

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Успех любого дела в условиях рыночной экономики зависит не только от качества производимого товара или услуги, но во многом от обмена деловой информацией между людьми, производящих этот товар. В тоже время само производство товара, его качество и производительность организации находятся в зависимости от уровня коммуникационного процесса в коллективе. Важная роль здесь принадлежит характеру коммуникационного процесса в организации.

В процессе применения концепции коммуникаций, организация может столкнуться с рядом трудностей. Основными из них являются четыре: проблема распределения информации, проблема, связанная с распределением бюджета и функций, проблема добросовестности, и проблема оценки эффективности.

Таким образом, актуальность выбора темы курсовой работы определяется тем, что на сегодняшний день эффективность розничной продажи любого предприятия зависит от правильно разработанной стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Степень разработанности проблемы. Механизмы управленческих процессов и коммуникационного процесса в современной организации, в том числе и в таможенной системе отражены в исследованиях Барамзина С.В., Блинова Н.М., Иванова В.И., Колобова И.Н., Кухаренко В.Б. и др.

Объектом исследования настоящей работы являются коммуникации в организации.

Предметом исследования является комплекс коммуникационных процессов, существующих и развивающихся в организации.

Целью исследования является анализ сущности, элементов и этапов коммуникационного процесса в организации а также их значимости в повышении эффективности менеджмента на примере ФИЛИАЛ № 11.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть понятие и сущность коммуникации в современной организации;
- определить элементы и этапы коммуникационного процесса;
- выявить значимость коммуникации в организации;
- дать характеристику деятельности филиала № 11 «Горэнергосбыт» ОАО «МОЭК»;
- провести анализ коммуникационного процесса в организации;
- выявить проблемы коммуникационного процесса в организации;
- разработать предложения по совершенствованию коммуникационного процесса в организации;
- провести анализ эффективности предложений по совершенствованию коммуникационного процесса.

В курсовой работе использованы методы диалектического, исторического и логического анализа, метод сравнения и обобщения; а также системно-функциональный и системно-структурный принципы исследования и специфические приемы: качественный анализ и графическая интерпретация информации.

Теоретическую, методическую и эмпирическую базу для подготовки данной работы составили следующие источники: открытые материалы, специализированные источники, научная и методическая литература.

Данная работа состоит из двух глав, заключения, списка используемой литературы и приложения. В первой главе рассматриваются теоретические основы коммуникаций в современной организации. Во второй главе проведен анализ практики коммуникации в организации на примере филиала № 11 «Горэнергосбыт» ОАО «МОЭК». В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию коммуникационного процесса в филиале № 11 «Горэнергосбыт» ОАО «МОЭК». В заключении содержится итог всей работы, указаны основные моменты.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и сущность коммуникации в современной организации

Важнейшие цели передачи информации - совместная деятельность, труд и распределение его результатов. Безусловно, коммуникация не всегда направлена на организацию сотрудничества в социуме. С древнейших времен в живой природе различные движения, знаки, звуки, мимика, жесты передают реакции на раздражение, а также чувства и эмоции.[\[1\]](#)

Очевидно, что способы обмена информацией совершенствуются с развитием общества. Наиболее ранние из дошедших до нас серьезные исследования коммуникации принадлежат античности. Именно в ту эпоху зарождалась и обретала знакомые нам очертания европейская культура. Кроме прочего возникали и развивались подходы к управлению, формировался соответствующий понятийный аппарат, вырабатывалась терминология.[\[2\]](#)

Современное глобальное пространство характеризуется усложнением взаимосвязи и взаимодействия процессов и явлений действительности. Мировая система, состоящая из национальных государств и союзов с их уникальными культурными кодами, мировоззренческими, геополитическими и экономическими интересами и связями между ними, сегодня во многом находится в кризисном состоянии.

Эта ситуация проявляется в стремительном увеличении количества «информационного мусора» и ухудшении экологии человека, что приводит к известным глобальным проблемам современности.

Прежде всего, это состояние обусловлено дегуманизацией общественных отношений. И в этой связи конструктивно - созидательное значение приобретает феномен коммуникаций, детерминирующий различные аспекты социальной жизни.[\[3\]](#)

В процессе исследования, анализа коммуникаций и выявления их влияния на мировоззрение и массовое сознание, необходимо использовать качественные параметры их оценки. Одним из таких параметров, с нашей точки зрения, является сущностное различие понятий «коммуникация» и «общение».

В работе М.С. Кагана «Мир общения» глубоко и содержательно раскрывается один из аспектов данного вопроса. Фундаментальное различие общения и передачи сообщений, по мнению М.С. Кагана, проявляется в различии присущих им способов адекватной самореализации: структура коммуникации монологична, а структура общения – диалогична.[\[4\]](#)

Существует другая позиция, характерная для ряда современных исследователей, которая выражает нетождественность понятий «коммуникация» и «общение».[5]

Согласно данной точке зрения, коммуникация - это процесс передачи субъектами адекватного смысла при использовании общепринятого набора символов.

Смысл коммуникации выражается в той реакции, которую она вызывает, а эффективность любой коммуникации определяется достижением ее цели. Донесение смысла сообщения до слушателя в данном контексте является целью коммуникации. Общение в рамках этого подхода малоэффективно по сравнению с коммуникацией, так как оно не направлено на достижение определенной цели.

Неудивительно, что в последнее время межличностные социальные коммуникации, по сути, приравниваются к коммуникациям технологическим.

Ведь и в том, и в другом случае, основными элементами являются отправитель, сообщение, канал связи и адресат. От адресата не требуется творчески осмыслить, переработать, усовершенствовать полученную информацию. Нужно лишь наиболее полно усвоить и наиболее точно осуществить указанное действие. При этом содержательный аспект сообщения, формы передачи информации остаются несущественными.[6]

Сегодня для реализации управленческих задач менеджеру недостаточно только знаний в профессиональной области, но также необходимы навыки взаимодействия.

Для того, чтобы успешно развивать бизнес, необходимо управлять отношениями (коммуникациями) между людьми, между производителями и потребителями, между людьми и маркой и т.д. Характер отношений может сформировать взаимодействие или противодействие.

Управление каждым видом отношений (экономические, технологические, организационные, правовые, социальные и др.) может принести компании пользу, если менеджер грамотно выстраивает отношения как непосредственно с работниками компании, так и потенциальными потребителями. Проектирование, выбор и управление отношениями входит как составная часть в стратегию компании.[7]

Руководитель, принимая решения и реализуя их, должен управлять возникающими при этом реакциями подчиненных, коллег, вышестоящих руководителей и

конкретных представителей внешней среды, потребителей. Такими реакциями могут быть полная поддержка или проявление противоречий.

В управленческой коммуникации люди не просто обмениваются информацией, но и воздействуют друг на друга. При этом на результаты коммуникации во многом будет влиять процесс взаимного восприятия подчиненного и руководителя. В связи с этим можно выделить следующие взаимосвязанные структурные элементы управленческой коммуникации:

- коммуникативный компонент (взаимообмен информацией между партнерами);
- интерактивный компонент (взаимодействие партнеров);
- перцептивный компонент (взаимовосприятие и взаимоотношение партнеров).

[\[8\]](#)

В профессиональном общении руководителю, давая указание подчиненным, необходимо перепроверить правильность его понимания. Причиной большинства проваленной подчиненными работы является то, что либо исполнители не поняли задание, либо руководитель не понял то, что ему пытались объяснить подчиненные.

Особый интерес представляют работы социолога и политолога Гарольда Лассвелла (США). Гарольд Лассвелл [\[9\]](#) предлагал при исследовании коммуникации учитывать следующие вопросы:

кто является источником и получателем сообщения;

каково содержание сообщения;

каков эффект коммуникации.

На данном подходе основана так называемая технологическая схема коммуникации, названная в честь ученого «формулой Лассвелла».

Полагаем целесообразным привести указанную схему в рамках данного исследования (рисунок 1).

- во-первых, схема Лассвелла весьма наглядно иллюстрирует принцип действия коммуникации;
- во-вторых, здесь представлены «слабые места», снижающие эффективность воздействия на адресата;

- в-третьих, на наш взгляд, современные подходы к проблемам коммуникации следует анализировать с учетом данной схемы (рисунок 1).



Рисунок 1. Принципиальная схема коммуникации

Коммуникационный менеджмент усвоил следующие теории, повлиявшие на управление коммуникациями в таблице 1.

Таблица 1

«Научные теории, повлиявшие на управление коммуникациями»¹

Объект исследования Основные принципы

Поведение	В процессе научения важнейшая роль принадлежит стимулам и реакциям
Селективное внимание	Индивид воспринимает лишь ту часть сообщения, которая гармонирует с его взглядами
Социальное научение	Потребность познавать - результат перманентного взаимодействия личности и социума
Когнитивное равновесие	Индивид стремится упорядочить мир
Проецирование	Зная, какую модель поведения выбирает индивид, можно судить о его мотивационных установках
Действие и вознаграждение	Используя СМИ, человек выполняет определенные действия, за что получает вознаграждение
Сообразность (гармоничность)	Люди придают важное значение СМИ (в частности, объектам их внимания)
Доверие к источнику	Степень доверия к источнику сообщения влияет на мнения и поведение человека

В процессе управленческой коммуникации руководитель не просто передает ту или иную информацию, а воздействует этой информацией. При этом в ряде случаев именно воздействие выступает основной целью управления.

Поэтому в управленческой коммуникации необходимо точно сформулировать идею, правильно закодировать, выбрать канал передачи информации т.к. от этого зависит конечный результат.

Использование данных различных отраслей знания позволяет повысить эффективность обмена информацией.

Управление, выстроившее такую коммуникацию, бесспорно, будет высокорезультативным, сохранит и упрочит позиции предприятия на рынке.

1.2. Элементы и этапы коммуникационного процесса

Говоря о коммуникациях на предприятиях, обычно имеют в виду процесс общения сотрудников (личного или на собраниях), переговоры по телефону или чтение и составление служебных записок, писем, отчетов. Хотя на эти случаи на самом деле приходится основная часть обмена информацией в организации, коммуникации имеют вид развитого и сложного процесса.

Для того чтобы осуществить процесс коммуникации, необходимо четыре основных элемента:

- отправитель - субъект, генерирующий идеи или собирающий информацию и передающий ее;
- сообщение - собственно информация, закодированная с помощью символов;
- канал - средство передачи информации;
- получатель - объект, которому предназначена информация и который интерпретирует ее.[\[10\]](#)

Выделяют следующие виды коммуникаций:

- формальные - определяются организационной структурой предприятия, сложностью уровней управления и функциональных отделов;
- неформальные - например, канал распространения слухов.[\[11\]](#)

Также существуют следующие коммуникации:

- вертикальные (межуровневые) - информация передается сверху вниз и снизу вверх;
- горизонтальные - информация передается между различными отделами, для того чтобы согласовать действия;
- межличностные - общение людей в устной форме в любом из перечисленных видов коммуникаций.[\[12\]](#)

При процессе обмена информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов:

1. Зарождение идеи - процесс обмена информацией начинается с появления идеи или тщательного отбора информации. Отправитель решает, что нужно сделать, чтобы идея или сообщение стали предметом обмена. Главная роль отправителя - проектирование и кодирование сообщения с последующей передачей другим участникам процесса.
2. Кодирование и выбор канала - Прежде чем передать идею, отправитель должен, используя символы, закодировать ее при помощи слов, интонации и жестов (например, язык тела). В результате идея превращается в сообщение.
3. Передача - на третьем этапе отправитель использует канал для передачи сообщения получателю. Речь идет о физическом обмене сообщениями, который многие ошибочно принимают за сам процесс коммуникации. В то же время передача - это одна из самых важных ступеней, которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица. Главным инструментом для передачи информации является использование знаковых систем.
4. Декодирование - после передачи сообщения отправителем происходит декодирование информации получателем. Декодирование - это процесс перевода символов отправителя в мысли получателя. Если символы, которые выбрал отправитель, включают в себя такое же значение для получателя, последний будет точно знать, что именно имел в виду отправитель, когда разрабатывалась его идея. Если реакции на идею не последует, процесс обмена информацией на этом будет завершен.
5. Обратная связь - обмен информацией можно считать эффективным для обеих сторон, если получатель показал понимание идеи через обратную связь, произведя при этом действия, которых ждал от него отправитель. [\[13\]](#)

Таким образом, коммуникация - это сложный разносторонний процесс, состоящий из взаимосвязанных ступеней, каждая из которых нужна для того, чтобы сделать наши мысли понятными и доступными другому лицу.

1.3. Значимость коммуникации в организации

Коммуникации - это обмен информацией, на основе которого руководитель организации получает необходимую информацию для принятия эффективных решений и доводит их до работников организации. Исследования показали, что

более 70% зарубежных и российских руководителей считают коммуникации главным средством достижения эффективности их организации.[\[14\]](#)

С помощью коммуникаций люди объединены в организацию для достижения общей цели, что и является основной функцией коммуникации. Исследователи утверждают, что без коммуникации невозможно и управление, так как оно опирается на существующие и сложившиеся формы коммуникации и формирует те формы коммуникации, которые обеспечивают как совместную деятельность, так и само управление.

По нашему мнению, эффективно работающие руководители эффективны в коммуникациях. Они понимают суть каждого процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения, четко представляют, что среда влияет на обмен информацией.

По мнению ученого С.С. Фролова, «информация - это внешнее проявление коммуникации, её результат»[\[15\]](#). Информация играет важную роль в коммуникационном существовании человека и является средством коммуникации.

По словам авторов коммуникационных исследований, существует огромное количество проблем, коммуникационных барьеров, снижающих эффективность коммуникации сотрудников организации.[\[16\]](#)

Межличностными коммуникационными барьерами являются семантические (знания значения слов), невербальные барьеры, неэффективная обратная связь, неумение слушать.

Задача руководителей организаций состоит в том, чтобы выявить эти барьеры и разработать конкретные рекомендации по повышению эффективности межличностной коммуникации.

В заключение следует отметить, что межличностная коммуникация очень важна для успеха управления организацией.

Во-первых, потому, что решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей.

Во-вторых, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, имеющих неопределенность или двусмысленность.

Понимание процесса коммуникации методов совершенствования умения общаться будет способствовать повышению эффективности управленческой деятельности.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА № 11 «ГОРЭНЕРГОСБЫТ» ОАО «МОЭК»

2.1. Характеристика деятельности филиала № 11 «Горэнергосбыт» ОАО «МОЭК»

Главная задача Филиала №11 «Горэнергосбыт» ОАО «МОЭК» - быть доступным и удобным для клиента партнером.

Филиал №11 «Горэнергосбыт» ОАО «МОЭК» (далее - филиал № 11) был создан на основе сбытовых подразделений бывших ГУПов «Мостеплоэнерго», «Мосгортепло» и «Теплоремонтналадка», вошедших в состав ОАО «МОЭК» в 2011г.

Руководство сконцентрировало все сбытовые направления в одном филиале для повышения оперативности и эффективности своей деятельности.

Филиал №11 «Горэнергосбыт» ОАО «МОЭК» выполняет следующие функции:

- заключение и расторжение договоров водоснабжения;
- предоставление расчетно-платежных документов;
- проведение сверки расчетов за поставленные ресурсы;
- выдача дубликатов договоров водоснабжения, расчетно-платежных документов, технической документации на узел учета тепловой энергии (УУТЭ);
- выдача технических условий на установку УУТЭ;
- согласование проекта на установку УУТЭ;
- проведение расчета по выделению тепловых нагрузок систем отопления нежилых помещений, расположенных в жилых домах;
- выявление бездоговорного потребления водных ресурсов в виде центрального отопления и горячего водоснабжения;
- анализ качества поставляемых ресурсов;

- организация работы комиссии по ограничению и прекращению подачи воды потребителям-неплательщикам;
- контроль за исполнением договорных обязательств потребителями;
- предоставление информации по вопросам снабжения центральным отоплением и горячей водой по запросу потребителей (как в устной, так и письменной формах).

В филиале № 11 линейная структура управления (рисунок 2).

Директор

Заместитель директора по работе с потребителями

Заместитель директора по правовой работе

Заместитель директора – главный инженер

Главный бухгалтер

Бухгалтерия

Договорной отдел

Отдел правового обеспечения

Заместитель главного инженер

Административно - хозяйственный отдел

Расчетный отдел

Отдел по работе с дебиторской задолженностью

Отдел бизнес - планирования

Отдел по работе с потребителями

Отдел тепловой инспекции

Производственно технический отдел

Рисунок 2. Организационная структура управления филиала № 11

В филиале № 11 не наблюдается излишней текучести кадров, что не вызывает значительные экономические потери, а также не создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности в работе с коллективом.

Таблица 2

«Структура кадрового состава филиала № 11 «в 2017 году по категориям работников по сравнению с 2016 годом»

№ п/п	Категория работников	По состоянию на 31.12.2016		По состоянию на 31.12.2017		Темп роста, %
		численность, чел.	уд. вес, %	численность, чел.	уд., вес, %	
1	2	3	4	5	6	7
1	Руководители	6	5,67	6	5,80	33,3%
2	Специалисты	1047	94,33	1063	94,20	30%
3	Служащие	-	-	-	-	-
4	Всего работающих	1053	100,00	1069	100,00	30,2%

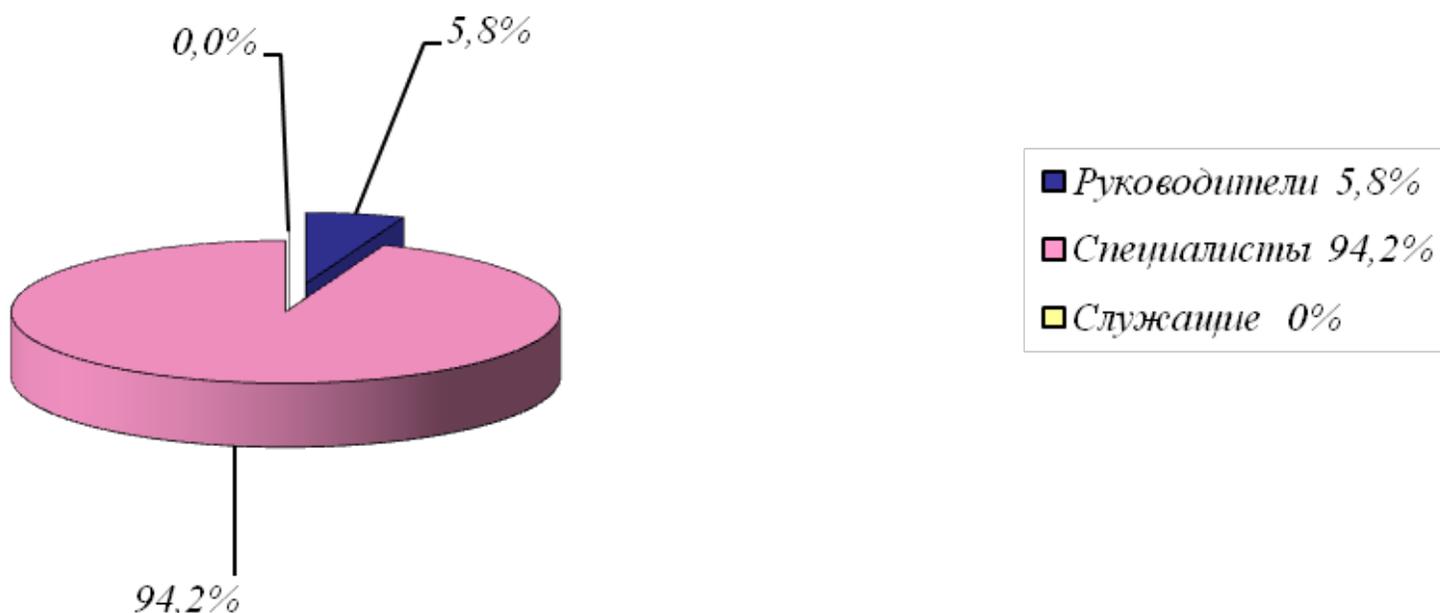


Рисунок 3. Структура кадрового состава филиала № 11 на 31.12.2017г

Из представленной диаграммы видно, что за 2017 год произошел прирост численности по каждой категории работников и соответственно по всему кадровому составу в целом.

Таблица 3

«Возрастная структура кадрового состава филиала №11»

№ п/п	Категория работников	До 30 лет	От 30 до 50 лет	От 50 до 60 лет	Свыше 60 лет	Итого
1	2	3	4	5	6	7
1	Всего работающих	229	733	107	0	1069

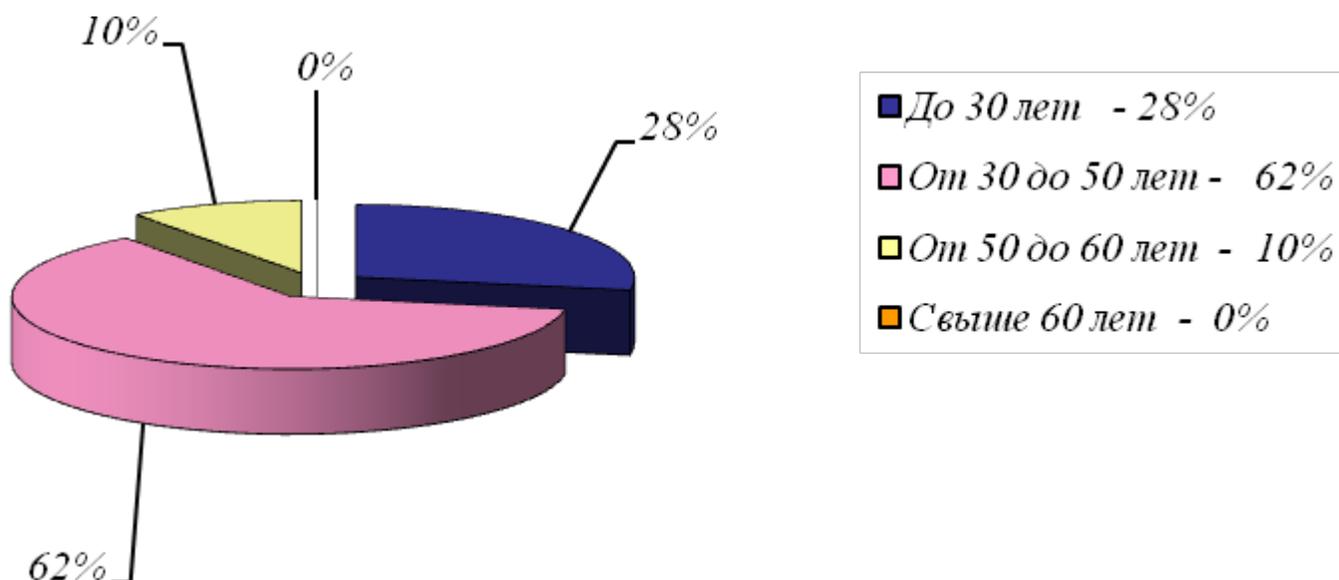


Рисунок 4. Возрастная структура кадрового состава филиала № 11

Данные рисунка 4 показывают, что средний возраст большей части сотрудников Филиала относится к возрастной категории от 30 до 50 лет. Работники данной категории обладают наиболее продуктивными показателями работоспособности. Вместе с тем эта возрастная категория работников наименее подвержена движениям в направлении дальнейшего поиска другой работы.

Также значительна доля молодых сотрудников категории до 30 лет (28 %), наиболее положительной стороной, которых является недавно полученное образование и заинтересованность в получении опыта работы в компании. Положительным примером работы с молодыми кадрами является то, что обучение новых сотрудников в Филиале проводится при непосредственной помощи руководителей и специалистов отделов, что бы процесс адаптации новых работников в компании более качественным и максимально эффективным.

Основная задача деятельности филиала № 11 – обслуживание потребителей города Москвы отоплением и горячей водой (далее по тексту тепловая энергия).

Проведем сравнительный анализ основных показателей работы филиала № 11 за 2016-2017 гг. на примере годового отчета о производственной и финансово-хозяйственной деятельности.

Доходы от реализации тепловой энергии (с учетом субсидий на покрытие убытков теплоснабжающих организаций, связанных с применением государственных регулируемых цен (тарифов) при продаже товаров работ, (услуг) населению за 2017 год, составили 6381,41 млн. рублей, в том числе:

- выручка от реализации тепловой энергии – 4659,22 млн. рублей (73,0%);
- выручка от реализации горячей воды– 408,56 млн. рублей (6,4%);
- выручка от реализации утечек теплоносителя – 7,32 млн. рублей (0,1%);
- субсидии на покрытие убытков – 1306,31 млн. рублей (20,5%).

Выполнение плана по доходам составило 97,66%.

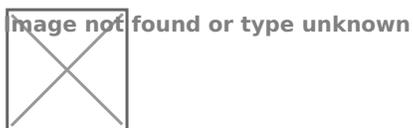
Таблица 4

«Анализ доходов от реализации тепловой энергии»

№ п/п	Наименование показателя	2016 год	2017 год		Факт в % от Плана	Темп роста 2017 г. к 2016 г.,%
			План	Факт		
1	Доходы - всего, млн. руб., в том числе:	4 853.01	6 534.57	6 381.41	97.66%	131.49%
1.1	Доход по теплоснабжению, тыс.руб. (п.1.1.1: п.1.1.7.)	4 853 005.62	6 534 570.49	6 381 410.76	97.66%	131.49%
1.1.1	Выручка от реализации тепловой энергии, тыс.руб.	3 602 562.71	4 787 594.87	4 659 219.94	97.32%	129.33%
1.1.2	Выручка от транспортировки тепловой энергии, тыс.руб.	160.52	0.00	0.00	0.00%	0.00%
1.1.3	Выручка от реализации ГВС, тыс.руб.	231 116.09	387 275.45	408 557.16	105.50%	176.78%

1.1.4	Выручка от реализации ХВС, тыс.руб.	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00%
1.1.5	Выручка от реализации ХОВ, тыс.руб.	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00%
1.1.6	Выручка от реализации утечек теплоносителя, тыс.руб.	1 652.20	2 764.39	7 327.55	265.07%	443.50%
1.1..	Субсидия на покрытие убытков, тыс.руб.	1 017 514.11	1 356 935.79	1 306 306.10	96.27%	128.38%
1.2	Прочая выручка, тыс.руб.	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00%

В структуре доходов за 2017г. наибольшую долю составляет выручка от реализации тепловой энергии потребителям 73,0% (рисунок 5).



Таким образом, филиал № 11 – это успешная организация, эффективно выполняющая свои функции.

2.2. Анализ коммуникационного процесса в организации ООО «АИРСТОК»

В результате просмотра журнала регистрации в приемной организации и анализа полученной информации составлена таблица, в которой представлена сводная информация по каждому виду документа в динамике за 2014-2015 года таблица 5.

Таким образом, проведенный анализ свидетельствует о том, что наибольшая доля документов как в 2014 году, так и в 2015 году приходилась на внутренние документы.

Кроме того, их количество сократилось в течение года на 439 штук или 12,7 %. Данное снижение вызвано расширяющимся доступом в получении необходимой информации за счет локальной сети.

Рост количества приказов в течение 2015 года (6,3 %) вызван повышением доли рутинных вопросов, что указывает на то, что основная задача руководства предприятия - это поддержание уже существующего организационного порядка.

Таблица 5

«Анализ структуры документооборота филиала № 11 по признаку документационного обеспечения»

Наименование документа	Период		Абсолют. изм., шт.	Темп роста, %
	2014 год, шт.	2015 год, шт.		
Входящие	734	1140	406	55,3
Исходящие	1344	1729	385	28,6
Приказы	2045	2173	128	6,3
в том числе:				
- по основной деятельности	842	943	101	12,0
- по командировкам	650	639	-11	-1,7
- по личному составу	553	591	38	6,9

Внутренние	3444	3005	-439	-12,7
в том числе:				
- финансовые	1622	1680	58	3,6
- служебные	1822	1325	-497	-27,3
Итого в год:	7567	8047	480	6,3
В среднем за день	28	30	2	7,1

Возросла деловая активность предприятия, о чем свидетельствует рост потоков входящих (55,3 %) и исходящих (28,6 %) документов: возросло количество поступаемых заявок на деятельность предприятия в связи с привлечением новых потенциальных покупателей; возросшие требования к отчетности предприятия перед учредителями требуют более частой переписки и предоставления необходимого материала.

Ниже в таблице 6 представлена группировка видов документов по основным подразделениям, а также анализируется их динамика. Определив основные потоки информации на предприятии, станет очевидным: какие из них необходимо в первую очередь автоматизировать.

Таблица 6

«Группировка видов документов филиала № 11 по подразделениям»

Подразделение	2014 год		2015 год	
	Кол., шт.	%	Кол., шт.	%

Отдел делопроизводства	1441	19	1520	16,3
Бухгалтерия	1450	19,2	1435	17,8
Отдел организации труда и заработной платы	587	7,8	610	7,6
Отдел материально-технического снабжения и комплектации	720	9,5	759	9,4
Производственно-сбытовой отдел	3369	44,5	3723	48,9
Итого	7567	100	8047	100

Как видно из таблицы 6 наибольшая доля документов приходится на бухгалтерию, производственно-сбытовой отдел, отдел материально-технического снабжения и комплектации, а также отдел делопроизводства. Очевидна высокая доля документов в бухгалтерии, так как практически каждый внутренний документ, а финансовый - обязательно, должен быть заверен в бухгалтерии для отслеживания движения финансово-материальных потоков предприятия.

Произведем анализ объема документооборота в течение одного года на примере 2015 года таблица 7.

Таблица 7

«Объем документооборота филиала № 11»

Виды документов

Входящие Исходящие Приказы Внутренние

Январь 122 186 226 299

Февраль	118	192	209	274
Март	96	124	184	235
Апрель	107	149	211	219
Май	91	117	107	210
Июнь	94	163	192	308
Июль	102	195	168	312
Август	43	101	185	175
Сентябрь	90	109	132	243
Октябрь	99	136	191	257
Ноябрь	93	115	189	251
Декабрь	85	142	179	222
Итого	1140	1729	2173	3005

Наибольший поток входящих документов пришелся на январь, февраль апрель и июль.

Составим карточки-анкеты связей всех подразделений, включенных в спроектированную организационную структуру при выполнении функций планирования и оперативного учета представлены в приложении 1.

2.3. Проблемы коммуникационного процесса в организации

Таким образом, коммуникационные связи филиала № 11 достаточно налажены: движение потоков документов практически не затруднено.

Однако, при передаче данных директору для формирования производственной программы и оперативного учета, у производственных подразделений нет возможности обрабатывать их для предоставления в желаемом виде.

Они не обладают дополнительным временем, необходимым для перегруппировки и выборки из всей имеющейся информации той части, необходимой для предоставления генеральному директору. Данные функции также не могут быть возложены на любой другой отдел по причине отсутствия всей необходимой информации и реального времени для выполнения данных функций.

В этой ситуации необходимо рассмотреть вариант, согласно которому данные функции передать отделу делопроизводства, который, в свою очередь, недостающую информацию будет получать у прямого начальника и контактировать с мастером и бригадирами. Но работникам отдела делопроизводства не хватает реального времени для выполнения поручений генерального директора и бухгалтера.

Очевидно, что при работе бухгалтерии с главным бухгалтером, а главного бухгалтера с директором процедура документооборота работает очень эффективно, учитывая как «прямые», так и «обратные» связи. Однако, следует отметить недостаточное количество компьютерной техники в бухгалтерии, что приводит к необходимости проводить некоторые требуемые расчеты вручную.

Так же, существуют дополнительные проблемы, стоящие перед руководством:

1. Высокая инерция в управлении. Зацикленность на прошлом успешном опыте, тогда как собственник не имеет желания или опыта развивать предприятие. Не хватает воли владельцев для реализации поставленных задач.
2. Слабая интеграция компаний внутри отрасли. Существует очень мало активных отраслевых ассоциаций, а успешный опыт таковых недостаточно распространяется. Крупный бизнес чаще всего имеет достаточно ресурсов для лоббирования своих интересов, а малый и средний бизнес не умеет объединяться ради развития своих же отраслей.

Анализ системы управления коммуникационными процессами в филиале № 11 показал, что основные нарушения в системе движения информации связаны с нерациональной работой отдела делопроизводства, а также с отсутствием отдельного подразделения, отвечающего за выход компании на международный рынок и внешнеэкономическую деятельность.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА В ОРГАНИЗАЦИИ ФИЛИАЛ № 11

3.1. Предложения по совершенствованию коммуникационного процесса в организации

В связи с этим, а также в связи с предстоящим выходом компании на дополнительные территории рекомендуется расширить штат сотрудников путем создания организационного отдела с закреплением за каждым из сотрудников определенного сектора подразделений, с которыми он будет непосредственно контактировать.

Поэтому рекомендуются следующие пути совершенствования системы коммуникаций путем автоматизации наиболее «перегруженных» информационных потоков собственными силами:

1. Четко сформулировать цели и задачи, которые должна решить информационная система.
2. Определить круг лиц, которые будут вовлечены в процесс управления, разработки и контроля за разработкой информационной системы.
3. Формирование каждым подразделением перечня контактов между всеми службами предприятия с предоставлением документов, отражающих содержание данных контактов.
4. Систематизация и анализ полученных данных. Выделение наиболее значимых и «перегруженных» информационных потоков.
5. Автоматизация собственными силами выбранных информационных потоков.
6. Составление графика выполнения для всех полученных заданий и распределение ответственности между работниками отдела с закреплением

каждого за конкретным участком.

Попробуем рассмотреть способы улучшения коммуникационного процесса с точки зрения межличностных (неформальных) и организационных (формальных) коммуникаций. Эти виды коммуникаций сильно отличаются друг от друга и, следовательно, способы их улучшения тоже различны.

Целесообразно не дожидаться очередного сбоя в коммуникации, а проводить систематическую и всестороннюю оценку ее эффективности в организации. Любая незначительная коммуникативная проблема может оказаться частью более широкой задачи — неадекватного функционирования сети или неправильного обучения. Некоторые проблемы могут быть взаимосвязаны, и усилия в решении одной из них могут создавать новые трудности в решении других. Так, если в попытке уменьшить информационную перегрузку руководство усилит селекцию и фильтрацию информации на исполнительском уровне, то может быть нарушен восходящий информационный поток. Или если для улучшения надежности передачи и понимания информации начальство станет дублировать ее по нескольким каналам, то может возникнуть информационная перегрузка, которая также негативно скажется на экономичности коммуникации. Некоторые информационные сбои имеют вовсе не коммуникативную основу, а отражают, например, межличностный или межгрупповой конфликт. В этом случае решение лежит не в общении, а в устранении исходных причин. Общение — жизненно важный организационный процесс, исследование и оптимизация которого является необходимым условием эффективной деятельности организации.⁷

Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных.

Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации.

Регулирование информационного потока - лишь один пример из числа действий руководителя по совершенствованию обмена информацией. Есть и другие. Например, руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.д. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Планирование, организация и контроль формируют дополнительные возможности управленческого действия в

направлении совершенствования информационного обмена.

В той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи - перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов.

Опрос работников - еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов.

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем - снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх. Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения.

Систему сбора предложений можно организовать по-другому. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности.

Другой вариант системы обратной связи предусматривает создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес.

Еще один подход основан на кружках качества, а также группах неуправленческих работников, которые еженедельно собираются для обсуждения предложений по усовершенствованиям.

3.2. Анализ эффективности предложений по совершенствованию коммуникационного процесса

В рамках нашего исследования предлагается рассчитать стоимость открытия небольшого организационного отдела в филиале № 11.

Рассмотрим эффективность мероприятия по созданию в филиале № 11 организационного отдела таблица 8.

Таблица 8

«Расчет эффективности мероприятия по созданию организационного отдела в филиале № 11, тыс.руб.»

№ п/п	Показатель	План (2016 г.)	Прогноз (2017 г.)	Изменение (+; -)
1	Численность персонала	0	4	+4
2	Зарплата менеджеров отдела ВЭД	0	5760,0	+5760,0
3	Затраты на аренду и оборудование офиса	0	1500,0	+1500,0
4	Другие затраты по на созданию отдела ВЭД	0	0	0
5	Итого затрат на создание отдела ВЭД тыс.руб.	0	7260,0	+7260,0
6	Товароборот, тыс.руб.	0	20000,0	+20000,0
7	Количество внешнеэкономических клиентов, шт.	0	20	+20

8	Средний объем закупок одного клиента, тыс. руб.		1000,0	+1000,0
9	Себестоимость реализованных товаров, тыс. руб.	0	8000,0	+8000,0
12	Валовой доход, тыс. руб.	0	12000,0	+12000,0
13	Общие издержки, тыс. руб.	0	7260,0	+7260,0
14	Прибыль от реализации, тыс. руб.	0	4740,0	+4740,0

Данное мероприятие будет эффективно, экономический эффект составил 4740,0 тыс.руб.

Кроме этого, создание организационного отдела дает следующие преимущества:

- инвестиции сил и средств в текущих клиентов;
- оперативный выход и присутствие на активно дополнительных территориях дает возможность увеличивать доход компании и предлагать клиентам лучшие решения;
- сокращается время на получение актуальной и точной информации о текущем состоянии бизнеса.

Таким образом, в результате предложенных рекомендаций филиал № 11 может выйти на дополнительную территорию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, коммуникация - это сложный разносторонний процесс, состоящий из взаимосвязанных ступеней, каждая из которых нужна для того, чтобы сделать наши мысли понятными и доступными другому лицу.

Говоря о коммуникациях на предприятиях, обычно имеют в виду процесс общения сотрудников (личного или на собраниях), переговоры по телефону или чтение и составление служебных записок, писем, отчетов. Хотя на эти случаи на самом деле приходится основная часть обмена информацией в организации, коммуникации имеют вид развитого и сложного процесса.

Целью данного исследования был анализ сущности, элементов и этапов коммуникационного процесса в организации а также их значимости в повышении эффективности менеджмента на примере филиала № 11 «Горэнергосбыт» ОАО «МОЭК».

Для достижения указанной цели были решены следующие задачи: рассмотрены теоретические основы коммуникаций в современной организации; проведен анализ практики коммуникации в организации на примере филиала № 11 «Горэнергосбыт» ОАО «МОЭК»; разработаны мероприятия по совершенствованию коммуникационного процесса в организации филиала № 11 «Горэнергосбыт» ОАО «МОЭК».

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы: межличностная коммуникация очень важна для успеха управления организацией. В процессе управленческой коммуникации руководитель не просто передает ту или иную информацию, а воздействует этой информацией. При этом в ряде случаев именно воздействие выступает основной целью управления. Поэтому в управленческой коммуникации необходимо точно сформулировать идею, правильно закодировать, выбрать канал передачи информации т.к. от этого зависит конечный результат.

Использование данных различных отраслей знания позволяет повысить эффективность обмена информацией. Понимание процесса коммуникации будет способствовать повышению эффективности управленческой деятельности.

В работе проведен анализ деятельности и коммуникационных процессов филиала № 11 «Горэнергосбыт» ОАО «МОЭК».

В результате проведенного анализа выявлено, что внутренние коммуникационные связи филиала № 11 «Горэнергосбыт» ОАО «МОЭК» достаточно налажены: движение потоков документов практически не затруднено.

Однако отмечено, что функции внешнеэкономической деятельности не могут быть возложены на любой другой отдел по причине отсутствия всей необходимой

информации и реального времени для выполнения данных функций. Анализ системы управления коммуникационными процессами в филиала № 11 «Горэнергосбыт» ОАО «МОЭК» показал, что основные нарушения в системе движения информации связаны с нерациональной работой отдела делопроизводства, а также с отсутствием отдельного подразделения, отвечающего за выход компании на международный рынок и внешнеэкономическую деятельность.

В связи с этим, а также в связи с предстоящим выходом компании на новые территории рекомендуется расширить штат сотрудников путем создания организационного отдела с закреплением за каждым из сотрудников определенного сектора подразделений, с которыми он будет непосредственно контактировать.

Проведенный анализ позволил сделать вывод о том, что компания нуждается в создании нового подразделения – организационного отдела.

Итак, сущность внешнего управления филиала № 11 «Горэнергосбыт» ОАО «МОЭК» коммуникационными процессом заключается в поиске и приобретении необходимой информации, поступающей в информационное поле внешней среды. Особенностью управления является поиск минимального объема требуемой информации с минимальными затратами для предприятия с учетом максимального эффекта от получения внешней информации.

Так же в работе рассчитана экономическая эффективность предложенного мероприятия, выявлено, что данное мероприятие будет эффективно, экономический эффект составил 4740,0 тыс.руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверьянова А.М., Чудесова Н.Н. Роль коммуникаций в организации // Актуальные проблемы экономического развития современной России материалы V Международной очной научно-практической конференции. - 2015;
2. Александрова И.Б. Управленческие коммуникации в реализации управленческих функций организации // Путь науки. - 2015. - № 5;
3. Алифанова Т.А. Управление кризис-коммуникациями в организациях // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 9;

4. Анашкин Ю.И. Специфика межличностных коммуникаций в управлении организацией // Современные проблемы науки и образования. – 2014;
5. Банникова Е.П. Процесс коммуникации между компанией и покупателем в российских организациях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014. - № 3;
6. Вдовина О.А., Глебова Е.С. Развитие системы внутренних коммуникаций как фактор профилактики конфликтов в организациях // Современные научные исследования и инновации. - 2015. - № 6;
7. Воронов А.А., Глухих Л.В. Стратегические коммуникации в системе управления промышленностью России // Практический маркетинг. - 2013. - № 8;
8. Гуляева Ю.В., Пинигина Я.С. Совершенствование коммуникаций в организации // Современные тенденции в научной деятельности VII Международная научно-практическая конференция. Москва. – 2015;
9. Дорошко М.В. Об актуальности исследования коммуникаций в организации // Современная культура коммуникации. Социокультурные процессы в современном мире. – 2015;
10. Ивлев Г.С. Основные формы онлайн коммуникаций и методы обеспечения адресности // Экономическая наука и практика. – 2013;
11. Илющенко Ю.А., Ткачев А.А. К вопросу о роли коммуникации в системе управления организацией // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2015. - № 7;
12. Каган М.С. Мир общения: Проблема межсубъектных отношений. - М.: Политиздат, 2008;
13. Мильнер Б.З. Теория организации. - М.: Инфра-М, 2013;
14. Носкова Е.А., Середа М.В., Субботина Е.Г. Подходы к повышению эффективности коммуникаций при антикризисном управлении организацией // Современный российский менеджмент: состояние, проблемы, развитие. – 2015;
15. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. -М.: Рефл-бук, Ваклер, 2013;
16. Рыцев А.И. Неформальные коммуникации в организациях // Инновационные тенденции развития системы образования материалы IV Международной научно-практической конференции. – 2015;
17. Фролова С.С. Теория коммуникации // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. - 2013. - № 1;
18. Чухвистова Е.Е. Какую роль играют внутренние коммуникации в современных организациях // Наука и современность Сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2015;

19. Lasswell H.D. The structure and function of communication in society // The Communication of Ideas. 1948.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

«Карточка-анкета связей «Начальник ПТО-главный бухгалтер»

Виды связей между подразделениями
по критерию налаженности Итого
документооборота

Тип контактов

Систематические, налаженные связи (7 - 10 баллов)	Периодические, слабо налаженные связи (4 - 6 балла)	Редкие, не налаженные связи (1 - 3 балла)
--	---	--

Прямая связь:

1. Предоставление производственной программы в натуральных единицах 10

2. Предоставление сведений о поступающих заявках на покупку продукции 8

3. Предоставление данных о производственных мощностях предприятия 6

4. Предоставление данных о трудоемкости выпускаемой продукции 5

5. Предоставление данных о фактически выпущенной продукции в натуральных единицах	9		
ИТОГО	27	11	38

Обратная связь:

1. Предоставление производственной программы в стоимостном выражении	10		
2. Предоставление цен на поступающие заявки	9		
3. Предоставление сведений о фактической себестоимости	9		
4. Предоставление данных о фактически выпущенной продукции в стоимостном выражении	10		
ИТОГО	38		38

Вес «прямой» связи - $38 / 50 = 0.76$; Вес «обратной» связи - $38 / 40 = 0.95$.

«**Карточка**»-анкета связей «Главный бухгалтер-главный инженер»

Тип контактов	Виды связей между подразделениями по критерию налаженности документооборота	Итого
---------------	---	-------

	Периодические	Редкие,
	слабо	не
Систематические,	налаженные	налаженные
налаженные связи (7 - 10	связи	связи (1
баллов)	(4 - 6 балла)	- 3
		балла)

Прямая связь:

1. Предоставление сведений о поступающих заявках на покупку продукции 10

2. Предоставление производственной программы в натуральных единицах 10

3. Предоставление данных о трудоемкости выпускаемой продукции 9

4. Предоставление данных о фактических затратах на производство 8

5. Предоставление бухгалтерской отчетности 9

6. Предоставление данных о фактически выпущенной продукции в натуральных единицах 10

ИТОГО 56

56

Обратная связь:

1. Предоставление цен на поступающие заявки 9

2. Предоставление производственной программы в стоимостном выражении 10

3. Предоставление расчета фактической себестоимости 9 реализованной продукции

4. Предоставление статистических расчетов 10

5. Предоставление финансового анализа деятельности предприятия 9

6. Предоставление данных о фактически выпущенной продукции в стоимостном выражении 10

ИТОГО

57

57

Вес «прямой» связи - $56 / 60 = 0.93$; Вес «обратной» связи - $57 / 60 = 0.95$.

«Карточка-анкета связей «главный инженер- мастер и мастер-бригадир»

Тип контактов	Виды связей между подразделениями по критерию налаженности документооборота			Итого
	Систематические, налаженные связи (7 - 10 баллов)	Периодические, слабо налаженные связи (4 - 6 балла)	Редкие, не налаженные связи (1 - 3 балла)	
Прямая связь:				
1. Предоставление расчета фактической себестоимости реализованной продукции		4		
2. Предоставление производственной программы в натуральных единицах			3	
3. Предоставление данных о фактически выпущенной продукции в стоимостном выражении	10			

ИТОГО	10	4	3	17
-------	----	---	---	----

Обратная связь:

1. Предоставление данных о фактически выпущенной продукции в натуральном выражении	10			
---	----	--	--	--

ИТОГО	10			10
-------	----	--	--	----

Вес «прямой» связи — $17/30 = 0.57$; Вес «обратной» связи - $10 / 10 = 1.00$.

«Карточка-анкета связей «Бухгалтерия - отдел делопроизводства»

Виды связей между подразделениями по критерию
налаженности документооборота

Тип контактов	Систематические, налаженные связи (7 - 10 баллов)	Периодические,	Редкие, не налаженные связи (1 - 3 балла)	Итого
		слабо налаженные связи (4 - 6 балла)		

Прямая связь:

1. Предоставление сведений о ценах на выпускаемую продукцию	5		
2. Предоставление производственной программы в натуральных единицах		1	
3. Предоставление данных о трудоемкости выпускаемой продукции		1	
4. Предоставление данных о фактических затратах на производство		2	
5. Предоставление бухгалтерской отчетности		1	
ИТОГО	5	5	10

Обратная связь:

1. Предоставление производственной программы в стоимостном выражении	1	
2. Предоставление расчета фактической себестоимости реализованной продукции	1	
3. Предоставление финансового анализа деятельности предприятия	0,5	
ИТОГО	2,5	2,5

Вес «прямой» связи - $10 / 50 = 0.20$: Вес «обратной» связи - $25 / 30 = 0.08$.

«Карточка-анкета связей «Главный бухгалтер – генеральный директор»

Виды связей между подразделениями по критерию
налаженности документооборота

Тип контактов	Систематические, налаженные связи (7 - 10 баллов)	Периодические, слабо налаженные связи (4 - 6 балла)	Редкие, не налаженные связи(1 - 3 балла)	Итого
---------------	---	---	---	-------

Прямая связь:

1. Предоставление сведений о фактических затратах на производство	9	
2. Предоставление бухгалтерской отчетности	9	
3. Предоставление прочих данных для статистических расчетов	9	
ИТОГО	27	27

Обратная связь:

1. Предоставление статистических отчетов	10	
2. Предоставление финансового анализа деятельности предприятия	10	

Вес «прямой» связи $-21/30 = 0.90$. Вес «обратной» связи — $20/20 = 1.00$.

1. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. -М.: Рефл-бук, Ваклер, 2013.С.63 [↑](#)
2. Дорошко М.В. Об актуальности исследования коммуникаций в организации // Современная культура коммуникации. Социокультурные процессы в современном мире Материалы международной научнопрактической конференции. Саратов, 2015. С. 44 [↑](#)
3. Гуляева Ю.В., Пинигина Я.С. Совершенствование коммуникаций в организации // Современные тенденции в научной деятельности VII Международная научно-практическая конференция. Москва. - 2015.С.175 [↑](#)
4. Каган М.С. Мир общения: Проблема межсубъектных отношений. М. 2008. С. 100 [↑](#)
5. Илющенко Ю.А., Ткачев А.А. К вопросу о роли коммуникации в системе управления организацией // Современные тенденции развития науки и технологий. 2015. № 7-9. С. 27 [↑](#)
6. Анашкин Ю.И. Специфика межличностных коммуникаций в управлении организацией // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6. С. 51 [↑](#)
7. Алифанова Т.А. Управление кризис-коммуникациями в организациях // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 9.С.86 [↑](#)
8. Вдовина О.А., Глебова Е.С. Развитие системы внутренних коммуникаций как фактор профилактики конфликтов в организациях // Современные научные исследования и инновации. 2015. С. 172 [↑](#)

9. Lasswell H.D. The structure and function of communication in society // The Communication of Ideas. 1948 [↑](#)
10. Александрова И.Б. Управленческие коммуникации в реализации управленческих функций организации // Путь науки. 2015. С. 47 [↑](#)
11. Ивлев Г.С. Основные формы онлайн коммуникаций и методы обеспечения адресности // Экономическая наука и практика. – 2013.С.115 [↑](#)
12. Носкова Е.А., Середа М.В., Субботина Е.Г. Подходы к повышению эффективности коммуникаций при антикризисном управлении организацией // Современный российский менеджмент: состояние, проблемы, развитие. – 2015.С.30 [↑](#)
13. ? Мильнер Б.З. Теория организации. - М.: Инфра-М, 2013.С.163 [↑](#)
14. Аверьянова А.М., Чудесова Н.Н. Роль коммуникаций в организации // Актуальные проблемы экономического развития современной России материалы V Международной очной научно-практической конференции. – 2015.С.87 [↑](#)
15. Фролова С.С. Теория коммуникации // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия: Гуманитарные науки. 2013. С. 27 [↑](#)
16. Рыцев А.И. Неформальные коммуникации в организациях // Инновационные тенденции развития системы образования материалы IV Международной научно-практической конференции. Чебоксары, 2015. С. 60 [↑](#)