

Содержание:

Введение.

Коммуникация координация управленческий организация.

Управленческая деятельность связана с необходимостью постоянной координации деятельности организации и отдельных членов для достижения общей цели. Координация может происходить посредством разнообразных форм, а, прежде всего - при помощи контактов членов организации - в процессе коммуникации. Практически всё, что совершается в организации, имеет прямую или косвенную связь с коммуникативными процессами, таким образом, они являются значимым средством обеспечения целостности и функционирования организации.

Управление в любой организации происходит через людей, сотрудников. Одним из инструментов управления в руках руководителя является имеющаяся информация. Использовать и передавать те или иные данные, а также получать обратную информацию, он организует, руководит и управляет подчиненными. Значимую роль играет способность руководителя передавать информацию таким образом, чтобы воспринималась наиболее верное восприятие данной информации.

Современным руководителям необходимо понимать важность данной проблемы и принимать участие в ее разрешении. В процессе коммуникации происходит передача информации от одного субъекта другому. В качестве субъектов выступают отдельные личности, группы и целые организации.

Коммуникационный процесс предъявляет определенные требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Каждый из участников коммуникации должен обладать всеми или хотя бы несколькими специальными способностями, а именно: видеть, слушать, осязать. Хорошая коммуникация требует от каждой из сторон определенных знаний и навыков, а также наличия определенной степени взаимного понимания. [3.210.]

Возросшая роль коммуникативных взаимодействий в функционировании и развитии современных организаций выдвигает на первый план проблему управления коммуникациями как внутри организации, так и между организацией и ее средой, с целью проведения оптимально благоприятных для организации

коммуникационных процессов. Хорошими коммуникациями на практике являются основным необходимым условием успешного достижения стоящих перед организацией целей. Вместе с тем, именно коммуникации представляют собой один из наиболее спорных процессов в управления, по отношению к которому четкости и ясности в понимании пока не достигнуто.

Актуальным является определение роли коммуникаций в организации с учетом новых требований.

Из вышесказанного, цель данной работы: влияния коммуникационного процесса на эффективность управления предприятия.

Объектом является ОАО «КБП им. академика А.Г. Шипунова»

Предмет изучения - коммуникации в процессе управления предприятием.

Для поставленной цели нам необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть сущность понятия коммуникации, обозначить роль и значение коммуникаций в процессе управления;
2. Изучить виды коммуникаций, элементы и этапы коммуникационного процесса;
3. Провести анализы в ОАО «КБП им. академика А.Г. Шипунова»;

Теоретической и методологической основой послужили труды профессоров, экономистов по этой теме. В процессе работы была использована учебная литература отечественных авторов, материалы периодических изданий, а также сети Интернет.

Работа включает в себя: введение, основную часть, заключение.

1. Процесс коммуникации на предприятии.

1.1 Понятие, значение и элементы коммуникаций.

Для нормального эффективного предприятия труда, для управления совместной координированной деятельностью большое значение имеет все, связанное с приемом, переработкой и передачей информации. Здесь необходимо правильное и

точное понимание передаваемого, чтобы последующие действия были также целенаправленны и эффективны.

Коммуникация (от лат. communicatio - «общее», «разделяемое всеми») в широком смысле - обмен информацией между индивидами посредством общей системы символов. Основная цель коммуникации заключается в достижении от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения.

Коммуникации в социальном контексте - это процесс обмена информацией и передачи сведений между двумя людьми или в группе людей.

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией. Поэтому коммуникации и называют связующими процессами. Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает и то, что передается, и то, как это передается. Чтобы коммуникация состоялась, необходимо, наличие двух людей. [3.117.]

Информация - одно из наиболее общих понятий науки, обозначающее некоторые сведения, совокупность каких-либо данных, знаний и т.п. Выделяются четыре элемента в процессе обмена информацией. Отправитель - это лицо, которое собирает или подбирает информацию и передает ее. Сообщение - основная информация, передающейся устно или с помощью символов. Канал - средство передачи информации. Получатель - лицо, которому предназначена информация и которое ее воспринимает. [2.146.]

Однако процесс коммуникации состоит из большого числа элементов и этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть истолкован не правильно или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

- 1) зарождение идеи;
- 2) кодирование и выбор канала;
- 3) передача сообщения;
- 4) декодирование;
- 5) обратная связь;

6) «шум». [3.124.]

На рис. 1 представлены эти элементы и их взаимосвязь, в виде модели процесса коммуникаций.

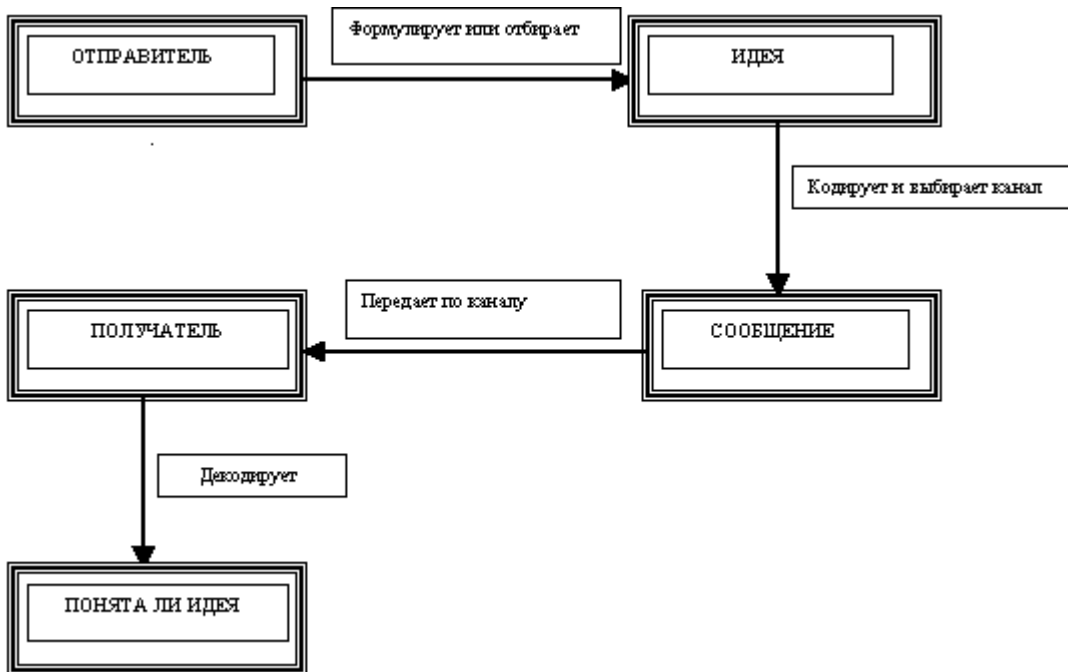


Рисунок 1 - Этапы и элементы процесса коммуникации

Хотя весь процесс коммуникаций завершается за несколько секунд, что затрудняет выделение этих этапов, исследуем основные этапы процесса коммуникации:

- этап посылки и кодирования значения начинается с идентификации индивида в рамках процесса и формулирования смысла и значения коммуникации. Затем идея кодируется, т.е. происходит трансформация изложенного значения в послание или сигнал, включая выбор носителей информации или системы знаков. Носители организуются в форму, в результате формируется сообщение, содержащее данные с определенными значениями, которые должны быть получены с полным пониманием заложенного значения. Шифровка происходит с помощью нужных слов, символов, употребляемых для передачи информации. Отправитель определяет наиболее наилучший способ передачи.

- этап передачи предполагает поступление сообщения через передатчик в передающий канал, с помощью которого оно передается в направлении адресата. Передатчиками могут быть технические средства, химическое или физическое состояние среды, человек. В качестве каналов используются сама среда и технические устройства и приспособления. В ряде случаев при обмене

информацией желательно использовать определенное сочетание средств передачи информации.

- этап получения заключается не только в фиксации получения сообщения, но и в значительной степени в его декодировании в понятное и приемлемое значение. Осуществление передачи позволяет адресату принять сообщение.

- этап обратной связи представляет собой обмен ролями участников процесса коммуникации, при котором весь цикл повторяется снова, но в обратном направлении. [3.107.]

Когда получатель отвечает отправителю, роли сторон меняются. Между ними формируется взаимный информационный поток, реакция каждой стороны выражается в обратной связи на сообщение. В таком случае устанавливается двусторонний коммуникационный процесс.

Шум - любое вмешательство в процесс, искажающее смысл сообщения. Хотя шум не является в точном смысле слова этапом коммуникации, но его нельзя обойти стороной, так как он оказывает значительное влияние на качество. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируются от языка 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. Необходимо учитывать, что шум присутствует всегда, поэтому на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания.

1.2 Виды и формы коммуникаций на предприятии.

Коммуникации в организации - это сложная, многоуровневая система, охватывающая как саму организацию и ее элементы, так и ее внешнее окружение. Существует ряд классификаций коммуникаций в организации (Приложение 1).

По характеру восприятия информации коммуникации делятся на: прямые, или целевые; косвенные или смешанные. По взаимодействующим сторонам коммуникации можно разделить следующим образом (рис. 2) Организационные коммуникации - это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей

внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, позволяет получать необходимую информацию. [5.247.]

Виды коммуникаций



Рисунок 2 - Виды коммуникаций в организации

Организационные коммуникации делятся на две большие группы: внешние и внутренние.

К внешним относятся коммуникации, представляющие собой информационное взаимодействие с внешней средой. Сюда относятся средства массовой информации, органы государственного регулирования и т.п.

К внутренним относятся вертикальные и горизонтальные коммуникации.

К горизонтальным относятся коммуникации между подразделениями одного уровня управления (отделы, службы, подразделения). Между ними устанавливаются равноправные отношения, отношения координации действий. Коммуникации по вертикали подразделяются на коммуникации по нисходящей (от руководителя к исполнителю) и восходящей линии. По нисходящей передается информация о принятых решениях на высших уровнях (задачи, задания, рекомендации). Эта информация может передаваться из одного уровня на другой вплоть до исполнителей. По восходящей передается информация о выполнении задач, мероприятиях в подразделениях, различные сведения и т.д. Иногда возникает ситуация, когда решение вопроса на низком уровне требует вмешательства руководителей высшего звена. И тогда информация по ступеням управления снизу передается на самый высокий уровень.

Вертикальные коммуникации для характеристики деятельности руководителя подразделяются на ряд подтипов. Такое подразделение основано на нескольких критериях одновременно и включает несколько видов коммуникаций. [5.557.]

Коммуникации вида «руководитель - подчиненный» составляют абсолютное большинство всех информационных обменов в организации и занимают особое место в сфере межличностных отношений. Сочетание непосредственного характера контакта с его иерархичностью - основные особенности данного типа обмена информацией. Реже он может осуществляться и опосредованно - например, в форме письменного указания, приказа и пр. В специфическом подтипе коммуникаций «руководитель - подчиненный» первый является руководителем высшего звена, а второй (подчиненный) - также руководителем, но нижележащего иерархического уровня.

Коммуникации вида «руководитель - руководитель» включают две разновидности: между руководителями паритетных подразделений внутри организации и между руководителем всей организации и руководителями иных учреждений и организаций.

Для данных видов коммуникаций характерна общая черта - они носят индивидуальный характер и разворачиваются, как правило, при непосредственном контакте. Данные коммуникации включают в качестве одного из коммуникантов руководителя (разнообразных иерархических уровней), а в своей совокупности они характеризуют «индивидуальную коммуникативную вертикаль». Представленная вертикаль включает также коммуникации вида «руководитель - рабочая группа». Данный вид коммуникации характеризуется комбинированной индивидуально-коллективной особенностью и реализуется в различных организационных формах: совещаниях руководителя с рабочими группами, отчетах групп перед руководителем, локальном инспектировании, контрольных проверках рабочих групп и др. [6.78.]

Внутри организационные коммуникации подразделяются по признаку канала общения на формальные и неформальные. Формальные коммуникации непосредственно определяются структурой организации, ее ведущими функциональными целями и задачами. Неформальные коммуникации - это те контакты, которые реализуются вне и помимо формальных коммуникативных каналов. Они включают ряд разновидностей:

- 1) неформальные контакты между рядовыми членами организации;

2) неформальные связи между руководителем и подчиненными;

3) неформальные внешне коммуникативные связи руководителя со средой (феномен «больших связей» руководителя).

Особая роль среди всех неформальных коммуникационных контактов принадлежит такой разновидности, как слухи, которые создают социальную микросреду организации. Они влияют на общественное мнение, на деятельность членов организации, на их статус и репутацию. исследования показывают, что они верны и справедливы в 75% случаев, а в отношении состояния дел внутри организации данный показатель доходит до 98%.

Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов: предстоящие сокращения производственных рабочих; новые меры по наказаниям за опоздания; изменения в структуре организации; грядущие перемещения и повышения; подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту; кто кому назначает свидания после работы.

Организационные коммуникации классифицируются по форме общения - каналу, который применяется в тех или иных коммуникациях. При этом выделяются вербальные и невербальные. Вербальная коммуникация - передача и восприятие информации посредством некоторых определенных знаков. Вербальное общение может быть устным, когда используется разговорный язык, и письменным. Устная и письменная коммуникации включают в себя использование слов и, соответственно, относятся к вербальному аспекту общения.

Устные сообщения более эффективны, когда требуется немедленная реакция других сотрудников, а последующая письменная информация помогает придать коммуникации более устойчивый характер, что важно, когда коммуникация нацелена на продолжение в будущем. Устные сообщения имеют то преимущество, что позволяют сделать возможным непосредственное прямое двустороннее общение между людьми, в то время как письменные послания или односторонние, или требуют времени для ответа.

Информация, передаваемая отправителем без использования слов как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе невербальной коммуникации. Основные типы невербальной коммуникации:

1) движения тела (жесты, выражения лица, глаз);

- 2) личные физические качества (строение тела, вес, рост);
- 3) использование среды;
- 4) физическая среда;
- 5) время (опоздания, ранний приход, склонность заставлять ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса);
- 6) специфика речи. [3.143.]

Существует дифференциация коммуникаций по признаку того этапа организационного функционирования, на котором они играют преобладающую роль. Это: коммуникация при приеме на работу, при ориентировке в круге служебных обязанностей, в самом процессе деятельности, в процессе ее оценки, в ходе дисциплинарного контроля за ней.

Формы коммуникаций в организации, в рамках которых реализовываются те или иные коммуникации в организации, зависят от фактора известности о получателе (получателях) информации. Таким образом, руководитель должен ориентироваться непосредственно на получателя информации, а не на ее источник. В том случае, когда сам руководитель выступает в качестве источника информации, он должен быть уверен не только в том, что говорит на одном языке с получателем информации, но и что правильно подобрана форма коммуникации. Таким образом, существенным представляется факт, насколько коммуникатор правильно оценивает форму получения информации, а также значимость обратной связи. К основным формам деловой коммуникации относятся дискуссии, беседы, совещания, заседания, переговоры, брифинги, пресс-конференции, презентации, прием по личным вопросам, телефонные разговоры, деловая переписка.

Диалог - тип речевой коммуникации, осуществляющейся в виде словесного обмена репликами между двумя, тремя и большим числом взаимодействующих собеседников. В узком смысле двухсторонний обмен информацией между людьми как публично, так и посредством массмедиа. В более широком понимании - горизонтальная передача информации, в процессе которой коммуникатор и реципиент принимают равноправное участие. Дискуссия - публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса, проблемы; спор. Важнейшими характеристиками дискуссии, отличающими ее от других видов спора, являются публичность (наличие аудитории) и аргументированность. Обсуждая спорную (дискуссионную) проблему, каждая сторона, оппонировав собеседнику, аргументирует свою позицию.

Дискуссия представляет собой разновидность спора как словесного состязания.

Рассмотрим содержание деятельности различных видов дискуссии. Дискутировать - публично обсуждать спорный вопрос. Диспутировать - участвовать в диспуте, публичном обсуждении, посвященном какому-либо вопросу. Дебатировать - устраивать дебаты, прения по какому-либо вопросу. Полемизировать - участвовать в полемике, публично выступать с возражением, с опровержением чьих-либо взглядов, мнений, высказывая и защищая свою точку зрения. Таким образом, если дискуссия - это публичный спор с целью добиться истины путем сопоставления различных мнений, то полемика - публичный спор с целью защитить свою точку зрения и опровергнуть мнение оппонента. [2.217.]

Беседа - метод получения информации на основе вербальной (словесной) коммуникации; вопросно-ответная коллективная форма обсуждения различных проблем с определенной целью. В организации беседа может проводиться в форме совещания и заседания, которые подразделяются на диктаторские (автократические), сегрегативные, дискуссионные и свободные.

На автократическом совещании руководитель задает вопросы поочередно каждому участнику и выслушивает ответы. На информационном совещании до сведения работников доводится новая служебная информация. На заседании руководителем или специальным лицом делается доклад, а затем проводятся прения. В прении может участвовать один или несколько сотрудников по выбору руководителя. Дискуссионное заседание сводится к свободному обмену мнениями и к выработке общего решения, при этом участники могут свободно выражать свои мысли, открыто выступать против точки зрения руководителя. Свободное заседание проводится без предварительно подготовленной повестки дня. На нем, как правило, не принимаются ответственные решения.

Переговоры - процесс, в котором вырабатываются взаимоприемлемые позиции сторон, происходит обмен мнениями с целью выяснить точки зрения сторон и принять решение.

Пресс конференция - эксклюзивное изложение информации с правом ее публикации, с раскрытием ее источника или без (закрытая пресс конференция). Пресс конференция представляет собой организованную встречу журналистов с представителями компаний, организаций или отдельными персонами. Пресс конференции организуются с целью предоставления СМИ проблемной и комментирующей информации и характеризуются возможностью получения

информации из первых рук, проверки сведений и уточнения версий с помощью вопросов.

Брифинг - специально подготовленная встреча с журналистами для краткого сообщения о деятельности руководящих органов (парламент, правительство и др.), а также о текущих событиях, затрагивающих интересы органов власти и населения. Обычно брифинг представляет собой краткую встречу официальных лиц, представителей коммерческих или других структур с работниками СМИ, на которой излагается позиция по определенному вопросу. [3.174.]

Презентация - официальное представление вновь созданного предприятия, фирмы, проекта, продукции, товара кругу приглашенных лиц. Обычно презентация проводится с рекламно-коммерческими целями обретения покупателей демонстрируемых товаров.

Прием по личным вопросам - процесс взаимодействия руководителя с сотрудниками с целью выяснения неслужебных вопросов, возникающих у них.

Телефонные разговоры, служебная переписка с использованием факсимильных аппаратов, электронной почты, Интернета и других приспособлений представляют собой средства деловой коммуникации.

1.3 Барьеры на пути эффективных коммуникаций.

Эффективные коммуникации предполагают, что получатель понимает и принимает все, что собирался передать ему отправитель. Коммуникативные помехи, препятствия, любые вмешательства в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающие смысл сообщения, называются коммуникационными барьерами, которые могут возникать как при неформальных, так и при формальных коммуникациях. По своей природе они практически не отличаются друг от друга и могут быть методологически объединены. Эти преграды мешают либо передавать сведения по информационному каналу, либо препятствуют пониманию получателем отправленной ему информации адекватно смысловому содержанию, вложенному в нее отправителем. Под влиянием факторов коммуникационного барьера коммуникация замедляется, искажается, снижается результативность общения, разрывается обратная связь контрагентов.

Источники помех могут быть самыми различными. Личностные барьеры - коммуникативные помехи, обусловленные личностными характеристиками отправителя или получателя. Физические барьеры - коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций. Семантические барьеры - коммуникативные помехи, возникающие вследствие неправильного понимания значения символов, используемых в коммуникациях. К символам общения относят, в частности, слова, действия.

Языковые барьеры - коммуникативные помехи, возникающие вследствие языковых различий отправителя и получателя. Обе стороны не только должны знать буквальное значение слов используемого языка, но и интерпретировать их в контексте использования. Одним из проявлений этого барьера выступает внутригрупповой язык. Трудовые, профессиональные и социальные группы часто создают жаргон, понятный только членам этих групп. Он облегчает внутригрупповое общение. Однако при взаимодействии с другими людьми, не входящими в данную группу, и с другими группами его использование может привести к серьезным помехам в общении.

Организационные барьеры - коммуникационные помехи, обусловленные характеристиками любой организации: числом звеньев и ступеней управления, типом взаимосвязей между ними, распределением прав, обязанностей и ответственности в системе управления.

Различие в статусе также может стать барьером на пути коммуникации. Лицо более низкого уровня иерархии может воспринимать различия в статусе как угрозы, что мешает общению и даже прерывает его. [2.241.]

Культурные барьеры - коммуникативные помехи, возникающие вследствие культурных различий отправителя и получателя, незнания национальных обычаев, традиций, норм общения, системы жизненных ценностей. Культурные различия проявляются как при вербальном, так и при невербальном общении.

Временные барьеры - коммуникативные помехи, возникающие вследствие недостатка времени для осуществления полной коммуникации.

Коммуникативные перегрузки препятствуют эффективному общению. Они возникают, когда объем коммуникативных входов существенно превышает возможности их обработки или реальные потребности.

Нежелание делиться информацией. Обладание информацией - один из источников власти. Те, кто располагают эксклюзивной информацией, получают возможность использовать ее для влияния на других людей. Часто такие владельцы не хотят ею делиться, хранят с тем, чтобы использовать в подходящий момент. Владеющие полной информацией могут передать лишь незначительную ее часть, использование которой не дает возможности принять оптимальное решение.

Успех коммуникации во многом зависит не только от умения говорить, но и от умения слушать собеседника. Причем необходимо не только слушать, но и слышать собеседника. Потери информации в случае, если говорящий не ориентируется на собеседника, а лишь на себя, могут составлять до 80%. По некоторым оценкам руководитель затрачивает на слушание до 80% своего рабочего времени. В то же время исследования показывают, что не более 10% людей умеют выслушать собеседника.

Слушание - это сложный процесс, требующий определенных навыков и общей коммуникативной культуры. Важность и сложность этой проблемы привели к тому, что во многих странах мира курсы эффективного слушания стали одним из направлений повышения квалификации менеджеров.

Линия, связывающая две организационные единицы, называется каналом. Совокупность каналов передачи или обмена информацией, связывающих несколько организационных единиц, образует коммуникационную сеть. В коммуникационной сети в процессе коммуникации происходит соединение определенным образом людей с помощью информационных потоков. Сети могут быть открытыми и закрытыми. Открытой считается сеть, в которой в точках выхода каналов поток информации может остановиться, так как дальше пути нет. Вернуться он может только тем же путем, каким пришел. В замкнутой (закрытой) информационной сети информация может вернуться к отправителю по другому каналу, отличному от того, по которому была послана. Но точка возврата обязательно будет исходной, сообщение может поступить в замкнутую сеть извне.

Различают также коммуникационные барьеры микро и макро уровня.

Микро барьеры препятствуют успешной коммуникации в конкретных, узких секторах профессионального общения. К ним можно отнести: психологический настрой источника (отправителя), информации по отношению к получателю (адресату); психологический настрой получателя (адресата) к источнику (отправителю) информации; низкую способность восприятия получателем формата

данной информации (сложность фраз, трудная лексика, специфический глоссарий, национальный акцент и др.); отсутствие обратной связи; предвзятое отношение обоих контрагентов коммуникации к обсуждаемой идее (теме) и приводимой аргументации.

Макро барьеры коммуникации препятствуют установлению успешной коммуникации в целом. К ним можно отнести: превышение пропускной способности сетей, каналов, средств передачи и кодирования информации, в результате чего часть информации пропадает либо искажается в результате перегрузки сетей; упрощенную информацию, несущую в себе мало конструктивных идей, слабосвязанную с контекстом общения; языковой барьер (иноязычная среда общения, профессиональный сленг, не воспринимаемый невербальный стиль общения); технические и организационные причины.

Несмотря на большое разнообразие приведенных причин, можно попытаться представить себе внутреннюю структуру коммуникационных барьеров как факторную связь нескольких первопричин. Барьеры можно разделить на преграды, зависящие от инициатора коммуникации, источника управленческой информации (группа факторов источника) и преграды, зависящие от получателя управленческой информации, коммуникационного контрагента (класс факторов получателя).

Факторы источника: некачественное построение общения, и информационного обмена (неудачный лексический состав, недостаточная убедительность); недостатки «обратной связи» (отсутствие мотивации); неумение вести диалог и переговоры (неумение слушать и ставить вопросы); погрешности логики сообщения (недооценка позиции и способности получателя); низкие индивидуальные особенности (дикция, слух, зрение, невнимательность, память и др.).

Факторы получателя: неспособность адекватно оценить, степень важности сообщения (слабое знание темы, низкий культурный уровень); некорректный набор установок сознания (подверженность стереотипам, предвзятость, конфликтность, отсутствие внимания); неадекватный интерес к теме коммуникации; низкие индивидуальные физиологические особенности (зрение, слух, память и др.).

[3.217.]

Таким образом, результаты данного исследования позволяют сделать следующие выводы. Коммуникации в организациях представляют собой сложные, динамичные

и воспроизводящиеся явления, которые могут рассматриваться как действие, взаимодействие и процесс. Коммуникационный процесс состоит из ряда стадий и этапов, знание роли и содержания которых позволяет эффективно управлять процессом коммуникации. Коммуникативный поток может двигаться в горизонтальном или вертикальном направлении, которое, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее.

С точки зрения масштабов организационные коммуникации делятся на две большие группы: между организацией и ее средой и между уровнями управления и подразделениями.

Коммуникации играют важную роль для повышения управленческой эффективности. Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности в работе организации. [3.237.]

Значение коммуникации на современном этапе развития постоянно возрастает. Это связано с тем, что предприятиям, организациям, их руководителю и сотрудникам необходимо получать и осваивать все расширяющуюся информацию, помогающую решать возникающие вопросы. На каждом этапе процесса коммуникации могут возникать проблемы, что порождает неэффективность передачи информации.

Поскольку коммуникации являются одной из важнейших составляющих управления, руководителю необходимо стараться следить за коммуникационным процессом, выявлять проблемы на каждом его этапе и стараться устранять их с целью повысить эффективность передачи и восприятия информации.

2. Эффективность трудового коллектива.

2.1. Характеристика ОАО «КБП им. академика А.Г. Шипунова».

Открытое акционерное общество «Конструкторское бюро приборостроения им. академика А. Г. Шипунова» — одна из ведущих проектно-конструкторских организаций оборонного комплекса России, коллективом которой разработано, освоено в серийном производстве и сдано на вооружение Российской армии более

150 образцов вооружения и военной техники. В настоящее время предприятие является мощным научно-производственным центром, создающим системы самого современного высокоточного оружия. Технические решения, заложенные в разработках КБП, содержат более 6000 изобретений.

Кроме того, ассортимент продукции включает: ОАО «КБП» ведет разработку вооружения по следующим направлениям:

- противотанковые ракетные комплексы;
- комплексы вооружения легкобронированной техники и танков;
- артиллерийские комплексы управляемого вооружения;
- комплексы ПВО;
- межвидовые ракетные комплексы;
- стрелково-пушечное и гранатометное вооружение;
- продукция гражданского назначения.

Управляющим директором ОАО «КБП» является Коноплёв Дмитрий Владимирович.

КБП является головным разработчиком при создании сложных образцов вооружения и координирует работу большого количества предприятий и организаций, включая институты Академии наук РФ и НИИ Министерства обороны, формирует идеологию и перспективы развития видов вооружения в государственном масштабе. ОАО «КБП» обладает мощной производственной базой, позволяющей серийно выпускать разрабатываемое вооружение.

КБП с 2008 г. входит в состав ГК «Ростехнологии», являясь одним из основных предприятий холдинга ОАО «НПО «Высокоточные комплексы». Главная деятельность холдинга — разработка и поставка финальных образцов высокоточного оружия, его запасных частей и комплектующих в интересах Вооруженных сил РФ и всех силовых структур, а также в рамках программ военно-технического сотрудничества с зарубежными странами.

В арсенале КБП разработка и производство самых современных комплексов вооружения, способных успешно конкурировать с лучшими зарубежными образцами, целый ряд изделий имеет уникальные тактико-технические характеристики.

Учитывая опыт боевых действий последних десятилетий, КБП в качестве приоритетного направления деятельности выделяет разработку и производство ВТО как средства решать боевые задачи, выполнение которых традиционными

средствами малоэффективно, либо невозможно. Применение высокоточного оружия позволяет избежать потерь среди мирного населения, разрушений инфраструктуры и материальных ценностей, нарушений экологии, что неизбежно происходит при использовании мощного неуправляемого оружия, например кассетных и осколочно-фугасных артиллерийских снарядов, авиабомб и боеприпасов РСЗО.

Особенностью деятельности КБП является разработка широкого спектра систем ВТО тактической зоны классов «поверхность-поверхность», «поверхность-воздух», «воздух-поверхность». Предприятие разрабатывает такое вооружение для всех видов войск. Наибольшую известность получили достижения в области создания зенитных ракетно-пушечных комплексов, противотанковых ракетных комплексов, комплексов вооружения для БТВТ, комплексов артиллерийского управляемого вооружения.

Наряду с этим, филиал КБП – ЦКИБ СОО занимается разработкой современного стрелково-пушечного и гранатометного оружия. Для оснащения правоохранительных структур создана система специализированного вооружения, включающая автоматические, ручные и подствольные гранатометы, снайперские винтовки, автоматы, пистолеты-пулеметы, пистолеты и револьверы.

Целый ряд новейших образцов военной техники поступает на вооружение Российской армии, МВД, других силовых ведомств, экспортируется в различные страны мира.

В условиях экономической нестабильности конца прошлого века КБП удалось не растерять свой идейный потенциал, сохранить и преумножить научно-технический задел для выполнения новых работ, освоить ряд передовых конкурентоспособных технологий, соответствующих мировому уровню. Все это позволяет КБП находиться в лидерах отрасли, вносить заметный вклад в развитие российской экономики за счет продаж военной техники на внешнем рынке.

Руководство предприятия считает основным условием развития предприятия выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по разработке перспективных и модернизации существующих образцов, вкладывая при этом в проведение НИОКР значительную долю собственных средств. Численность сотрудников конструкторских подразделений составляет около 2,5 тысяч.

Как головной разработчик сложных образцов вооружения, КБП координирует работу большого количества предприятий и организаций, включая институты Академии наук РФ, формирует идеологию и перспективы развития многих видов вооружения в государственном масштабе.

КБП обладает развитой производственной базой, позволяющей создавать опытные образцы и серийно выпускать разрабатываемое оружие. Станочное и технологическое оборудование дает возможность изготавливать механические и электронные узлы, системы различной степени сложности, вести финишную сборку образцов вооружения.

Предприятие является заметным участником международного рынка вооружений, где зарекомендовало себя как надежного партнера. Продукция КБП получает высокие оценки на специализированных выставках оружия, иностранный потребитель заинтересован в ее приобретении. Изделия разработки КБП имеют в своем арсенале более 70 государств. В настоящее время портфель заказов составляет несколько миллиардов долларов.

Гордостью КБП являются его люди – талантливые конструкторы и рабочие. Более 1000 человек награждены государственными наградами и почетными званиями. На предприятии работают 15 докторов наук, 70 кандидатов наук, 1 академик РАН, 2 академика Российской Академии ракетно-артиллерийских наук, 65% сотрудников имеют высшее или среднее профессиональное образование. На предприятии работают несколько тысяч рабочих и инженеров, подавляющая часть которых потомственные оружейники, чьи отцы и деды ковали славу тульского и русского оружия во второй половине XX века, их потомки продолжают эти славные традиции в наши дни.

Ряд изделий по лицензиям изготавливается во многих странах мира. В каждом новом появившемся на свет образце вооружения, выезжающим за ворота предприятия, живет дух творчества, традиций научной и технической мысли, инновационных идей многотысячного коллектива Конструкторского бюро приборостроения.

Предприятие владеет технологиями:

- заготовительного производства (холодная и изотермическая штамповка, гидроабразивная резка, ротационная вытяжка);
- механообрабатывающего производства (механическая, электрофизическая, электрохимическая обработки, радиальная ковка);

- литья под давлением и по выплавляемым моделям;
- переработки неметаллических материалов (литье, прессование, намотка, изготовление резинотехнических изделий);
- сварочно-термическими;
- нанесения покрытий (гальваника, лакокраска, газотермическое);
- изготовления печатных плат (третий класс точности);
- оптического производства (сборка, настройка и юстировка оптических узлов и деталей);
- сборочно-электромонтажного производства;
- снаряжательного производства;
- испытаний изделий;
- деревообработки.

Цель: постоянное улучшение состояния окружающей среды и предотвращение ее загрязнения.

Задачи:

- выполнение международных соглашений в области охраны окружающей среды, ратифицированных Российской Федерацией;
- внедрение прогрессивных экологически и технически безопасных безотходных и малоотходных технологий с оборотными циклами;
- совершенствование системы менеджмента охраны окружающей среды (СМООС) в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 14001;
- соблюдение действующих правовых норм в области охраны окружающей среды и санитарного благополучия населения на всех этапах жизненного цикла продукции;
- реализация ответственности сотрудников предприятия по выполнению требований природоохранного и санитарного законодательства в научной, производственной и других видах деятельности, оказывающих отрицательное действие на окружающую среду и обслуживающий персонал;
- эксплуатация природоохранных (очистных) установок в соответствии с требованиями нормативно-технической документации;
- замена морально устаревшего и физически изношенного оборудования (технологий) на современное экологически ориентированное энергосберегающее оборудование (технологии);
- обеспечение производственного контроля за безопасным использованием канцерогенных и других токсичных и опасных веществ;
- обеспечение экологической безопасности изделий на мирный период;

- совместное участие в разработке средств защиты и обеспечения безопасности личного состава и военной техники от воздействия вредных физических и химических факторов изделий ВВТ в мирное время с научно исследовательскими институтами, воинскими частями;
- профилактика аварийных, чрезвычайных ситуаций и экологических диверсий;
- повышение экологического сознания сотрудников предприятия;
- обеспечение морального и материального стимулирования в целях повышения заинтересованности сотрудников предприятия в выполнении природоохранных мероприятий, реализации экологической политики предприятия.

Рассмотрим влияние внешней среды на предприятие с помощью использования PEST-анализа. (Рис. 1, 2, 3.)

	A	B	C	D
1	№ п/п	Политика P	№ п/п	Экономика E
2	1	Подверженность решений руководителей предприятия мнению более высокого руководства	1	Высокая суммарная налоговая нагрузка предприятие и возможность ее усиления
3	2	Есть определенная политика для нашей продукции. Поддержка со стороны государства	2	Рост цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы
4		Социум S		Технология E
5	1	Система социальной поддержки включает целый ряд дополнительных целевых выплат работникам предприятия.	1	высокий уровень качества продукции
6	2	Особое внимание предприятия уделяется охране труда на рабочих местах	2	Производство КБП, используя свои силы и средства, обеспечивает выпуск опытных образцов

	A	B	C	D
1	№ п/п	Значимые факторы внешней среды, которые могут оказать влияние на деятельность предприятия	Сейчас	Через 3-5 лет
2		Политические факторы		
3	1	Подверженность решений руководителей предприятия мнению более высокого руководства	7	5
4	2	Есть определенная политика для нашей продукции. Поддержка со стороны государства	9	5
5		Экономические факторы		
6	1	Высокая суммарная налоговая нагрузка предприятие и возможность ее усиления	9	9
7	2	Рост цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы	8	6

(Рис.1 - PEST анализ, влияние внешней среды)

(Рис.2. - PEST анализ, влияние внешней среды)

8		Социальные факторы		
	1	Система социальной поддержки включает целый ряд дополнительных целевых выплат работникам предприятия.	7	9
9				
	2	Особое внимание предприятия уделяется охране труда на рабочих местах	6	8
10				
11		Технологические факторы		
	1	высокий уровень качества продукции	5	8
12				
	2	Производство КБП, используя свои силы и средства, обеспечивает выпуск опытных образцов	6	9
13				

(Рис.3. - PEST анализ, влияние внешней среды)

Главная задача PEST-анализа – это прогнозирование изменения существенных факторов внешней среды, которые могут оказать реальное влияние на деятельность предприятия в перспективе. В зависимости от того, какие факторы будут улучшаться, а какие ухудшаться предприятию следует разработать свою стратегию и по возможности нейтрализовать влияние нежелательных факторов.

ОАО “ КБП им. академика А.Г. Шипунова ” осуществляет свою деятельность на территории Российской Федерации в Тульской области.

Наибольший удельный вес в общем объеме производства Тульской области занимают оружейные изделия - 24,8 %, химическая и нефтехимическая промышленность - 21,3 %, машиностроение и металлообработка - 16,9 %, пищевая промышленность - 16,8 %, электроэнергетика - 11,8 %.

ОАО “ КБП им. академика А.Г. Шипунова ” в производстве оружия и военной технике обеспечивает около 43 % объема выпуска продукции в области.

По данным рейтингового агентства “ЭкспертаРА” за 2013 год (инвестиционный рейтинг) Тульская область обладает незначительным потенциалом и умеренным

риском. Соответственно политическая и экономическая ситуация в регионе умеренные.

Тульская область находится в Центральном районе Российской Федерации с умеренным климатом, возникновение рисков, связанных с географическим положением маловероятно.

Наступление военных конфликтов, чрезвычайных положений и забастовок маловероятно.

В случае ухудшения ситуации в регионе ОАО «КБП им. академика А.Г. Шипунова» планирует расширить географию своей деятельности.

2.2. Анализ основных показателей деятельности.

ОАО «КБП им. академика А.Г. Шипунова».

Аппарат управления предприятия представляет собой систему взаимосвязанных органов и работников управления. На предприятии существуют постоянно-действующие отделы и службы, отвечающие за выполнение определенных функций на производстве. Работники этих подразделений несут ответственность за результаты производственной деятельности. Организационная структура предприятия штабная.

Отдел бухгалтерии состоит из специалистов - главного бухгалтера и бухгалтеров, занимающихся вопросами оперативного учета и контроля. Стратегию фирмы определяет заместитель директора по коммерции, который занимается изучением проблем по сбыту и разрабатывает рекомендации для руководства предприятия по совершенствованию товарной стратегии на базе изучения рынка, прогнозов в планировании объемов сбыта и управления товародвижением, а также формирования ценовой политики.

Качество менеджмента находится на достаточно высоком уровне, обеспечивающим выполнение поставленных задач.

На предприятии разрабатываются и реализуются программные документы, определяющие стратегию развития ОАО «КБП» и отражающие следующие основные мероприятия по реализации этой стратегии на среднесрочный и долгосрочный период:

- 1.Формирование научно-технического задела и развитие инновационного потенциала с целью обеспечения реализуемости государственной программы вооружения и государственного оборонного заказа.
- 2.Удержание и расширение рыночных ниш, завоевание новых сегментов рынка за счет опережающего создания, внедрения в научно-производственную деятельность инновационных технологий, новых решений.
- 3.Реструктуризация проектно-конструкторской, производственной и испытательной баз, техническое перевооружение и модернизация производства при проведении единой научно-технической и технологической политики для обеспечения реализации государственных и федеральных целевых программ, выполнения экспортных контрактов, в т.ч. создание интегрированной системы менеджмента, включающей в себя системы менеджмента качества, экологического менеджмента и охраны труда.
- 4.Совершенствование системы и механизма управления инновационным развитием, в первую очередь при планировании и выполнении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, внедрении и защите результатов интеллектуальной деятельности.
- 5.Создание экономических условий для разработки, освоения, производства и вывода на рынок конкурентоспособной инновационной продукции, в т.ч. формирование всесторонне обоснованных предложений в проекты государственных и федеральных целевых программ и других плановых документов в интересах выделения бюджетного финансирования на выполнение работ предприятия, проведение активной маркетинговой деятельности.
- 6.Инновационные мероприятия в области внешнеэкономического сотрудничества.
- 7.Инновационно-ориентированное развитие кадрового потенциала, в т.ч. формирование заказов на подготовку высококвалифицированных кадров из числа студентов с организацией стажировок, преддипломной практики на предприятии, а также на переподготовку и/или повышение квалификации работников конструкторского бюро; реализация планов по подготовке специалистов высшей квалификации из числа работников организации.

Внешняя среда ОАО «КБП им. академика А.Г. Шипунова» включает в себя все условия и факторы, возникающие в окружающем мире, независимо от деятельности предприятия, но оказывающие воздействие на состояние его

внутренней среды. Основные факторы внешней среды анализируемого предприятия подразделяются на две группы: факторы прямого и косвенного воздействия.

Покупатели - центральная фигура на потребительском рынке, на котором предприятие реализует свои товары. Основными покупателями продукции ОАО «КБП им. академика А.Г. Шипунова» являются СК России, ФССП России и ФСИН России.

Процесс формирования внутренней среды ОАО «КБП им. академика А.Г. Шипунова» происходит под влиянием многих переменных и оказывает различное влияние на реализацию продукции. Эта среда включает в себя структуру: ресурсы, производственную деятельность, финансовое состояние, маркетинговую деятельность и корпоративную культуру.

Чтобы рассмотреть это влияние подробнее. Проведем SWOT-анализ.

Рассматриваем сильные и слабые стороны, возможности и угрозы производства. Расставляем оценки. (Рис. 4, 5.)

		=СУММ(С11:J11)									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1			Сильные стороны				Слабые стороны				
2			Расширение компании	Экспорт товара	Лидер на мировом рынке	Широкий ассортимент	Пассивность сотрудников	Неэффективная система управления	Воровство в организации	Дебиторская задолженность	Итого
3	Угрозы	Снижение прибыли	4	4	3	4	5	5	4	5	34
4		Сбои поставки сырья	3	5	3	3	2	2	2	2	22
5		Кризис	4	5	2	3	3	4	5	5	31
6		неэффективность отдел продаж	4	5	5	5	5	5	4	4	37
7	Возможности	Слабая конкуренция	1	4	2	3	3	3	1	4	21
8		Слабо забитый рынок сбыта	2	5	3	5	4	3	2	2	26
9		Большой спрос на продукцию	3	5	4	3	2	2	4	4	27
10		Проекты инновационных технологий	5	2	1	3	3	4	3	4	25
11	Итого		26	35	23	29	27	28	25	30	223

(Рис.4. SWOT-анализ, оценки экспертов)

Н14										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1			Сильные стороны				Слабые стороны			
2			Расширение компании	Экспорт товара	Лидер на мировом рынке	Широкий ассортимент	Пассивность сотрудников	Неэффективная система управления компании	Воровство на предприятии	Дебиторская задолженность
3	Угрозы	Снижение прибыли	5	6	2	1	7	6	3	4
4		Сбои поставки сырья	6	7	3	4	2	6	5	2
5		Кризис	2	6		4	7	3	6	1
6		неэффективность отдела продаж	6	5	4	7	3	5	4	5
7	Возможности	Слабая конкуренция	4	5	2	6	4	2	1	1
8		Слабо забитый рынок сбыта	4	4	6	5	7	5	3	3
9		Большой спрос на продукцию	7	5	7	2	1	3	5	4
10		Проекты инновационных технологий	1	3	1	7	2	6	4	5

(Рис.5. SWOT-анализ, проблемы)

Оцениваем проблемы производства. (Рис. 6, 7, 8.)

№ п/п	Формулировка проблемы	Оценка проблемы	Ранг проблемы	%
13	1 Повышение квалификации	16	5	7,17
14	2 Увеличение прибыли предприятия	31	4	13,90
15	3 Увольнение работников не выполняющие свои обязанности	33	3	14,80
16	4 Минимизация отходов	33	3	14,80
17	5 Разработка новой схем коммуникаций	44	1	19,73
18	6 Слабые навыки коммуникаций работников	35	2	15,70
19	7 Отсутствие новых видов коммуникаций	31	4	13,90
20		223		100

(Рис.6. SWOT-анализ, ранг проблемы)

Ранг проблемы



(Рис.7.график ранга проблемы)

Ранг проблемы



(Рис.8. график ранга проблемы)

Из проведенного анализа видно, что минусом производства является неэффективная схема управления, а так же плохая мотивация работающих.

Пессимистические прогнозы в отношении плохой мировой конъюнктуры оружия не оправдались. После неудач начала 2002 года мировые цены все же начали расти,

увеличившись в среднем за год на 3-5%. К тому же в ряде стран, в частности в США, были ослаблены ограничения на импорт стрелкового оружия из России.

Внутри России ожидается снижением поставок, отчасти в этом виноваты отечественные автомобилестроители, сократившие закупки в связи со снижением производства.

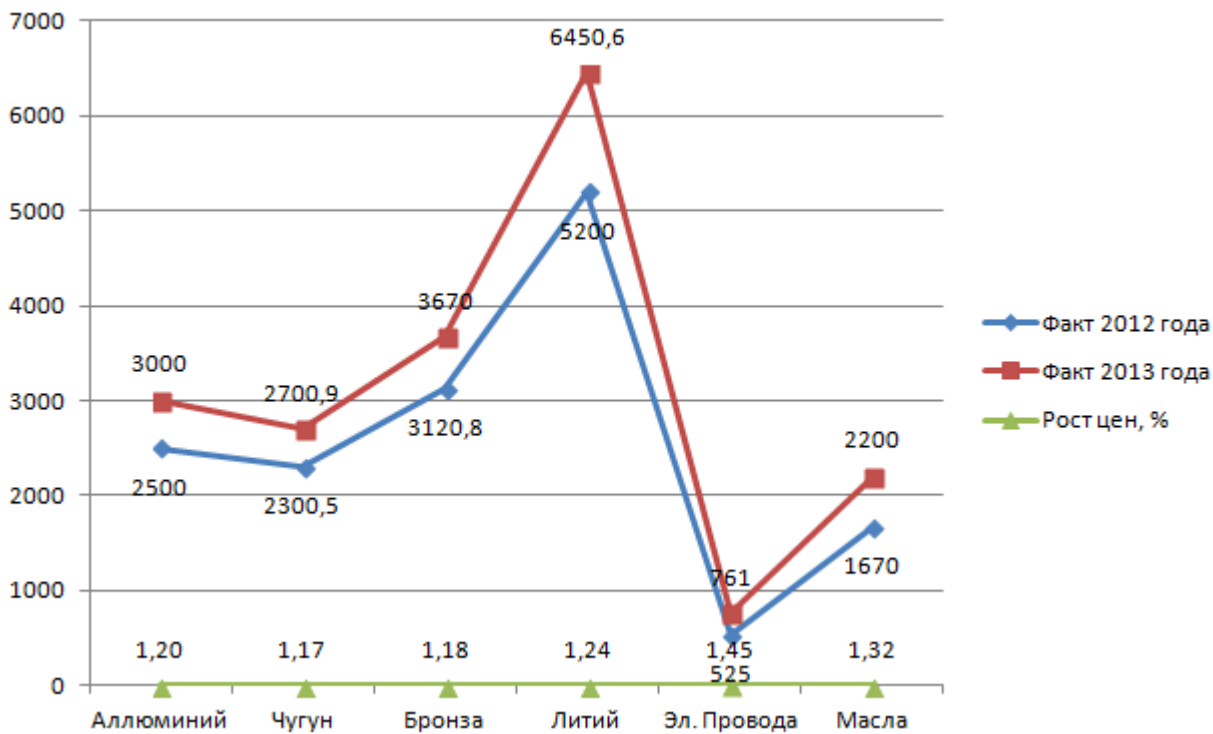
Учитывая вышеизложенное и несмотря на колебания курса доллара можно прогнозировать увеличение доходов эмитента и доли экспорта в общем объеме продаж.

Долгосрочное сотрудничество с поставщиками сырья и материалов сводит к минимуму риск внезапного изменения цен. Кроме того, политика в отношении запасов страхует от возможного дефицита сырья или срыва графика его поставок. Но из-за инфляции рублевые средства предприятия подвержены риску обесценения. Предприятие учитывает риски выполнения обязательств, связанные с инфляцией.

Проанализируем средние цены приобретения (без НДС) на основные виды сырья. (Рис. 9,10.)

	A	B	C	D
1	Наименование	Факт 2012 года	Факт 2013 года	Рост цен, %
2	Аллюминий	2500	3000	1,20
3	Чугун	2300,5	2700,9	1,17
4	Бронза	3120,8	3670	1,18
5	Литий	5200	6450,6	1,24
6	Эл. Провода	525	761	1,45
7	Масла	1670	2200	1,32

(Рис. 9. Цены на сырье)

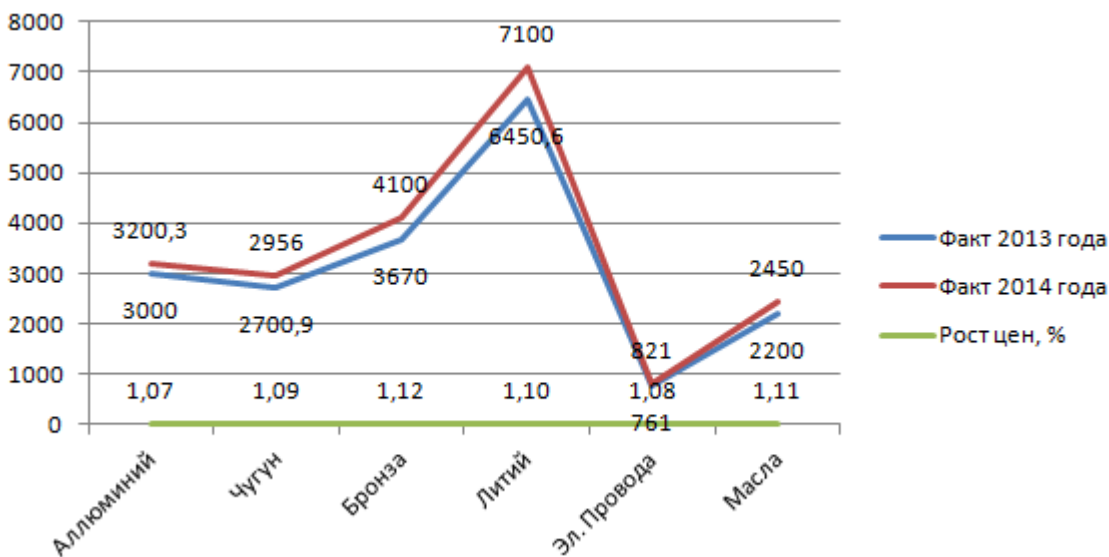


(Рис. 10. график цен на сырье)

Из диаграммы можно увидеть скачек цен в 2013 году. (Рис. 11, 12.)

10	Наименование	Факт 2013 года	Факт 2014 года	Рост цен, %
11	Аллюминий	3000	3200,3	1,07
12	Чугун	2700,9	2956	1,09
13	Бронза	3670	4100	1,12
14	Литий	6450,6	7100	1,10
15	Эл. Провода	761	821	1,08
16	Масла	2200	2450	1,11

(Рис. 11. Скачек цен на сырье)



(Рис. 12. график скачка цен на сырье)

А так же скачек цен в 2014 году.

Долгосрочное сотрудничество с покупателями продукции сводит к минимуму риск внезапного резкого понижения цен. Из-за инфляции рублевые средства предприятия подвержены риску обесценения. Предприятие учитывает риски выполнения обязательств, связанные с инфляцией. В 2012 г. в России инфляция составила 12 %.

Положительным моментом, снижающим риски влияния изменений валютного курса являются стабильные и долговременные отношения с иностранными партнерами предприятия – покупателями продукции общества, основанные на соблюдении баланса взаимных интересов контрагентов. Кроме того, увеличение экспортных поставок несколько снижает долю валютных рисков.

2.3. Действие групп на развитие ОАО «КБП им. академика А.Г. Шипунова».

Процесс развития неформальных организаций и причины, по которым люди в них вступают, способствуют образованию у этих организаций свойств, которые делают их одновременно и похожими, и непохожими на формальные организации. Ниже приводится краткое описание основных характеристик неформальных организаций, которые имеют прямое отношение к управлению, так как оказывают сильное влияние на эффективность формальной организации.

Неформальные организации осуществляют социальный контроль над своими членами, и первым шагом к этому является установление и укрепление норм - групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. Вполне естественно, например, что у неформальной организации имеются свои четко сформулированные правила относительно характера одежды, поведения и приемлемых видов работы. Чтобы укрепить соблюдение этих норм, группа может применять довольно жесткие санкции, а тех, кто их нарушает, может ждать отчуждение. Это - сильное и эффективное наказание, когда человек зависит от неформальной организации в удовлетворении своих социальных потребностей, что случается довольно часто.

Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать влияние и направить к достижению целей формальной организации. Он также может повлиять на мнение о руководителях и справедливости их решений.

Сопrotивление переменам. Люди могут также использовать неформальную организацию для обсуждения предполагающихся или фактических перемен, которые могут произойти в их отделе или организации. В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой технологии, расширение производства и, следовательно, появление большой группы новых сотрудников, может привести к распаду неформальной группы или организации, либо к сокращению возможностей взаимодействия и удовлетворения социальных нужд. Подчас такие изменения могут дать возможность конкретным группам добиться положения и власти.

Поскольку люди реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит по их представлению, предлагаемое изменение может показаться группе гораздо более опасным, чем оно есть на самом деле. Например, группа управляющих среднего уровня может сопротивляться внедрению вычислительной техники из опасения, что эта техника отнимет у них работу как раз в тот момент, когда руководство собирается расширить сферу их компетенции.

Сопrotивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию своей группы как таковой, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам или положительным эмоциям. Руководство может ослабить это сопротивление, разрешая и поощряя подчиненных участвовать в принятии решений.

Сотрудничество приводит к лучшему исполнению заданий, которые требуют взаимодействия. Например, взаимодействие и связь необходимы для группы, занимающейся разработкой нового товара, поскольку члены группы должны обмениваться информацией, координировать свои планы и действия, помогать друг другу. В случае с продажей товаров ситуация иная, так как продажа будет более эффективной при умеренной конкуренции. Действия продавцов эффективны при малом взаимодействии их друг с другом. Однако необходимо быть осторожным, чтобы отсутствие сотрудничества не ухудшило результаты работы в целом. Конкуренция может привести к сокрытию информации, необходимой для успеха продаж.

В сотрудничающих группах на работников оказывается большее давление для достижения цели. Сотрудничающие группы показали себя более эффективными, чем соревнующиеся группы, так как выполняемые ими задания требовали взаимодействия. Результат ухудшается, если стороны слишком остро конкурируют, подозрение и враждебность являются нежелательными побочными эффектами такой конкуренции.

Как уже выяснилось из вышеприведенных анализов, неэффективность групповой работы ведет к развитию слабых сторон организаций. Например, к повышению затрат.

Более обширно рассмотреть деятельность организации нам поможет SNW-анализ. (Рис. 13.)

	A	B	C	D	E
1	Столбец1	Столбец2	Столбец3	Столбец4	Столбец5
2	№ п/п	Наименование стратегической позиции	S сильная	N нейтральная	W слабая
3	1	Бизнес-стратегии	S		
4	2	Оргструктура			W
5	3	Финансы	S		
6	4	Продукт как конкурентоспособность		N	
7	5	Структура затрат			W
8	6	Информационные технологии		N	
9	7	Инновации		N	

(Рис. 13. SNW-анализ. Деятельность организации)

В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

В нашем анализе слабой стороной является оргструктура и затраты организации.

3. Повышение эффективности межличностной коммуникации.

Существует несколько стратегий, которые позволяют достаточно успешно преодолевать коммуникационные барьеры и повышать эффективность коммуникации на уровне сотрудников организации.

Во-первых, организации должны обратить специальное внимание именно на развитие коммуникационных навыков своих сотрудников. К числу наиболее важных навыков относятся: активное слушание. Смысл активного слушания как приема коммуникации состоит в способности слушателя помочь говорящему сказать именно то, что он намеревался сказать. Существует несколько принципов активного слушания:

- не перебивать говорящего, не начинать говорить, пока говорит собеседник;
- расположить собеседника к себе, создать атмосферу дружелюбия;
- нейтрализовать отвлекающие факторы, избегать постороннего вмешательства;
- продемонстрировать симпатию и заинтересованность к собеседнику;
- быть терпеливым и избегать споров на этапе получения информации;
- задавать вопросы.

Профессор Кит Дэвис приводит 10 правил эффективного слушания:

- 1) Перестаньте говорить. Невозможно слушать, разговаривая. Полоний (Гамлету): «Дай каждому твой слух, но никому -- твой голос».
- 2) Помогите говорящему раскрепоститься. Создайте у человека ощущение свободы. Это часто называют созданием разрешающей атмосферы.
- 3) Покажите говорящему, что вы готовы слушать. Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Не читайте почту, когда кто-либо говорит. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.
- 4) Устраните раздражающие моменты. Не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги. Будет ли спокойнее в кабинете, если закрыть дверь?
- 5) Сопереживайте говорящему. Постарайтесь войти в положение говорящего.
- 6) Будьте терпеливым. Не экономьте время. Не прерывайте говорящего. Не порывайтесь выйти, не делайте шагов в направлении двери.
- 7) Сдерживайте свой характер. Рассерженный человек придает словам неверный смысл.

8) Не допускайте споров или критики. Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.

9) Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете. Это помогает продвигаться вперед.

10) Перестаньте говорить! Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальные зависят от него. Вы не сможете эффективно слушать, если будете разговаривать.

Помимо умения активно слушать существует еще ряд навыков, которые можно использовать для снижения вероятности возникновения барьеров и для повышения отдачи межличностных коммуникаций.

Прояснение своих идеи перед началом их передачи. Прояснение собственных идей перед их передачей означает, что вам необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы или идеи, которые вы хотите сделать объектами передачи. Для любой передачи в адрес вышестоящего руководителя, подчиненного или коллеги вам в принципе нужна определенная тема как объект передачи.

Примеры тем для передачи.

1) Сообщение работникам о своем понимании предстоящих изменений в распределении заданий.

2) Получение от вашего руководителя информации, проясняющей задачу.

3) Сообщение руководителю о проблеме, с которой вы столкнулись.

4) Обсуждение с подчиненным менее чем удовлетворительных результатов его работы.

5) Поощрение подчиненного похвалой и признание его хорошей или прекрасной работы.

6) Сообщение работникам об идее, над которой им следовало бы, по вашему мнению, подумать.

7) Выяснение реакции работников на ваши идеи.

8) Сообщение руководителю другого отдела об изменениях, возможность которых рассматривает ваш отдел, и выяснение его мнения о том, как это может отразиться

на работе его отдела.

9) Сообщение подчиненным о новых целях или системе приоритетов.

10) Сообщение секретарю о важнейших делах текущей недели.

Восприимчивость к потенциальным семантическим проблемам. Не жалейте сил на то, чтобы исключить из сообщения двусмысленные слова или утверждения. Употребляя точные слова, а не общего характера, вы выигрываете в результативности.

«Взгляд со стороны». Следите за выражением своего лица, жестами, позой и интонацией, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Постарайтесь взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит вас собеседник. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, вы добиваетесь большей ясности и понимания ваших слов.

Излучение эмпатии и открытости. Эмпатия - это внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру». Это все равно, что спрашивать самого себя: «Кто этот человек, к которому я собираюсь обратиться? Каковы его потребности и интересы? В каком он сегодня настроении?» Активно пользуясь эмпатией при обмене информацией, мы пытаемся соответствующим образом настроить принимающую сторону и приспособить вариант кодирования и передачи сообщения к индивиду или группе и ситуации. Удачное применение эмпатии может заметно уменьшить возможность неверного понимания при декодировании сообщения принимающей стороной.

Например, некоторые люди предпочитают структурированность, детальность и повторения. К таким людям, вероятно, наиболее эффективно было бы обратиться с письмом или подробным меморандумом. Другие, напротив, не любят структурированности и детальности сообщений. В этом случае наиболее подходящей была бы неформальная беседа. Некоторые люди чувствуют себя тревожно или небезопасно в определенных ситуациях или остро реагируют на критику. Они могут реагировать избирательно или неправильно истолковывать предложения по усовершенствованию, если они не представлены в дипломатичной и обещающей поддержку манере. Эмпатия означает также честную попытку увидеть ситуацию, поднимаемые вопросы и проблемы с точки зрения другого человека.

Эмпатия при обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре. Старайтесь избегать скороспелых суждений, оценок и стереотипов. Вместо этого старайтесь увидеть, прочувствовать и понять ситуацию и затрагиваемые проблемы в контексте собеседника. Это вовсе не означает, что вам следует соглашаться с тем, что говорит собеседник. Это значит только, что вы пытаетесь понять его слова.

Установления обратной связи. Обратная связь, делающая процесс коммуникации двусторонним, значительно повышает его эффективность, поскольку дает возможность уточнения полученного послания. Эффективная обратная связь должна:

- быть своевременной, т.е. не задерживаться от момента получения оригинального послания;
- содержать перефразированное оригинальное послание;
- включать уточняющие вопросы;
- не давать оценок оригинальному посланию.

Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них - задавать вопросы. Для сравнения услышанного с тем, что именно вы изначально намеревались сообщить.

Другой способ задавать вопросы - заставить человека пересказать ваши мысли. Можно сказать, например: «я не уверен, что охватил все моменты, поэтому будьте добры рассказать мне, что вы считаете наиболее важными вопросами в связи с проектом, над которым вам предстоит работать?»

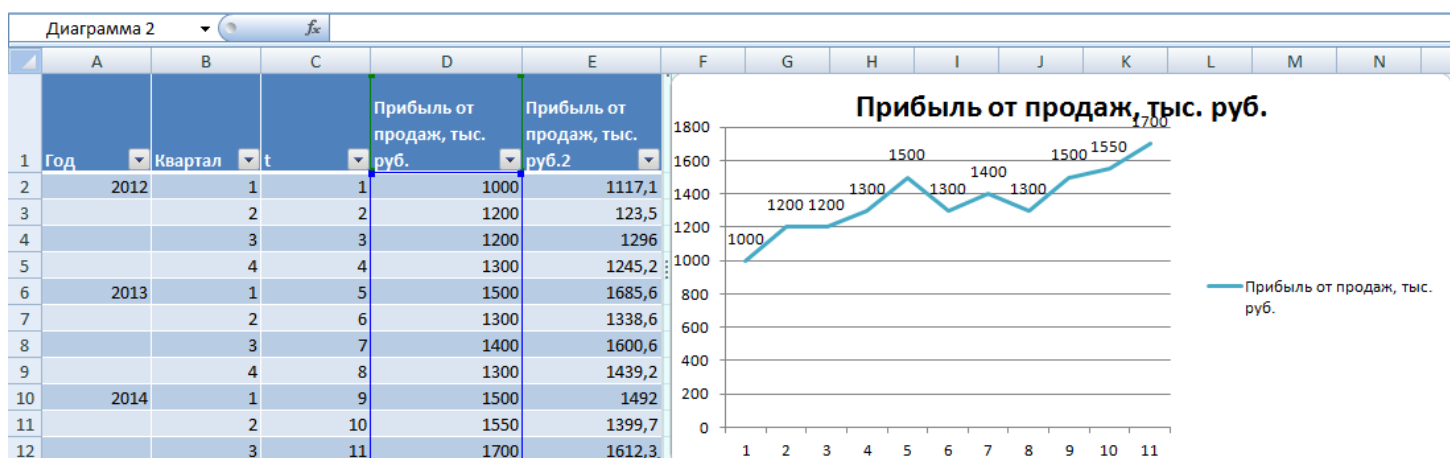
Еще один способ создания обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание. Например, если вы даете новое задание работнику, не появляется ли в выражении его лица напряженность? Не заметно ли в нем легкое раздражение, не смотрит ли человек вниз, слушая вас? Эти сигналы, если они присутствуют, должны сообщить вам, что человек, может быть, не вполне понимает задание или расстроен им. Может случиться, что работник отреагирует на ваши слова с колебаниями в голосе. Любой из этих знаков - факт обратной связи, свидетельствующий о возможной неудовлетворенности или непонимании. Если вы чувствуете это, можно прибегнуть к методам задавания вопросов, описанным выше.

Ещё один способ установления обратной связи - проведение с подчиненными политики открытых дверей. Пусть они знают, что вы готовы обсудить с ними любые вопросы, затрагивающие их интересы, и подкрепить свои слова действиями. Если работнику, пришедшему поговорить с вами, вы сообщаете о том, что заняты, ваши подчиненные узнают «реальный» стиль вашего управления. С другой стороны, вы не хотите, чтобы вас без конца прерывали. Поэтому вы, к примеру, можете выделить определенный час в течение дня, когда вы готовы выслушать подчиненных по любому интересующему их вопросу.

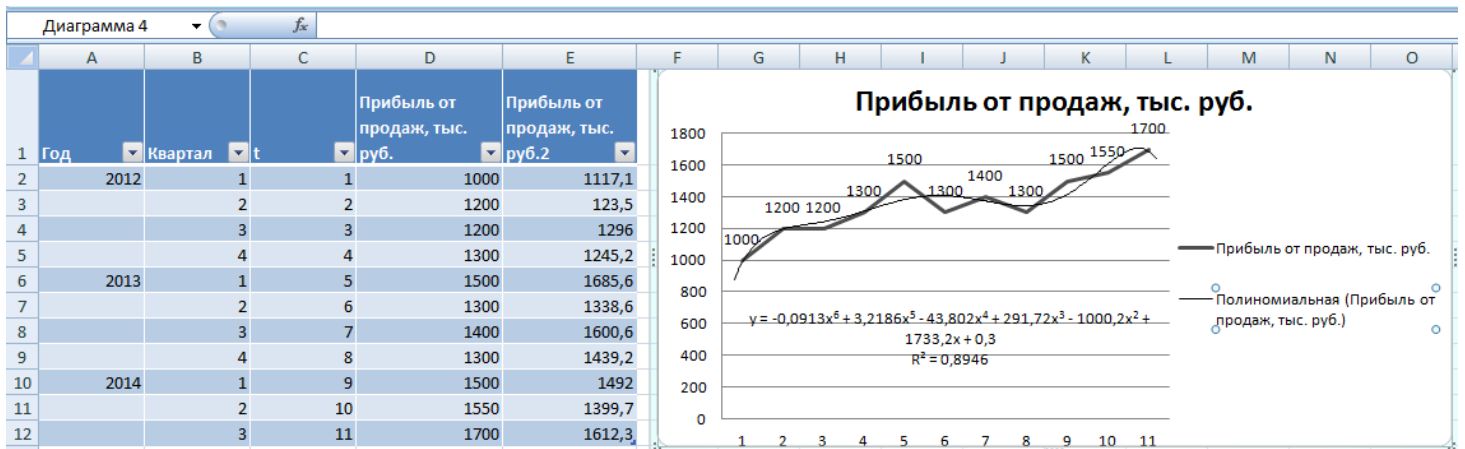
Во-вторых, очень важно обеспечить развитие у сотрудников чисто технических навыков коммуникации: владение электронной почтой, умение пользоваться факсом, писать меморандумы.

В-третьих, руководство должно создавать управленческие системы и формировать культуру, поощряющую открытую коммуникацию в организации. Современные организации используют такие методы поощрения информационного обмена, как корпоративные «горячие линии», дающие каждому сотруднику возможность высказать свои мысли или задать вопросы в любое время, совместные завтраки или обеды с участием сотрудников различных отделов и уровней, совместные поездки на экскурсии, пикники и т.д. [6, с. 165-168].

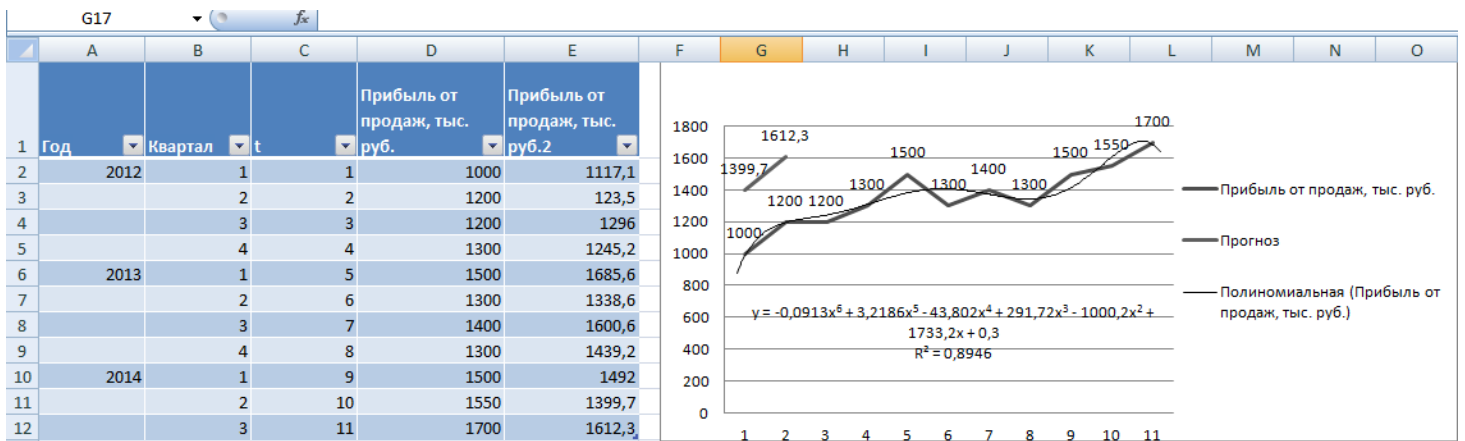
Проведем прогноз прибыли от продаж, чтобы увидеть улучшение групповой работы. (Рис. 1,2 и 3)



(Рис. 1. Прогноз прибыли)



(Рис. 2. Прогноз прибыли, с формулой)



(Рис. 3. Прогноз прибыли)

Прогноз прибыли показывает что прибыль в 2014 году значительно увеличилась.

Заключение

Мы рассмотрели организацию ОАО «КБП им. академика А.Г. Шипунова». После проведения различных анализов выяснилось, что на предприятии недостаточная работоспособность групповых организаций. В 3 главе были рассмотрены пути повышения эффективности межличностной коммуникации.

Таким образом, можно сделать выводы:

Успех любого дела определяется тем, насколько активно и сознательно участвуют в нем люди. Успешный руководитель команды в процессе деятельности уделяет

внимание трем основным составляющим: достижению целей; развитию навыков людей; формированию команды.

Создание профессиональной команды требует от руководителя определенных личностных качеств.

Лидерство является ключевым инструментом эффективной команды и представляет собой специфический метод управленческого воздействия, основанный на сочетании властных полномочий, интересов организации и побуждению людей к достижению общих целей.

Создание команды начинается с развития групповой сплоченности.

Приложение 1. Классификация коммуникаций в организации

Основание классификации	Вид организации
Способ социальной организованности	◆ Формальные ◆ Неформальные
Форма собственности	◆ Государственные ◆ Частные ◆ Муниципальные
Отношение к прибыли	◆ Коммерческие ◆ Некоммерческие
Характер потребностей клиентов	◆ Индивидуальное и мелкосерийное производство ◆ Серийное производство ◆ Крупносерийное и массовое производство
Формирование отношений внутри организации	◆ Корпоративные ◆ Индивидуалистские ◆ Эдхократические ◆ Партиципативные
Характер существования	◆ Реальные ◆ Виртуальные

Список литературы:

1. Волков К.М. Коммуникации, интегрированные во времени / К.М.Волков // Маркетинговые коммуникации. - 2012. - № 2 (32) - С. 118-129.
2. Вольтон Д. Информация не значит коммуникация. / Д.Вольтон; отв. ред. К.Г.Сальберг-Вачнадзе. - М.: «ПОЛПРЕД - Справочники», 2010. - 34 с.

3. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации / Е.Н.Голубкова - М.: Издательство «Финпресс», 2013. - 256 с.
4. Горелов О.И. Организационное поведение Учебный курс / О.И.Горелов. - М: МИЭМП, 2010. - 90 с.
5. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник / Б.З.Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 797 с.
6. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами / Т.М.Орлова. - М.: Изд-во РАГС, 2012. - 265 с.

Сайты:

1.www.kbptula.ru;

2.www.hunting.ru