер, а при прохождении радиосигнала – радиопомехи.

В коммуникациях между руководителем и подчиненным в качестве помех и барьеров могут служить статусные различия между руководителем и подчиненным, или желание слышать только то, что хочется услышать. В беседе помехой могут быть и отвлечения, и неправильная интерпретация полученной информации реципиентом, и семантические проблемы (придание различных значений одним и тем же словам).

Все помехи и барьеры искажают передаваемый сигнал, поэтому коммуникатору важно убедиться в том, правильно ли понята реципиентом информация. Для этого в систему коммуникации включается канал обратной связи. В разговоре в качестве канала обратной связи может быть, например, краткий пересказ реципиентом услышанного. В коммуникациях радио - телеграфистов с помощью азбуки Морзе — это подтверждение получения всего объема сообщений (определенное количество групп, состоящих из пяти знаков). С помощью обратной связи коммуникатор может оценить, насколько эффективно осуществляется коммуникация [15].

Различают межличностные и организационные коммуникации. Если проблемы межличностных коммуникаций кроются в индивидуальных особенностях людей и контексте передачи сообщения, то основным фокусом организационных коммуникаций становится создание эффективной системы передачи сообщений.

Барьеры на пути межличностных коммуникаций в организациях можно схематически представить на Рисунке 2.



Рисунок 2 - Барьеры на пути межличностных коммуникаций

Основные барьеры на пути межличностных коммуникаций:

- барьеры восприятия — восприятие может быть определено в самом общем виде как процесс получения и обработки информации. Этот процесс заключается в том, что информация, полученная из внешней среды, проходит обработку, приводится в определенный порядок и систематизируется. Восприятие каждым человеком действительности различно всегда носит субъективный характер. Люди интерпретируют одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Расхождение между основами суждений может стать причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей. Человек, используя зрительные, звуковые, осязательные каналы получения информации, воспринимает не всю поступающую к нему информацию, а только ту, которая имеет для него специальное значение. Из этого следует, что во многих случаях люди воспринимают лишь часть сообщения, полученного ими, в силу избирательности, идеи, закодированные отправителем, могут оказаться искаженными и не полностью понятыми. Информация, вступающая в противоречие с нашим опытом или ранее усвоенными понятиями, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается в соответствии с этим опытом или понятиями;
- семантические барьеры — неоднозначность толкования смысловых оттенков слов, паралингвистических (интонация, тон, скорость) и невербальных факторов речи (жесты, мимика, поза, взгляд). Целью коммуникаций является обеспечение

понимания информации, служащей предметом общения, то есть сообщения. Вступая в контакт и используя символы, мы пытаемся обмениваться информацией и добиваться ее понимания. К используемым нами символам относятся слова, жесты и интонации. Отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов [16].

Использование вербальных символов - слов. Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации. Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем. Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа выявляется через опыт и варьирует в зависимости от контекста, ситуации, в которой использован символ. Поскольку у каждого человека свой опыт, и каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, никто не может быть абсолютно уверен, что другое лицо припишет то же значение символу, которое придано отправителем. Семантические барьеры могут создавать особо сильные коммуникативные проблемы для компаний, действующих в многонациональной среде. Семантические барьеры, обусловленные культурными различиями, могут серьезно затруднять обмен информацией;

- барьеры обратной связи — некоторые сообщения не требуют обратной связи, однако для повышения эффективности обмена информацией он должен быть двусторонне направленным. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который был изначально. Преградой на пути эффективных коммуникаций может быть как плохо налаженная обратная связь, так и отсутствие ее [17].

Правило обратной связи. О важности обратной связи как общего принципа построения коммуникативного процесса уже было сказано. Именно он, в конечном итоге, обеспечивает достижение главной цели коммуникативного процесса — взаимопонимания. Технически обратная связь может обеспечиваться посредством задавания контрольных вопросов или просьб повторить сделанное сообщение. Другой организационной формой обеспечения эффективной обратной связи является своеобразный стиль руководства — «политика открытых дверей» или «руководства не из кабинета» (у него есть и другие названия — выведение

управления за пределы кабинетов, управление путем обхода рабочих мест, «видимое управление», управление путем «хождения повсюду») [18].

2.2 Пути преодоления барьеров

Существует ряд принципов обеспечения эффективной обратной связи, являющихся конкретными средствами реализации коммуникативной функции. Эффективная обратная связь:

1. должна быть направлена на изучение действий членов организации;
2. конструктивна, и благодаря ей получателю сообщаются полезные для него идеи;
3. обнаруживает тенденцию к специфичности, точно устанавливая, в чем неполадки и что конкретно должно быть сделано для их устранения;
4. носит незамедлительный характер;
5. основывается не столько на оценке сказанного (хорошо или плохо), сколько на изложении того, что должно (или не должно) быть сделано;
6. полезна члену организации в той мере, в какой она предоставляет ему способы улучшения работы;
7. характеризуется своевременностью поступления к работнику, давая ему возможность внести улучшения в свои действия;
8. для того чтобы обратная связь была эффективной, члены организации должны проявлять желание и готовность принять ее;
9. должна быть четко выражена таким образом, чтобы стать понятной получателю;
10. должна быть надежной [19].

- невербальные преграды - хотя вербальные символы (слова) - основное средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, часто используются невербальные символы - жесты, улыбки, выражение глаз, поза и т. д. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Еще одна разновидность невербальной коммуникации формируется тем, как мы произносим слова, то есть интонация, модуляция голоса,

плавность речи, паузы и т.д. К невербальным преградам можно отнести также культурные различия в поведении людей (например, кивание головой у японцев означает «нет», а во многих других странах - согласие);

Во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим. Нужно добиваться, чтобы используемые для передачи невербальные символы соответствовали сообщаемой идее.

- неумение слушать — люди чаще ориентированы на экспрессию собственного внутреннего мира, чем на восприятие и анализ внешней информации. Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. Многим кажется, что слушать - означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить, однако это всего фрагмент процесса внимательного сосредоточенного слушания. Важно уметь слышать конкретные излагаемые вопросы. Мало воспринимать факты - нужно прислушиваться к чувствам. Выслушивание фактов и чувств это выслушивание сообщения полностью, благодаря чему расширяются возможности понять ситуацию [20].

Специалисты по менеджменту сформулировали десять правил эффективного слушания, которые помогают преодолеть последний барьер:

- прежде всего, перестаньте говорить;
- помогите говорящему раскрепоститься;
- покажите, что вы готовы слушать;
- устраните раздражающие моменты;
- сопереживайте говорящему;
- будьте терпеливы;
- сдерживайте свой характер;
- не допускайте споров и критики;
- задавайте вопросы;
- и еще раз: перестаньте говорить [21].

Существует множество способов повышения эффективности межличностных коммуникаций. Вот лишь некоторые:

- проясняйте свои идеи до того, как начнете их высказывать (передавать другим людям);
- будьте восприимчивы к возможным семантическим проблемам;
- следите за выражением своего лица, жестами, позой, интонациями;
- выражайте открытость и готовность понимать;
- добивайтесь установления обратной связи, используя следующие приемы:
- задавайте вопросы;
- попросите собеседника пересказать ваши мысли;
- оценивайте язык поз, жестов и интонаций собеседника, которые могут указывать на замешательство и непонимание;
- контролируйте первые результаты работы;
- всегда будьте готовы ответить на вопросы [22].

Барьеры на пути организационных коммуникаций:

- искажение сообщений - одна из преград в организационных коммуникациях. При движении информации внутри организации смысл сообщений может несколько исказиться в силу некоторых причин:
 - несознательное искажение происходит из-за межличностных барьеров;
 - сознательное искажение может происходить, когда кто-то, несогласный с сообщением, модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах;
 - фильтрация происходит по мере движения сообщений вверх, вниз или с уровня на уровень организации или отдела. Фильтрация необходима для того, чтобы с одного какого-то уровня на другой уровень или отдела направлялись только те сообщения, которые его касаются. Для этого их приходится суммировать и упрощать, акцентировать одни и отсеивать другие перед отправкой. Такой отбор и может стать причиной искажения содержания или непопадания важной

информации в нужный сектор организации;

- сообщения, направляемые вверх, могут искажаться в силу несовпадения статусов уровней организации. Иногда возникает тенденция снабжать руководителей высшего звена только положительно воспринимаемой информацией, что может привести к несвоевременному реагированию руководителя на возникшую или возникающую проблему. Кроме того, причиной ухудшения информации может быть повышенное внимание руководителей среднего звена к сообщениям с верхних этажей власти по сравнению с информацией от подчиненных;

- информационные перегрузки — руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, как правило, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной. Могут возникнуть проблемы из-за различия в понимании важности сообщений;

- неэффективная структура организации — в организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Могут вызвать проблемы неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач. Несомненно, при обмене информацией мешают конфликты между различными людьми, группами или отделами;

- некомпетентность персонала — коммуникативная, профессиональная и методологическая;

- неэффективный способ организации работ и распределения задач;

- конфликты, как между подразделениями, так и между людьми [23].

Пути повышения эффективности организационных коммуникаций:

- создавайте системы обратной связи;

- регулируйте информационные потоки;

- предпринимайте управленческие действия, способствующие облегчению обмена информацией по вертикали и горизонтали.

- разворачивайте системы сбора предложений;
- используйте внутриорганизационные информационные системы: корпоративные печатные издания, стенгазеты, стенды, Интернет и т.п.;
- применяйте достижения современных информационных технологий [24].

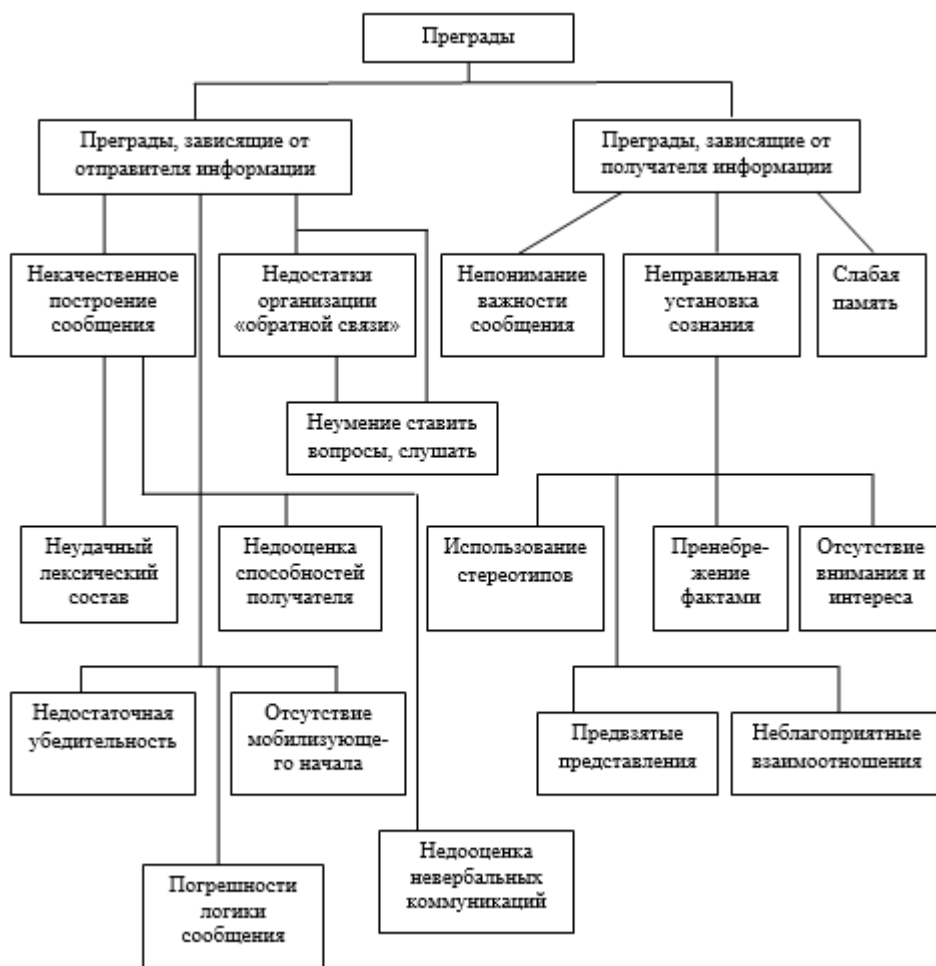


Рисунок 3. Преграды на пути коммуникаций

Недостаточную эффективность вертикальных как восходящих, так и нисходящих коммуникаций подтверждают данные о том, что ближайший начальник рабочих (бригадир), покидая кабинет первого руководителя предприятия, выносит только 30% информации, а начальник цеха – около 40%. Коммуникации снизу вверх еще более неэффективны, так как до начальства доходит не более 10% информации. Это убедительно свидетельствует о существующих неиспользованных резервах в организации коммуникаций, возможностях их качественного улучшения, что приводит к различным преградам. Все преграды на пути коммуникаций

раскрываются в схеме, которая представлена на Рисунке 3.

Причин недостатков в коммуникациях множество, в составе которых можно выделить: непонимание важности общения, ошибочную установку сознания (например, безразличие), погрешности в формировании сообщения, недостатки сообщения, недостатки памяти людей, неудачный выбор средств обратной связи и другие.

Все многообразие причин неэффективных коммуникаций условно можно разделить на две группы: зависящие от «отправителя» информации и связанные с ее «получателем». Такое деление относительно, так как в отдельных случаях успех общения может определяться действием обеих сторон.

Нередко руководители недооценивают желание работников и даже руководителей нижнего и среднего уровней быть осведомленным о состоянии дел на предприятии.

Затрудняют коммуникации также предвзятые представления людей, отвергающие новые идеи в силу их новизны, кажущейся с первого взгляда сомнительной [25].

Глава 3. Анализ управления коммуникациями в ТОО «Регион-Медиа»

3.1 Анализ деятельности ТОО «Регион-Медиа»

Вообще сама организация работы в ТОО «Регион-Медиа» строится следующим образом. Все важнейшие вопросы решает директор филиала – Цхай Н.А. Она проводит совещание, дает распоряжения, контролирует деятельность всех сотрудников рекламного агентства.

Персонал компании ТОО «Регион-Медиа» сравнительно небольшой, он состоит всего из 18 сотрудников, которые обладают высоким мастерством, профессионализмом и неплохими знаниями в области рекламной деятельности.

В штат сотрудников филиала «Регион-Медиа» входят: директор, бухгалтер, редактор-переводчик, диктор, менеджер по приему объявлений, инженер монтажа, координатор, инженер, менеджер по рекламе, аудио-инженер, технический

администратор, менеджер-аналитик, рекламный агент, водитель и уборщица.

Все коммуникации на предприятии ТОО «Регион-Медиа» можно подразделить на две большие группы между организацией и её средой и между уровнями управления и подразделениями. Эффективный менеджер должен держать в центре внимания внутренние переменные организации и оценивать состояние внешней среды.

К первой группе можно отнести коммуникации, которые представляют собой информационное взаимодействие с внешней средой это средства массовой информации, потребители (клиенты), надзор за качеством продукции, органы государственного регулирования, поставщики и т.п. Эти факторы, воздействуют на деятельность организации и находятся за ее пределами, которые влияют на саму организацию. Возникновение коммуникаций внутри предприятия в виде собранной, обсуждений, телефонных переговоров, отчетов и т.д. как правило, являются реакцией на воздействие внешней среды. В качестве коммуникаций для организации используются различные формы. Так, для реализации товара используются программы маркетинга и рекламы. Для соблюдения норм государственного регулирования требуется письменное оформление документов. Изучение рынка ведется при помощи специальных организаций, т.е. это говорит о том, что существует множество способов коммуникаций.

Ко второй группе относятся межуровневые коммуникации, коммуникации между различными подразделениями, коммуникации руководитель - подчиненный, коммуникации между руководителем и рабочей группой, неформальные коммуникации. В процессе управления осуществляются коммуникации по вертикали и по горизонтали между подразделениями. По нисходящей передается информация о принятых решениях на высших уровнях текущие задачи, конкретные задания, рекомендации. Эта информация может передаваться из одного уровня на другой вплоть до рабочих исполнителей. Не менее важными являются коммуникации и по восходящей линии.

Предприятие не может функционировать без информации о ходе производственного процесса. По восходящей передается информация о загрузке оборудования, количестве работающих, поступлений сырья, выпуске продукции и т.д. Иногда возникает ситуация, когда для решения вопроса на низовом уровне требуется вмешательство руководителей высшего звена. И тогда информация по ступеням управления снизу передается на самый высокий уровень. Так, например, вопрос об изменении технологии, возникший на производственном участке,

должен решать руководитель организации.

Для координации задач и действий подразделений организации требуется обмен информацией между ними, поэтому устанавливаются потоки информации между подразделениями по горизонтали. Таким образом, координируется деятельность рабочих групп по контролю за издержками, распределением ресурсами, сбытом продукции. Руководители различных подразделений информируют друг друга о ходе внедрения новой техники. Помимо координации действий горизонтальные коммуникации способствуют установлению равноправных отношений между подразделениями, что положительно сказывается на работе всей организации. Две трети всей деятельности на предприятии - это деятельность, основанная на коммуникациях руководитель - подчиненный.

Они относятся к коммуникациям по вертикали, но выделяются в отдельную группу, так как оказывают непосредственное влияние на производственный процесс. Это обмен информацией о способах деятельности, эффективности работы, вознаграждениях, способностях работников, проблемах, изменениях, результатах, усовершенствованиях и т.д. Поскольку подчинённые объединены в рабочие группы, то коммуникации с ними руководителя являются важным компонентом для достижения эффективности управления, участие в обмене информацией каждого члена рабочей группы позволяет выработать более правильные отношения группы с руководителем, а руководителю более активно вовлекать подчинённых в дела организации. Определённую роль играют также коммуникации с неформальными группами. Часто мнения, складывающиеся в неформальных группах и поступающие к руководителям по неформальным каналам, дают возможность понимать более правильные решения или предупреждать конфликтные ситуации.

3.2 Трудности в развитии коммуникационных отношений в организации ТОО «Регион-Медиа»

Информационный процесс охватывает все подразделения и все стороны деятельности предприятия, поэтому естественно, что его деятельность в значительной степени зависит от эффективности коммуникационного процесса. Но в процессе коммуникаций информация может быть искажена, неправильно понята или воспринята. Эффективность обмена информацией достигается только в том случае, когда одна сторона передает информацию, а другая - правильно её воспринимает. Поэтому главной задачей коммуникационного процесса является

обеспечение понимания и правильного восприятия передаваемой информации.

Разумеется, что управление в организации осуществляется через людей и рекламное агентство ТОО «Регион-Медиа» не исключение. Одним из важнейших инструментов управления в руках руководителя является находящиеся в его распоряжении данные. Преобразуя их в информацию и передавая ее, а также получая обратные сигналы, он организует, а также руководит предприятием в целом. Взаимодействуя, с внешним и внутренним окружением, компания устанавливает тем самым информационные связи, которые необходимы для эффективного сотрудничества компании в целом. Много в данном случае зависит от способности компании передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена.

Преградой в эффективности коммуникационного процесса может выступать и неудовлетворительная структура организации, определяется как логическая взаимосвязь уровней управления и функциональных сегментов, обеспечивающая эффективное достижение целей. Но структуры создают люди, а логика у различных людей разная.

Если взаимосвязь структурных элементов продумана плохо, уменьшаются возможности эффективного управления. Чем больше уровней управления, тем большая вероятность информационных искажений в связи с корректировкой и фильтрацией сообщений на каждом уровне. Отрицательное влияние на коммуникационный процесс могут оказывать плохие отношения между подразделениями предприятий, а также конфликтные ситуации между ними и отдельными работниками. Объемы информационных потоков регулируются только в тех случаях, когда руководители различных уровней хорошо себе подставляют, какая информация необходима для эффективного управления и что значит слишком мало или слишком много в информационном обмене. Информационные потоки поставлены в прямую зависимость от целей, понимаемых решений и способа оценки работы руководителя или руководимого им подразделения, поэтому на различных уровнях управления требуются разные объемы информации.

Также проблемы в ТОО «Регион-Медиа» есть и в межличностных контактах. Такими проблемами довольно часто являются психологические различия в восприятии. Люди интерпретируют одну и ту же информацию по-разному в зависимости от образования, жизненного опыта, круга интересов, потребностей, эмоционального состояния. Очень важен также характер взаимоотношений между руководителем и

подчиненным. В атмосфере доверия расширяются информационные потоки и повышается точность информации, если руководители честны и открыты, информируя своих подчиненных, последние отвечают им тем же.

Другая часть проблем межличностных контактов в компании ТОО «Регион-Медиа» связана с так называемыми семантическими барьерами. Они проявляются в том, что слова-символы, используемые для кодирования информации, могут иметь разные значения для разных людей в зависимости от их профессии, социального статуса, национально-культурных различий, должности и т.д. Ситуация осложняется тем, что во многих организациях, а иногда даже в их структурных подразделениях, вырабатывается собственный жаргон, что также может служить источником смысловых искажений. Кроме слов основного средства кодирования в информационных обменах используются также и невербальные символы, например, выражение лица, позы, жесты, интонации, которые, как всем хорошо известно, из собственного опыта, способны существенно изменять смысл произносимых слов. Согласно исследованиям психологов, значительная часть речевой информации иногда до 90 воспринимается не через слова, а через язык жестов, поз и интонацию. Это значит, что во многих случаях то, как мы говорим, гораздо важнее слов, которые мы произносим.

Коммуникации на деловом уровне – залог успешной деятельности любой компании. Деловое общение - это, прежде всего коммуникация, т.е. обмен информацией, значимой для участников общения. Чтобы преуспеть в переговорах, надо в совершенстве владеть их предметом. И хотя в переговорах обычно участвуют специалисты различных профессий, от каждого требуется высокая компетентность. Поэтому каждый сотрудник ТОО «Регион-Медиа» должен обладать навыками делового общения, быть компетентным, коммуникабельным, общительным и всесторонне развитым, т.е. иметь знания в разных сферах.

Однако трудности в процессах коммуникации могут быть вызваны и причинами иного - организационного характера. Например, фильтрация. В организации существует необходимость отбора или фильтрации сведений, чтобы при обмене информацией между подразделениями или уровнями управления направлять получателю только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения движения информации и придания сообщению большей ясности информацию определенным образом сжимают, упрощают, обрабатывают, суммируют. Это может привести к отсеиванию одних и акцентированию других сведений, искажающих содержание информации. В компании «Регион-Медиа» также в некоторых случаях возникают похожие трудности. Кроме того, сообщения, передаваемые на вышестоящие

уровни организационной иерархии, довольно часто искажаются из-за сложившейся тенденции снабжать руководителей только положительно воспринимаемой информацией. Это приводит к тому, что подчиненные не информируют руководителя о существующей или потенциальной проблеме и сообщают ему только то, что он хочет услышать.

Перегрузка каналов связи - другая причина трудностей в организационных коммуникациях. Она может быть вызвана как элементарной нехваткой технических средств связи и обработки информации, или их техническим несовершенством, так и избыточностью информационных потоков. В ТОО «Регион-Медиа» тоже наблюдаются небольшие трудности в этой сфере. Что касается технической оснащенности, то в компании не хватает усовершенствованного компьютерного оборудования. Не у каждого сотрудника фирмы есть свой компьютер, не говоря уже о принтере, ксероксе и сканере, что так необходимо для продуктивной и эффективной рекламной деятельности. В ТОО «Регион-Медиа» также есть нехватка веб-камер и наушников, для передачи информации по скайпу, что значительно упрощает процесс ее обмена. Также можно сказать о небольшой проблеме с телефонной линией, т.к. в техническом отделе этот вид связи отсутствует. И этим сотрудникам для деловых переговоров по телефону приходится тратить время на переход от своего рабочего места в другой отдел, где это связь налажена, тем самым они теряют рабочее время и заставляют тем самым ждать своих клиентов, что значительно снижает эффективность коммуникационного процесса.

А также в «Регион-Медиа» нет должности маркетолога, который бы мог проводить анализ рекламного рынка и заниматься в плотную рекламой, в том числе и рекламировать свою компанию. Еще маркетолог может дать бесценные советы и рекомендации в сфере рекламной деятельности.

3.3 Рекомендации по совершенствованию управления коммуникационной деятельностью в ТОО «Регион-Медиа»

Организация считается добившейся успеха, если она достигла поставленных целей. Достижение делового успеха в большой степени зависит от предпринимательских качеств менеджера. Совершенствование системы коммуникации на предприятии является неотъемлемой частью управления

современной организацией, и в настоящее время тема весьма актуальна, так как в любой организации есть те, кто управляет и те, кем управляют, а совершенствование коммуникаций между ними это одна из главных задач организации для успешного ее существования.

При анализе коммуникационной системы компании ТОО «Регион-Медиа» были выявлены некоторые недостатки, которые были перечислены и подробно расписаны немного выше. Эти недостатки неблагоприятно влияют на предприятие в целом, поэтому необходимо провести ряд изменений и мероприятий по совершенствованию системы коммуникаций.

Как уже отмечалось выше в данном разделе, существуют определенные средства передачи информации, одно из средств передачи – компьютерные сети. На предприятии ТОО «Регион-Медиа» они немного не совершенны и еще преобладает такая проблема – нехватки компьютеров. В качестве рекомендаций можно предложить обновление компьютерной базы. Данное мероприятие позволит увеличить скорость передачи информации, что в свою очередь повлияет на качество и скорость принятия управленческих решений, и их реализацию. Количество новых компьютеров в творческий отдел, где работают менеджеры по рекламе, будет составлять 3 штук на первое время. На данный момент стоимость одного хорошего компьютера составляет 150 тысяч тенге, следовательно, на 3 компьютера будет потрачено 450 тысяч тенге. При обновлении компьютерной базы, Интернет тоже станет лучше и быстрее работать. Также можно создать локальную сеть на предприятии для того, чтобы передавать электронные виды отчетов, что позволит сэкономить время, как работников, так и руководства.

А также сотрудникам компании ТОО «Регион-Медиа» необходимо пройти профессиональные курсы повышения квалификации. Как было отмечено выше, весь персонал, не включая в данный список водителя и техничку, имеют высшее образование, но не по специальности. Поэтому сотрудникам филиала желательно пройти курс лекций в области менеджмента и маркетинга, для того, чтобы еще более профессионально владеть рекламным мастерством, а также расширить свои знания в сфере управления. Считаю, что эти курсы помогут им свободно владеть всей необходимой управленческой информацией в области рекламного рынка и работы компании в целом, что повысит эффективность деятельности рекламного агентства.

Если говорить о курсах менеджмента, то можно привести пример одной из школы, и то, как они себя рекламируют. Школа позиционируют себя так: «Самая

популярная сегодня профессия менеджера даст вам неоспоримое преимущество в поиске наиболее высокооплачиваемой работы и управлении своей карьерой. На наших курсах вы можете ознакомиться с основами и тонкостями работы менеджеров высшего и среднего звена. Программа обучения включает в себя управление персоналом, финансами, инновационный менеджмент, маркетинговые и рекламные стратегии, и многое другое. Окончив наши курсы, вы сможете стать востребованным специалистом в сфере продаж, услуг, туристического и ресторанного бизнеса и т.д. Преподаватели - опытные практикующие менеджеры.

Также можно привести примеры различных компаний в области повышения коммуникаций. Например, компания Adobe предлагает инструменты для решения задач, характерных для многих компаний, работающих в различных отраслях. Решения Adobe для корпоративного сектора: Connect, который позволяет наладить эффективные коммуникации как внутри компании, так и с внешним окружением. Корпоративные совещания, тренинги для сотрудников, семинары для клиентов и многие другие виды обычных для компании коммуникаций легко переносятся в веб-среду, тем самым снижая затраты (как финансовые, так и временные) и поддерживая качество общения на том же высоком уровне.

Так как к условиям эффективной коммуникации относятся следующие показатели:

- наличие адекватной психологической обратной связи;
- отсутствие коммуникативных барьеров;
- соответствие типа коммуникативного влияния целям и задачам общения;
- установление общих уровней передачи информации;
- преодоление искажений информации, связанных с действием хронотипов.

А к принципам эффективной коммуникации:

- Принцип ясности: сообщение обладает ясностью, если оно выражено таким языком и передано таким образом, что может быть понято получателем;

- Принцип целостности: цель управленческих сообщений — содействовать установлению взаимопонимания между людьми в процессе их сотрудничества, направленного на достижение целей предприятия;

- Принцип стратегического использования неформальной организации: наиболее эффективной коммуникация бывает тогда, когда руководитель использует неформальную организацию в дополнение к каналам коммуникации формальной организации [38].

То в связи с этими данными можно составить план эффективной организации общения и алгоритм построения эффективной системы коммуникаций в организации.

План эффективной организации общения:

- Формулировка цели общения;
- Подготовка к общению;
- Определение стратегии и тактики общения;
- Слушание собеседника;
- Аргументация;
- Подведение итогов делового общения;
- Решение.

Алгоритм построения эффективной системы коммуникаций в организации:

- Выявить информационные потребности (идеальный образ входящей информации) каждого подразделения;
- Провести анализ эффективности работы с информацией внутри каждого подразделения;
- Провести анализ накопления и хранения информации внутри подразделения;
- Провести анализ продуцирования и передачи информации внутри подразделения;
- Нарисовать структурную схему организации, стрелками указать необходимые информационные потоки и описать характеристики данных потоков (кто, кому, какую информацию, в каком объеме, в какой форме, на каких носителях, в какие сроки или при каких условиях предоставляет);

- Закрепить необходимые информационные потоки с помощью соответствующих приказов, должностных инструкций и т. п. как обязательные функции подразделений и обязанности конкретных сотрудников;
- Проверить спроектированную коммуникационную систему в течение 6 -12 месяцев, в случае неэффективности внести необходимые изменения.

В качестве еще одного мероприятия можно предложить создание электронной базы всех важнейших вопросов, где будут рассматриваться текущие проблемы компании, а также предложения по их решению сотрудников филиала. В эту базу может войти каждый сотрудник из персонала ТОО «Регион-Медиа», ознакомится с состоянием компании на данный момент, оставить свои комментарии, предложения и выразить свое мнение о решении тех или иных вопросов фирмы.

А также для более эффективной деятельности рекламной компании ТОО «Регион-Медиа» необходимо ввести ежемесячную проверку всей документации с клиентами, заостряя внимания на договорах об оказании рекламных услуг, бланках заказов и эфирных справках. Этот метод совсем не затратный, но зато повысит организационные моменты деятельности компании перед различными проверками, а также сократит время на устранения возможных ошибок.

Таким образом, при внедрении предложенных мероприятий может быть достигнута высокая эффективность, которая, несомненно, повысит производительность деятельности рекламной компании ТОО «Регион-Медиа».

Заключение

После проведенного анализа рекламной компании ТОО «Регион-Медиа» можно сделать следующие выводы.

По общему признанию, коммуникации имеют огромное значение для успеха деятельности предприятий и представляют одну из сложных проблем менеджмента. По существу это своего рода «кровеносная система» единого организма фирмы.

Роль коммуникаций очевидна как на малых фирмах, так и в мощных компаниях и корпорациях. От эффективности коммуникационных связей и взаимодействий зависит будущее не только предприятия, как хозяйствующего субъекта на рынке, но также и людей, работающих на данном предприятии, а на глобальном уровне и

благополучие всей страны в целом.

Согласно исследованиям, руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, все называют коммуникации связующим процессом.

Коммуникации имеют огромное значение для успеха организации. От того, насколько грамотно построено общение, зависит немало: результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, клиентами и сотрудниками, удовлетворенность работников организации своим трудом, морально-психологический климат коллектива, взаимоотношения с другими предприятиями и организациями, а также с государственными органами. Для современного менеджера, личности, которая должна работать с людьми, способность к общению жизненно необходима. Это самый важный навык, которым должен обладать менеджер. Неэффективные коммуникации — одна из главных сфер возникновения проблем. И поэтому необходимо учиться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становиться лучшими, более эффективными менеджерами. Ведь эффективно работающие руководители — это те, кто эффективны в коммуникациях.

Коммуникации (реклама, мероприятия, акции и т.д.) - это форма общения между производителем и потребителем, имеющая как личностный и непосредственный характер, так и представленная с использованием особых методов и приемов формирования и оформления информации о фирме, товаре или услуге. Конечной целью формирования и представления коммуникации вниманию потребителей является получение согласия и отклика от них, а именно желания позвонить, подъехать, встретиться, купить.

В данной компании, несомненно, имеется система коммуникаций и это во многом заслуга ее руководителя. Правда, в рекламной компании ТОО «Регион-Медиа коммуникациям пока отводится не достаточно важное и почетное место.

На предприятии присутствует сравнительно неплохая структура коммуникаций, так как от этого зависят отношения с партнерами и заказчиками, а также сохранение конкурентной позиции на рынке.

В организации ТОО «Регион-Медиа» присутствуют некоторые трудности и недостатки в управлении коммуникациями.

При анализе коммуникационной системы компании ТОО «Регион-Медиа» были выявлены некоторые недостатки, которые были перечислены и подробно расписаны немного выше. Эти недостатки неблагоприятно влияют на предприятие в целом, поэтому необходимо провести ряд изменений и мероприятий по совершенствованию системы коммуникаций:

- Усовершенствовать компьютерную технику, что позволит повысить эффективность рекламной деятельности;
- Ввести новую должность – маркетолога, который будет проводить анализ конкурирующего рынка и вплотную заниматься рекламой;
- Провести курсы по повышению квалификации по должностям, для высокопрофессиональной деятельности организации;
- Создать электронную базу всех важнейших вопросов, для предложений и обсуждений текущих дел компании;
- Ввести ежемесячную проверку всей документации с клиентами, заостряя внимания на договорах об оказании рекламных услуг, бланках заказов и эфирных справках;
- Еще можно предложить в качестве мероприятий курсы повышения квалификаций для управленческого персонала, где будут преподаваться информационные технологии и иностранные языки.

Список использованных источников

1 Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/Под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2006. – 320 с.

2 Снетков В.М. Психология коммуникаций в организациях. - М.: ИОИ, 2002.- 192 с.

3 Коммуникационный менеджмент: Учебное пособие/Под ред. В.М. Шепеля. – М.: Гардарики, 2004. -352 с.

4 Сокира Т.С. Коммуникации в организации: Учеб. Пособие. - Алматы: КазНТУ, 2001. – 670 с.

- 5 Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология: Учебник. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2005 г. – 352 с. – (Профессиональное образование).
- 6 Шарков Ф.И. Теория коммуникаций (базовый курс). Учебник.- М.: «РИП-холдинг», 2004. – 854 с.
- 7 Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. – М., 2001. – 215 с
- 8 Основы теории коммуникации: учебник/под ред. М.А. Василика. – М.: Гардарики, 2006. – 259 с.
- 9 Менеджмент организации: Учебное пособие/Под общей ред. В.Е. Ланкина. - Таганрог: ТРТУ, 2006. – 152 с.
- 10 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.
- 11 Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Изд.2-е перераб. и доп. - М.: Дело,2003.-805с.
- 12 Брэддик У. Менеджмент организации. Изд.2-е перераб. и доп.- М.: Инфра-М, 2003.-365с.
- 13 Албастова Л. Н. Технология эффективного менеджмента. - М.: Издательство ПРИОР, 2007. – 560 с.
- 14 Казначевская Г.Б., Чуев И.Н. Основы менеджмента.- Ростов на/Д.: Феникс, 2004.- 259с.
- 15 Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. Пособие. – М.: «ИНФРА-М», 2001. – 520 с.
- 16 Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента». Новое знание – Минск 2007 г. – 532 с.
- 17 Уткин Э.А. Курс менеджмента. Учебник для вузов.- М.: Издательство «Зерцало»,2000.-388с.
- 18 Борисова Е.А. Эффективные коммуникации в бизнесе. – СПб.: Питер, 2005.-208с.
- 19 Гунаре М. Принципы и технологии рекламы. – М.: Издательство: Рига, 2005. – 134 с.
- 20 Салмыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления.- Ростов на Дону: Издательство «Феникс», 1997. – 322 с.

- 21 М. Бусыгин, Менеджмент: введение в специальность. Учебное пособие. – Москва 2003 г. – 168 с.
- 22 Бороздина Г.В.. Психология делового общения.– М.: ИНФРА – М, 2000.-288с.
- 23 Зверинцев А. Коммуникативный менеджмент. – СПб.: Союз, 2000. – 288 с.
- 24 Дебольский М. Психология делового общения. - М.: Дело, 2002.-247с.
- 25 Васильева И.Ю. Деловое общение. – 2006. – 254 с.
- 26 Информационный портал ТОО «Регион-Медиа»// www.regionmedia.kz
- 27 Попов С.Г., Основы маркетинга: Учебное пособие. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: Ось-89, 2007 г. – 272 с.
- 28 Р. Батра, Дж. Майерс и Д. Аакер. Рекламный менеджмент. – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 860 с.
- 29 Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга – М.,2003. – 750 с.
30. Большаков А.С., В.И.Михайлов Современный менеджмент. Теория и практика.- СПб.: Питер, 2002. – 720 с.
- 31 Григорьев М.Н. Маркетинг. Учебник для вузов. Основы наук. Юрайт., 2007. – 530 с.
- 32 Любимов А.Ю. Мастерство коммуникации.- М.:КСП+, 2002.-336 с.
- 33 Орлов А.И. Учебник по менеджменту. М., 2005. – 552 с.
- 34 Матанцев А.Н. Эффективность рекламы. – М.: Финпресс, 2007. – 168 с.
- 35 Смирнова Г.Б. Менеджмент: Учебное пособие для студентов экономических колледжей и средних учебных заведений. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2002. – 352 с.
- 36 Общий менеджмент./Под ред. А.К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 235 с.
- 37 «Теория управления» под ред. А. Л. Гапоненко. – М. РАГС, 2004. – 232 с.