

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы обусловлена тем, что для повышения эффективности деятельности хозяйствующего субъекта существует необходимость комплексного влияния, как на внешнюю, так и на внутреннюю среду. Таким образом, отмечается рост значимости процессов общения и передачи информации, в частности, коммуникации при управлении в современных организациях.

На современном этапе, когда общество имеет все возможности для повышения уровня образованности и информированности менеджерам необходимо улучшать управление информацией для повышения показателей эффективности деятельности фирмы. Обязательными требованиями становятся знание средств коммуникации, умение рационально использовать их в коммуникационном процессе, предотвращать коммуникативные непонимания, быть эффективным психологом.

Организации как «открытые системы» выступают активными участниками социального обмена в противовес другим институтам, поэтому в последнее время повышается интерес к изучению организационных коммуникаций.

Организационные процессы позволяют рассматривать феномен «коммуникационного продукта», который влияет на формирование коммуникативной картины социальной реальности в целом.

Теоретическим основам рассматриваемой темы посвящены научные труды и публикации таких авторов как М.А. Кравец, О.В. Терещенко Ю.Н. Лапыгин, Б.З. Мильнер, О.В. Василенко, В.А. Рыбаков, А.А. Подгорнова и других. Научные труды и публикации этих и других авторов и были взяты за основу при написании данной работы.

Цель данного исследования – анализ и повышение эффективности процесса коммуникации в организации на примере ПАО «МРСК Центра».

Задачи работы:

- охарактеризовать теоретические основы функционирования коммуникаций в процессе управления;

- провести анализ процесса коммуникации в управлении в ПАО «МРСК Центра» и выявить существующие проблемы;
- разработать мероприятия по повышению влияния процесса коммуникации на эффективность деятельности рассматриваемого предприятия.

Объектом исследования является ПАО «МРСК Центра».

Предмет исследования – коммуникации в ПАО «МРСК Центра».

Методы, используемые в работе исследования: анализ научной и методической литературы по теме исследования, обобщение материала, анкетирование, анализ и синтез данных, метод обобщения, наблюдения, сравнения и другие.

В ходе работы используются учебная и специальная литература, а также статьи периодических изданий по исследуемой тематике и внутренняя информация ПАО «МРСК Центра».

Структура курсовой работы представлена введением, тремя главами основной части, заключением и списком использованной литературы.

Глава 1. Теоретические аспекты коммуникации в процессе управления

1.1. Понятие и сущность коммуникации в управлении

Информация предоставляет возможности принимать результативные и обоснованные решения, помогает управлять организацией. Но также нужно понимать, что и информацией нужно управлять. При этом нужно управлять процессом получения и применения информации [9, с. 6].

Многие аспекты менеджмента требуют организации эффективного обмена информацией для достижения стратегических целей. Если в процессе выполнения своих должностных обязанностей люди информацией не могут обмениваться, значит, они не могут и вместе работать. Управление в организации реализуется через общение с людьми. Поэтому важнейшим инструментом управления менеджера является информация, находящаяся в распоряжении его [18, с. 7].

Используя и передавая информацию, получая обратный сигнал, менеджер современной организации организует, руководит и мотивирует своих подчиненных. Многие определяется способностями передавать информацию более эффективным образом, однако эффективность передачи будет определяться адекватностью восприятия этой информации теми, кому предназначалась она.

Процессы коммуникации, в которых участвуют работники управленческого аппарата, жизненно важны как связующие звенья между руководителем и подчиненными его, а также руководителями одного уровня или внешним окружением. Руководитель в своей повседневной работе должен использовать информацию от разных источников – вышестоящего руководителя, подчиненных, сотрудников такого же уровня, заказчика, поставщика и т. д. Процесс коммуникации позволяет руководителю выполнять свою работу эффективно и принимать решения о выборе наилучшего курса действий для достижения поставленной цели [6, с. 64].

Историческое выявление интереса к коммуникациям в управлении можно отслеживать еще с более ранних времен. Ведь, обратившись к истории управленческих практик, можно найти доказательства необходимости внимания к коммуникационным процессам в каждой из школ - от «научного управления», введенного Ф. Тейлором, к «человекоцентрическим» работам Э. Мэйо и последующих формулировок Ч. Барнарда, Д. МакГрегора. Классические труды по менеджменту не исключали из своих доводов понимание организации как «социального организма», в котором коммуникации выполняют функции связи, который может быть как эффективным, так и неэффективным, в зависимости от способностей субъектов коммуникации [5, с. 447].

Уникальность коммуникаций в организациях обеспечивает именно управленческая составляющая, как это звучит в англоязычных учебниках – «менеджерская». В сфере организационных коммуникаций на сегодняшний день существуют сотни определений.

Основные моменты некоторых определений в таблице 1.

Таблица 1

Определения коммуникации [11, с. 686]

Автор	Участники коммуникации	Содержание коммуникации	Ключевая характеристика	Цель
Б. Мильнер	Люди и институты	Информация	Процесс	-
Э. Роджерс	Источник и получатель	Идея	Процесс	Изменение поведения получателя
М. Мескон	-	Мысли, информация	Обмен	Обеспечение взаимопонимания

Проанализировав представленную в таблице 1 информацию, можно сделать обоснованный вывод, что авторы до сих пор не пришли к однозначному определению термина «коммуникации», но несмотря на это, если пристальней изучить таблицу, то можно сказать, что сами попытки донести информацию близки друг к другу, хоть и записаны немного другими словами.

Рассмотрение состава способствующих поступлению ресурсов коммуникаций (социальные предпосылки, корпоративный имидж, событийный менеджмент, кризисные коммуникации, медиа контакты, спонсорство, коммуникации на рынке труда, финансовые коммуникации) позволяет сделать заключение о близости данного термина к PR-коммуникациям. Однако специфика их позиционирования, представленная в работе М.А. Кравец, привязана к активностям организации, в данном случае к входу организации, т.е. связана с поступлением в организацию необходимых ресурсов: капитала, оборудования, материалов, персонала [14, с. 19].

Таким образом, можно сделать вывод, что в современном понимании коммуникация в управлении является процессом, с помощью которого руководитель развивает систему информационного представления и передачи сведений значительному количеству людей внутри организации и индивидуумам, и отдельным институтам за пределами ее.

Коммуникация является необходимым инструментом в процессе координации деятельности по горизонтали и вертикали управления, что дает возможность получать нужную информацию. Исходя из этого, можно дать следующие

определение: коммуникация – это передача информации от одного субъекта к другому. Субъектом может выступать отдельная личность, группа и даже целая организация. В первом случае коммуникация несет в своем содержании межличностный характер и осуществляется через передачу фактов, идей, мнений, намеков, ощущений и восприятий, отношений от одного лица другому в какой-либо форме с целью получения желаемой реакции в ответ. «Коммуникация» и «информация» - это разные, но взаимосвязанные понятия. Коммуникация включает как то, что передается, так и то, как это передается [7, с. 489].

Характеристика основных и дополнительных целей коммуникации приведена в таблице 2.

Таблица 2

Основная и дополнительные цели коммуникации [14, с. 21]

Цели коммуникации	Характеристика целей
Основная	обеспечивать понимание информации, которой обменивается получатель и отправитель
	совершенствование в процессе обмена информацией межличностных отношений
Дополнительные	создание информационного канала для обмена информацией между некоторыми сотрудниками и группами и координация их действий
	рационализация и регулирование информационных потоков

Множество собраний и совещаний, различные виды информационных потоков, коммуникационные сети и документооборот — вот традиционные составляющие внутренних коммуникаций [20, с. 197].

Общепринятыми направлениями анализа внутриорганизационных коммуникаций являются коммуникации, обозначаемые в рамках формальных каналов

организационных коммуникаций:

- инструкции по выполнению работ;
- логическое обоснование работ;
- обратная связь от менеджеров, в которой сотрудников информируют о том, насколько они хорошо выполняют свою работу;
- сообщения сотрудников, направляемые вверх по иерархии, о проблемах подразделений и отдельных сотрудников;
- горизонтальные коммуникации, направленные на решение и предупреждение проблем;
- горизонтальные коммуникации, возникающие при координации разных работ в одной организации;
- коммуникации, разъясняющие внешним и внутренним пользователям политику компании [21, с. 10].

Практически все они поддерживают задачи оперативного управления, заключающиеся в назначении, контроле, корректировки заданий и поведения сотрудников, координации работ. Только последний вид организационных коммуникаций — коммуникации, разъясняющие политику компании — можно отнести к стратегическим, поскольку они существенным образом влияют на внутренний имидж организации, который является элементом организационного потенциала.

1.2. Виды коммуникации в управлении

Проектируемые и регулируемые внутриорганизационные коммуникации принято рассматривать в рамках трех направлений:

- нисходящие;
- восходящие;
- горизонтальные [17, с. 291].

Деление организационных коммуникаций по времени и частоте позволяет идентифицировать недостаточность длительности и периодичности конкретных

форм коммуникативной активности.

Характеристика информационного обмена может осуществляться по вербальной и невербальной составляющей, учет последней существенно возрастает в случае противоречивых получаемых объектом сообщений [4, с. 288].

Классификация коммуникаций в управлении представлена ниже на рисунке 1.

Внутренняя информация находится в движении внутри каждой организации в рамках горизонтальных и вертикальных коммуникаций. Горизонтальные коммуникации в организации возникают между подразделениями одного уровня. Для координации имеющихся задач и действий между различными подразделениями существует необходимость в обмене информацией между ними, поэтому устанавливаются потоки информации по горизонтали.

Рис. 1. Виды организационных коммуникаций [19, с. 112]

Внешние коммуникации происходят с:

1) Потребителями.

Во время коммуникации организация доводит до потребителей информацию об услугах организации, реализуемой продукции, ее качестве, порядке заключения договоров и т.д.

С иной стороны, потребители во время коммуникации с организацией доводят до организации информацию о собственных пожеланиях, о своих требованиях и предпочтениях по поводу услуг.

2) Поставщикам и посредниками.

Основная составляющая коммуникации в этом случае - информация о реализуемой продукции, ее качестве и цене материальных ресурсов, о сроке ее поставки, форме оплаты и прочее.

3) Государственные органы (Администрация города, налоговая инспекция и т.д.). Как правило, такой вид коммуникации возложен на должностных лиц и осуществляет их директор или бухгалтер организации [12, с. 27].

Внешние коммуникации в современных организациях могут проходить в таких формах:

- переговоры, беседа (для поставщика, посредника, потребителя);

- совещание (государственный орган);
- телефонограмма (государственный орган);
- указ и распоряжение (государственный орган);
- письмо (покупатель, поставщик, посредник, государственный орган) и т.д.

2. Внутренние коммуникации:

- к этим коммуникациям можно отнести коммуникации между руководителем и рабочей группой, к примеру, коммуникации между менеджерами различных подразделений;
- коммуникации между разными подразделениями или отделами внутри одной организации;
- коммуникации между должностными лицами, например, между директором и бухгалтером;
- коммуникации по восходящей, то есть снизу-вверх, к примеру, при нехватке товара менеджеры передают информацию старшему менеджеру, он в свою очередь передает информацию директору [18, с. 7].

Вертикальные коммуникации в современной организации подразделяются на два вида:

- во-первых, передача информации по нисходящей (сверху вниз) от руководителя к подчиненным;
- во-вторых, передача данных по восходящей (снизу-вверх) от подчиненных к руководителю [18, с. 8].

Наглядно содержание вертикальных и горизонтальных коммуникаций представлено на рисунке 2.



Рис. 2. Содержание вертикальных и горизонтальной коммуникаций [10, с. 25]

Своевременность функционирования любого элемента коммуникаций в организации стоит в первых рядах влияния на производственный процесс. Но любая информация, циркулирующая внутри того или иного информационного потока, несет определенную значимость в необходимом для соответственной операции время. То есть, одна и та же информация может быть актуальна или нет в разное время операционных действий производственного процесса.

Важным в понимании управления организационными коммуникациями является отнесение их к формальным и неформальным. Несмотря на простоту классического определения формальных и неформальных коммуникаций по признаку их формирования (менеджментом или самоорганизацией), у коммуникаций есть еще и существенные признаки, как у формальной, так и неформальной, и по ним они могут не совпадать с классификацией по признаку формирования [3, с. 38].

Система формальной коммуникации создается одновременно с возникновением организации. Они, имеют иерархическую структуру, доступ к коммуникационным потокам имеет четкую регламентацию и протекает в соответствии с обозначенным кругом обязанностей, во внимание принимается не столько личные обязанности человека, сколько его функции служебные.

Под неформальными коммуникациями следует понимать широкий класс коммуникаций, обозначаемых как неформальные коммуникационные сети, в рамках которых распространяются не только слухи, но и обсуждаются рабочие вопросы. Последний вид коммуникаций играет огромную роль в работе научно-исследовательских организаций.

Различают три аспекта коммуникаций:

- технический;
- семантический;

Прагматический [13, с. 325].

Технический аспект связывают с процессами передачи информации от одной точки, оборудования или лица другому по соответствующим каналам.

Семантический аспект отображает передачу и прием информации, включая ее понимания получателем. Прагматический аспект учитывает влияние принятой информации на поведение получателей и эффективность использования этой информации.

Таким образом, на современном этапе развития экономических отношений, руководитель принимает роль не просто организатора и контролера, специализирующегося по узкому направлению его деятельности, но и роль психолога и главного коммуникатора, владеющего основами менеджмента.

1.3. Значение коммуникаций и проблемы при их реализации

Любая система должна строиться с соблюдением некоторых основных принципов. Исполнение принципов при проектировании производственной системы, скорее всего, обеспечит ее эффективное и стабильное функционирование [16, с. 31].

Проблемы могут возникать в любом аспекте или фазе жизненного цикла отношений и влиять на них между сторонами (конечный пользователь, организация-заказчик (например, покупатель или клиент), функции поиска поставщиков организации, поставщики услуг и поставщики поставщика услуг и партнеры). В идеале управление взаимоотношениями должно быть инициативным и совместным, при этом организации-клиенты, поставщики услуг и их поставщики

и партнеры будут работать вместе над решением проблем.

Управление проблемами охватывает идентификацию, документацию, эскалацию, переговоры и разрешение споров и конфликтов между организацией-клиентом, внутренними заинтересованными сторонами и поставщиком услуг. Кроме того, эффективное управление проблемами требует, чтобы методы согласования и разрешения между клиентом и организациями-поставщиками услуг были стандартизированы как общий процесс управления повторяемыми проблемами [8, с. 1813].

Даже в хорошо управляемых отношениях проблемы будут возникать в результате как возможных, так и непредвиденных причин. Что еще важнее, так это то, как вовлеченные стороны рассматривают проблемы таким образом, чтобы не только решать проблемы, но и решать споры и конфликты. Чтобы предотвратить ненужные действия, организация-поставщик должна определить и внедрить общий метод для непосредственного решения соответствующего управления проблемами. Хороший метод решения проблем требует смещения мышления от общего позиционного подхода к решению проблем в совместном методе решения проблем (см. рис. 3).

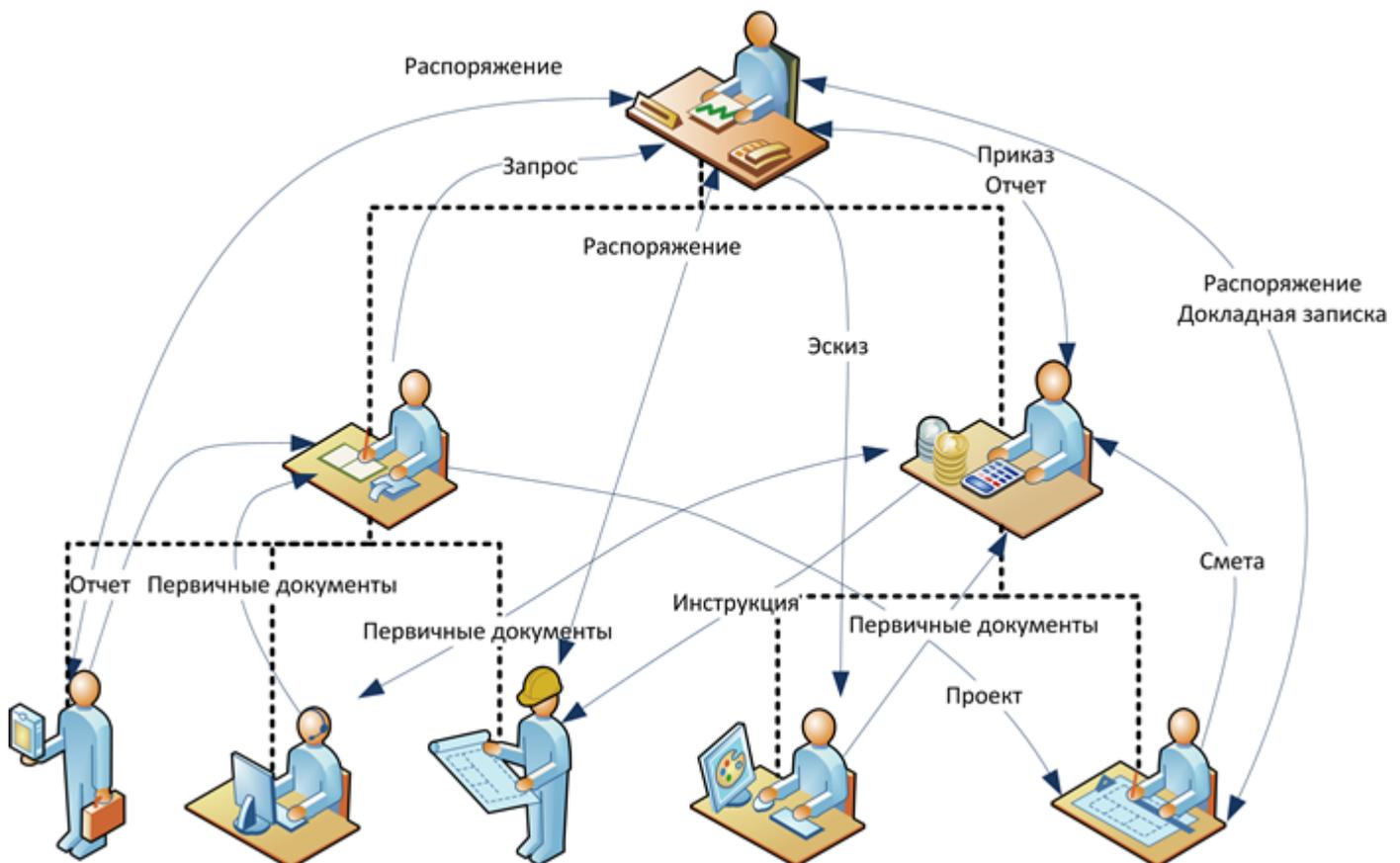


Рис. 3. Управление коммуникационными проблемами [16, с. 61]

Таким образом, коммуникации в организациях – сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов и имеющий много видов. Без взаимного общения и кооперации руководства и персонала невозможно наладить эффективное взаимодействие коммуникаций на предприятии. Так же, можно с уверенностью утверждать, что осуществление коммуникаций – это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия, в котором роль менеджера одна из важнейших. Обладая объективными знаниями, менеджеры в процессе коммуникации способны воздействовать на своих подчиненных, а также эффективно организовывать их работу на предприятии.

Глава 2. Анализ процесса коммуникаций и существующих проблем на примере ПАО «МРСК Центра»

2.1. Общая характеристика предприятия

ПАО «МРСК Центра» – ведущая электросетевая компания России. Компания ведет бизнес на территории 11 областей Центральной части России, обеспечивая электроэнергией население, крупные промышленные компании и предприятия транспорта и сельского хозяйства, социально значимые объекты, осуществляя технологическое присоединение новых потребителей к электрическим сетям.

Компания была основана в 2004 г. в процессе реформирования российской электроэнергетики и разделения энергокомпаний по видам деятельности в соответствии с российским законодательством [1; 2]. Сегодня ПАО «МРСК Центра» – одна из 14 таких межрегиональных сетевых компаний.

Свою деятельность Компания ведет в регионах с устойчивыми перспективами экономического роста, что является одним из конкурентных преимуществ.

Вид деятельности: Передача электроэнергии и технологическое присоединение к распределительным электросетям.

Сегодня на предприятиях из трех типов структур управления (линейной, функциональной, линейно-функциональной) на практике используют только

линейно-функциональную. Этот тип структуры применяется и в ПАО «МРСК Центра». Суть его состоит в том, что линейные рабочие компании (директора, начальники участков) обладают рядом функциональных органов, любой из них по собственной функции, на базе сбора и обработки данных, формирует проект решения соответственной задачи, который после утверждения линейным руководителем - обязателен для соответственного исполнителя.

Структура управления ПАО «МРСК Центра» изображена на рисунке 4.

Директор

Участок по ремонту и прочистке внутренних ТС ХВС и систем отопления

Мастер участка

Служба электроснабжения и связи

Начальник службы

Мастер

Участок по обслуживанию очистных сооружений

Участок по комплексному обслуж-ю мед.городка ЦМСЧ-91 (в т.ч. газовая котельная)

Начальник участка

Мастер

Участок по ремонту НТС

Начальник участка

Производитель работ

Мастер участка

Замерщик на т-г и м.работах

Участок АТС и механизмов

Начальник участка

Механик

Диспетчер

Фельдшер

Участок комплексных работ, РММ, участок по реконструкции зданий, АХС

Мастер

Главный бухгалтер

Главный

энергетик

Заместитель директора по производству

Планово-экономич. отдел

Начальник ПЭО

Экономист

Юрист

Инспектор отдела кадров-архивист

Служба

МТС

Склад

Зав.складом

Главный механик

Главный инженер

Инженер по ТБ, охране труда и экологии

ПТО

Начальник отдела

Инженер-сметчик

Инженер по подготовки производства

Участок по текущему ремонту и техническому обслуживанию лифтов, СД и ПС, АДС

Начальник участка

Производитель работ

Мастер по ТР и ТО СД и ПС

Зам.главного бухгалтера

Бухгалтер расчетного отдела

Бухгалтер материального отдела

Бухгалтер по расчетам-кассир

Секретарь

руководителя

Рис. 4. Структура управления ПАО «МРСК Центра»

Соответственно, функциональные органы не отдают команд исполнителям.

Аппарат управления по вертикали делят на ступени, которые отображают последовательность подчинения одних подразделений предприятия остальным.

Управляет производством в компании коллектив рабочих, которые организованы в аппарат управления, главная характеристика которого - его структура.

На рассматриваемом предприятии отличают такие функции управления:

- общее руководство, осуществляемое директором компании;
- производственно-техническое руководство – главный инженер, главный энергетик, главный механик;
- внутризаводское экономическое руководство – главный экономист; правовое – юрист.

Директор ПАО «МРСК Центра» на основании принципа единоначалия реализовывает общее руководство и несет всю полноту ответственности за

производственно-хозяйственную работу компании.

Ему непосредственно подчиняются такие функциональные органы компании: бухгалтерия, отделы технического контроля, заместитель директора по производству.

Рабочие взаимоотношения сотрудников ПАО «МРСК Центра» строятся на контрактной основе. Соответствующие доходы облагаются налогами согласно действующему законодательству и максимальными размерами не ограничиваются. Минимальный размер оплаты труда регламентируют законодательные акты Российской Федерации. Форма, система и величина заработной платы (в том числе другие доходы сотрудников) определяются компанией в индивидуальном порядке и зависят от профессии, квалификации работников, а также от рабочих условий.

Сотрудничество происходит на основе контракта, который предполагает получение вознаграждения в форме заработной платы или части прибыли при условии взаимной договоренности. Сотрудники организации подлежат медицинскому и социальному страхованию, а также социальному обеспечению в соответствии с установленным порядком. Организация обязана обеспечить безопасные условия труда для своих работников, а также несет ответственность за ущерб, причиненный их здоровью и трудоспособности. В свою очередь, работники несут ответственность за причиненный предприятию ущерб, в случае нарушения порядка технической безопасности. Трудовые взаимоотношения, в том числе их пенсионное и социальное обеспечение, а также аспекты социального развития, предусмотрены внутренними документами ПАО «МРСК Центра», в том числе коллективным договором.

Ключевые показатели деятельности ПАО «МРСК Центра» отображены на рисунке 5.



¹Показатель ЕБИТДА рассчитывается следующим образом: прибыль до налогообложения – проценты к уплате + амортизация = стр. 2300 ф. 2 – стр. 2330 ф. 2 + стр. 6514 ф. 2.1+ стр. 6554 ф. 2.1+ стр. 6564 ф. 2.1

Рис. 5. Ключевые показатели деятельности ПАО «МРСК Центра» [22]

Согласно представленным на рисунке данным рассматриваемое предприятие ежегодно увеличивает обороты выручки, что позитивно сказывается на размере чистой прибыли и EBITDA, значения которых тоже демонстрируют рост каждый год.

Организация не имеет конкурентов в своей сфере.

Стратегия заключается в формировании наилучшего качества услуг.

2.2. Анализ особенности коммуникационной системы на предприятии

Как и на любых других предприятиях в ПАО «МРСК Центра» существуют внешние и внутренние коммуникации.

1. Внешние коммуникации выражаются.

1) Потребителями.

Во время коммуникации ПАО «МРСК Центра» доводит до потребителей информацию об услугах организации, ее качестве, порядке заключения договоров и т.д.

С иной стороны, потребители во время коммуникации с ПАО «МРСК Центра» доводят до организации информацию о собственных пожеланиях, о своих требованиях и предпочтениях по поводу услуг.

Коммуникацию с потребителями - физическими лицами (населением) осуществляют менеджеры.

2) Поставщикам и посредниками.

Их исполняет секретарь (иногда директоры). Составляющая коммуникации в этом случае - информация о качестве и цене материальных ресурсах, о сроке ее поставки, форме оплаты и прочее.

3) Государственные органы (Администрация города, налоговая инспекция) - осуществляет директор, бухгалтер организации.

Внешние коммуникации проходят в таких формах:

- переговоры, беседа (для поставщика, посредника, потребителя);
- совещание (государственный орган);
- телефонограмма (государственный орган);
- указ и распоряжение (государственный орган);
- письмо (покупатель, поставщик, посредник, государственный орган).

Если анализировать коммуникационные процессы по средствам передачи, то на в ПАО «МРСК Центра» присутствуют:

- речевые коммуникации (письменная и устная);
- паралингвистические коммуникации (жесты, мимика, позы).

Можно отметить и достаточно хорошо отлаженный процесс не прямых внешних коммуникаций. Рекламу размещают в газетах, на телевидении и радио, используют также наружную рекламу, выпускают буклеты .

2. Внутренние коммуникации:

- к этим коммуникациям можно отнести коммуникации между руководителем и рабочей группой, к примеру, коммуникации между менеджерами различных подразделений;
- коммуникации между разными подразделениями и отделами;
- коммуникации между директором и бухгалтером;
- коммуникации по восходящей, то есть снизу вверх, к примеру, при нехватке товара менеджеры передают информацию старшему менеджеру, он в свою очередь передает информацию директору;

Неформальные коммуникации в ПАО «МРСК Центра» так же присутствуют, как и на любых других предприятиях, и связаны они с общением сотрудников на личные темы, обсуждением общественных и политических явлений и другое.

Необходимо заметить, что неформальных групп в организации почти не существует.

Эти неформальные группы образуют в итоге общих интересов, близкого места жительства или же по возрасту.

Формы внутренних коммуникаций - приказ, распоряжение, просьба, указание, убеждение и другое.

Внутренние коммуникации осуществляют в устной форме (указание, просьба и др.), в письменной (письмо, приказ, акт) и очень редко в механической (к примеру, передача информации об отсутствии товаров через интернет).

Основные способы делового общения в ПАО «МРСК Центра» - собрание, совещание, переговоры, беседы и диалоги, присутствуют так же и споры.

Собрания проводят по мере необходимости при разрешении трудных проблем при участии всего коллектива организации.

Совещания проводят очень редко, 1-2 раза в месяц - по мере появления каких-либо проблем. Если классифицировать совещания, которые проводят в ПАО «МРСК Центра», то можно выделить такие их виды как:

-по форме организации диктаторские, когда ведущая роль во время проведения совещания принадлежит директору;

-по целевой установке порой совещание принимает информационный характер (доклад о текущей работе), а порой совещание имеет направление на принятие решений.

Деловые переговоры в ПАО «МРСК Центра» ведёт директор, но порой может их вести, к примеру, менеджер во время общения с потребителями.

Главные ошибки, допускаемые директором при проведении совещания:

- не устанавливают его регламент (порядок ведения совещания), что приводит очень часто к спору и не деловой обстановке;

- не ограничивают время на выступление

- не ведут протокол совещания, в итоге многие принятые решения остаются без должного внимания со стороны их исполнителя, т.к. ответственность в этом случае не фиксируют.

Анализируя коммуникационную связь выявлено, что в ПАО «МРСК Центра» существуют и вертикальные и горизонтальные коммуникационные каналы.

Вертикальный коммуникационный канал соединяет элемент управленческой структуры, который принадлежит к разным ее уровням. По ним сверху вниз

передают приказы, распоряжения, инструкции, а снизу вверх поступают отчеты о проделанной работе, заявки и заказы со стороны потребителей. Вертикальные коммуникационные каналы связывают, к примеру, директоров с менеджерами, старших и младших менеджеров.

Горизонтальные коммуникационные каналы непосредственно связывают равные по статусу уровни управления. Они обеспечивают наиболее результативное разрешение общих проблем. Горизонтальные коммуникационные каналы представлены связями между, к примеру, бухгалтером и секретарём.

Все же, в большинстве своем, система коммуникаций в ПАО «МРСК Центра» основывается на межличностных взаимодействиях между руководителями и подчиненными.

Горизонтальная взаимосвязь слабая. Информация соответственного отдела передается непосредственно руководителю отдела, на базе чего он в соответствии с вверенной ему долей ответственности, лично принимает решения. Существует большая степень субъективизма в принимаемых решениях.

2.3. Анализ эффективности коммуникаций в ПАО «МРСК Центра»

Для анализ особенности коммуникационной системы была составлена программа исследования коммуникационных процессов на предприятии. Объект исследования - работники ПАО «МРСК Центра» в количестве 14 человек, которые являются сотрудниками различных отделов, как мужчины, так и женщины, разного возраста от 25 до 55 лет, и имеющие разный стаж работы. Предмет исследования - коммуникационные процессы в организации. Ниже представлены полученные результаты опроса, проведенного на основе анкеты (см. Приложение 1).

Ответ на вопрос «какая функция коммуникаций используется вами чаще всего?» представлены в таблице 3 и изображены на рисунке 6.

Таблица 3

Вопрос № 1. Какая функция коммуникаций используется вами чаще всего?

Варианты ответов Респонденты Количество ответов

Всего

По мере необходимости + + + 3

Рис. 7. Вопрос № 2. Как часто вы пользуетесь горизонтальными коммуникациями?

Согласно представленным данным абсолютное большинство (10 человек из 14) горизонтальными коммуникациями пользуется часто. И лишь трое используют их по мере необходимости, а двое лишь иногда.

Ответ на вопрос «с чем обычно связан обмен информацией между вами и вашим руководителем?» представлены в таблице 5 и изображены на рисунке 8.

Таблица 5

Вопрос № 3. С чем обычно связан обмен информацией между вами и вашим руководителем?

Варианты ответов	Респонденты	Количество ответов														Всего
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
С прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов		+		+	+	+	+	+	+	+	+		+	+		11
С достижением признания и вознаграждения с целью мотивации														+		1
С совершенствованием и развитием способностей подчиненных																0
Со сбором информации о назревающей или существующей проблеме				+	+				+				+	+	+	6
С оповещением подчиненного о грядущем изменении				+				+						+		3

С получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях + + + + + 5

Рис. 8. Вопрос № 3. С чем обычно связан обмен информацией между вами и вашим руководителем?

Согласно представленным данным большинство опрошенных считают, что обмен информацией с руководителем связан в основном с прояснением задач. Также по мнению некоторых это может быть связано со сбором информации о назревающей или существующей проблеме или с получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

Ответ на вопрос «как развиты неформальные коммуникации в вашем отделе (подразделении)?» представлены в таблице 6 и изображены на рисунке 9.

Таблица 6

Вопрос № 4. Как развиты неформальные коммуникации в вашем отделе (подразделении)?

Варианты ответов	Количество ответов														Всего
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Отлично		+											+		2
Хорошо			+				+			+			+	+	6
Удовлетворительно				+	+	+		+	+		+				6
Неудовлетворительно															0

Рис. 9. Вопрос № 4. Как развиты неформальные коммуникации в вашем отделе (подразделении)?

Согласно представленным данным 6 человек высказались «хорошо» и столько же считает, что «удовлетворительно». Мнение, что неформальные коммуникации развиты «отлично» высказали лишь двое.

Ответ на вопрос «какой вид коммуникационных сетей присутствует в вашей организации?» представлены в таблице 7 и изображены ниже на рисунке 10.

Таблица 7

Вопрос № 5. Какой вид коммуникационных сетей присутствует в вашей организации?

Варианты ответов	Количество ответов														Всего
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Последовательные		+		+	+		+	+	+	+	+			+	9
Веерные			+		+	+					+				5
Круговые														+	1

Рис. 10. Вопрос № 5. Какой вид коммуникационных сетей присутствует в вашей организации?

Согласно представленным данным 9 человек (большинство) считает что в организации преобладают круговые коммуникации. Пятеро высказались о преобладании веерных коммуникаций и лишь один опрошенный считает, что в ПАО «МРСК Центра» выстроены последовательные коммуникационные процессы.

Данные по ответу на вопрос «какие каналы передачи информации вы применяете чаще обычного?» представлены в таблице 8 и изображены ниже на рисунке 11.

Таблица 8

Вопрос № 6. Какие каналы передачи информации вы применяете чаще обычного?

Варианты ответов	Количество ответов														Всего		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
Устная речь		+			+	+			+	+	+			+	+	+	9
Письменное сообщение									+	+	+			+			4
Видеоматериалы																	0
Телефон		+	+	+	+	+	+	+		+				+	+	+	11
Электронные средства связи														+			1

Рис. 11. Вопрос № 6. Какие каналы передачи информации вы применяете чаще обычного?

Согласно представленным данным чаще всего при общении используется телефон (11 человек) и устная речь (9 человек). Остальные каналы используются крайне редко и в небольшом объеме.

Данные по ответу на вопрос «какие виды коммуникативных барьеров возникают у вас в процессе организационных коммуникаций?» представлены в таблице 9.

Таблица 9

Вопрос № 7. Какие виды коммуникативных барьеров возникают у вас в процессе организационных коммуникаций?

Варианты ответов	Респонденты	Количество ответов														Всего
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	

Непреднамеренное искажение сообщений	+	+	+	+	+	+	8
Сознательное искажение информации информационные перегрузки						+	1
Неудовлетворительная обратная связь	+	+	+				3
Иерархические барьеры				+	+	+	3
Кадровые ограничения				+			1
Ограничения организационной среды						+	1

Согласно представленным данным основным коммуникативным барьером является непреднамеренное искажение сообщений. Также имеет место неудовлетворительная обратная связь и иерархические барьеры.

Проанализировав полученные ответы, коммуникационные процессы на предприятии ПАО «МРСК Центра» можно охарактеризовать следующим образом.

Кроме этого, в процессе коммуникации выявлены преграды. Это может привести к тому, что часть информации забывают, в итоге определенную работу не выполняют в срок. Из-за большого потока информации часто происходит перегрузка информационного канала, менеджеры не могут вовремя отреагировать на всю информацию, решают лишь самые главные, на их взгляд вопросы, а остальная часть нерешенных проблем остается таковой.

Глава 3. Пути совершенствования процесса коммуникаций в целях повышения эффективности деятельности ПАО «МРСК Центра»

3.1. Рекомендации по совершенствованию коммуникации на предприятии

С целью повышения эффективности коммуникационного процесса в ПАО «МРСК Центра» является целесообразным реализация следующих мероприятий, перечисленных на рисунке 12.

Рис. 12. Рекомендации по повышению эффективности коммуникации в ПАО «МРСК Центра»

Согласно представленному рисунку 12 для повышения эффективности коммуникации в ПАО «МРСК Центра» необходимо:

I. Совершенствование внешних коммуникаций:

1) разработать меры для построения привлекательного для внешней среды образа предприятия.

II. Совершенствование внутренних коммуникаций:

2) формирование эффективной обратной связи;

3) автоматизировать сбор и оценку информации между подразделениями;

4) направить усилия на совершенствование организационной культуры;

5) повысить эффективность системы информирования персонала в ПАО «МРСК Центра».

Рассмотрим предложенные рекомендации подробнее.

1. Действия по улучшению привлекательности образа (имиджа) предприятия.

Составляющими привлекательного образа является реализуемые услуги и их качество, все, что сопровождает деятельность предприятия на рынке, - реклама, способ предложения, внешний вид персонала и объектов предприятия. В современных условиях качество продаваемой продукции является важнейшим элементом деловой репутации, так как доказано, что ни одна, даже очень эффективная реклама не спасет товар низкого качества. Удачная реклама также является мощным инструментом формирования имиджа, активно сообщает рынок о производителе, подчеркивая уникальность предложения, отмечает различия ее от

предложений конкурентов, создает эмоциональную зависимость между компанией и потребителями ее продукции.

Итак, для формирования привлекательности внешнего образа ПАО «МРСК Центра» можно выделить следующие направления:

- проведение долгосрочной рекламно-имиджевой кампании для создания положительного имиджа у потребителей;
- усовершенствование механизмов планирования и бюджетирования имиджевых рекламных кампаний;
- отслеживание и поддержание присутствия предприятия в прессе, общественной жизни общества, культурно-массовых, спортивных мероприятиях (другими словами: всегда «быть на слуху»);
- обновление применяемой системы PR: доработка имеющейся символики и традиций; привлечение профессиональных дизайнеров для формирования современных привлекательных атрибутов (логотип, интерьеры помещений) компании; создание единой информационной системы, включающей в себя: общее собрание, информационные доски, компьютерные рассылки;
- совершенствование внешнего имиджа с помощью инструментов публик рилейшнз. Это освещение общественной деятельности компании и ее руководства, спонсорские акции, контакты со средствами массовой информации и обеспечения их материалами для освещения положительного имиджа предприятия.

2. Формирование эффективной обратной связи.

Эффективная коммуникация в организациях включает в себя обязательное общение сверху вниз. Это так же просто как и сложно. Организации, которые эффективно общаются, ожидают сильной коммуникации от менеджеров к сотрудникам, обеспечивают обучение и коучинг менеджерам, чтобы помочь в создании своих навыков общения, иметь широкие коммуникационные инструменты для использования менеджерами и сотрудниками и оценивают эффективность их усилий в области коммуникации.

Когда старшие руководители организации несут ответственность за эффективное общение, разница будет ощутима. Настроение менеджеров при общении с сотрудниками может иметь большое значение. Руководители, которые являются эффективными коммуникаторами, должны быть признаны и вознаграждены, они

должны получить соответствующую обратную связь и попросить сделать улучшения.

Не все менеджеры автоматически оснащены навыками, необходимыми для эффективного общения. Для эффективной коммуникации в организациях руководители должны иметь доступ к обучению и коучингу, чтобы вначале понять коммуникационные ожидания, которые у них есть, и, при необходимости, улучшить навыки. Обучение может проводиться индивидуально, в школьных условиях и в Интернете или через веб-семинары.

Для снижения недопонимания между руководством современного предприятия и его подчиненными необходим только прямой и конструктивный диалог [3, с. 39]. Одной из составляющих такого диалога является обратная связь от руководителя к подчиненному. Ситуация, при которой руководитель, который не общается с сотрудниками, не использует инструменты обратной связи, грозит перерасти в критическую и рано или поздно выйдет из-под контроля.

Эффективная обратная связь помогает своевременно корректировать недоработки в организации процесса коммуникаций и своевременно выявлять, и решать возникающие внутри коллектива ПАО «МРСК Центра» проблемы или вопросы. Для формирования эффективной обратной связи является целесообразным реализация ряда мероприятий, основными из которых являются следующие:

- организация приема по срочным и несрочным вопросам;

- создание телефонной «горячей линии» для персонала;

«создание электронной почты и он-лайн каналов коммуникаций.

Эффективность предложенных мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

3. Автоматизация сбора и оценки информации между подразделениями.

Построение эффективных организационных коммуникаций требует сбора и анализа информации о всех фактах хозяйственной деятельности предприятия и изменениях как внешней, так и внутренней среды. Только при наличии полной, достоверной, своевременной и объективной информации можно говорить о возможности принятия обоснованных решений по управлению деятельностью предприятия.

Автоматизация бизнес-процессов и организация быстрого обмена информацией между сотрудниками – все это необходимо для увеличения эффективности работы. Автоматизация предприятий позволяет улучшить планирование загрузки производственных мощностей, распределение ресурсов, сводное и прогнозное планирование, управление цехами; обеспечить прозрачность бизнес-процессов, оперативность и достоверность финансовой отчетности и аналитики, а также снизить себестоимость производства [15, с. 62].

4. Совершенствование организационной культуры.

Для совершенствования организационной культуры ПАО «МРСК Центра» руководство должно регулярно осуществлять следующие необходимые мероприятия:

- 1) доработка и пересмотр таких основных целей и ценностей организации как приоритеты, принципы, подходы, нормы и рекомендуемые образцы поведения;
- 2) сопоставление степени соответствия усовершенствованной организационной культуры имеющейся стратегии развития компании, разработанной руководством. Выявление положительных и отрицательных моментов;
- 3) совершенствование мероприятий, которые направлены на формирование, развитие или закрепления рекомендуемых ценностей и образцов поведения;
- 4) благотворное воздействие на организационную культуру с целью преодоления возможных негативных моментов, возникающих время от времени в коллективе;
- 5) контроль за внедряемыми переменами в организационной культуре и внесения, в случае возникновения необходимости, поправок.

Соблюдение системы ценностей, олицетворяющих культуру, должно быть направлено на улучшение социально-психологического климата коллектива организации и на этой почве - значительному повышению производительности труда.

5. Повышение эффективности системы информирования персонала на рассматриваемом предприятии.

Эффективная система информирования предполагает построение оптимальных каналов распространения информации, создание правил работы с информацией, контроль соблюдения этих правил, а также разработку и осуществление своевременных мероприятий по соблюдению правил работы с поступающей

информацией. Если система обеспечивает своевременное и без искажения получение информации персоналом, информация не теряется, то это можно считать дополнительным конкурентным преимуществом компании на рынке.

С целью формирования на предприятии системы поведенческих стандартов рекомендуется создать документ, содержащий список основных требований к работникам ПАО «МРСК Центра» («Кодекс корпоративного поведения»). Основными целями Кодекса корпоративного поведения ПАО «МРСК Центра» должны стать:

- стимулирование содействия достижения центральных целей и задач предприятия;
- стимулирование формирования у персонала единых норм делового общения и коммуникационных моделей;
- стимулирование обеспечения соответствия поведения сотрудников организационным стандартам;
- стимулирование определения условий и порядка использования мер воздействия к сотрудникам организации, допуская нарушение норм, описанных в данном корпоративном Кодексе.

Таким образом, были сформулированы основные направления совершенствования процесса коммуникации в ПАО «МРСК Центра». В следующем параграфе рассчитаем влияние предложенных мероприятий на эффективность деятельности предприятия.

3.2. Оценка влияния предложенных мероприятий на эффективность деятельности предприятия

Далее рассчитаем экономическую целесообразность совершенствования процесса коммуникации в ПАО «МРСК Центра». Согласно прогнозным данным, основанным на опыте других предприятий, повышение эффективности процесса коммуникаций позволит увеличить выручку рассматриваемого предприятия на 5%. Составим таблицу с исходными данными для расчета влияния предложенных мероприятий на экономическую эффективность деятельности предприятия (см. табл. 10).

Таблица 10

Исходные данные для расчета

Показатель	Ед. измерения	Значение
1. Численность работников, охваченных мероприятием (Чоб)	чел.	1420
2. Выручка		6331603
- до внедрения	тыс. руб.	
- после внедрения		6648183
3. Среднемесячная заработная плата (ЗП)	тыс. руб.	27
4. Затраты на внедрение мероприятия (З)	тыс. руб.	1000
5. Нормативный коэффициент окупаемости (Ен)		0,15
6. Отчисления на соц. нужды		30%

Экономический эффект от повышения эффективности процесса коммуникаций определим с помощью следующих расчетов.

1. Прирост производительности труда.

$$Пт = \frac{Ппм - Пдм}{Пдм} * 100\% \quad (1)$$

где, Пт - прирост производительности труда

Ппм - производительность труда после внедрения мероприятия;

Пдм - производительность труда до внедрения мероприятия.

$$Пт = \frac{6648183 - 6331603}{6331603} * 100\% = 5\%.$$

2. Рассчитаем относительную экономию численности по формуле:

$$Пт = (2)$$

$$Эч = 149100 / 10500 = 14,2 \text{ (чел.)}$$

3. Экономия заработной платы рассчитаем по формуле:

$$Эзп = Фзп * Эч \text{ (3)}$$

$$Эзп = 14,2 * 27 * 12 = 4601 \text{ (тыс. руб.)}$$

4. Экономия по социальным отчислениям рассчитаем по формуле:

$$Эсн = Эзп * 0,3 \text{ (4)}$$

$$Эсн = 4601 * 0,3 = 1380 \text{ (тыс. руб.)}$$

5. Годовая экономия внедрения предложенного мероприятия составит по формуле:

$$Эг = Эзп + Эсн \text{ (5)}$$

$$Эг = 4601 + 1380 = 5981 \text{ (тыс. руб.)}$$

Итак, согласно проведенным расчетам, годовая экономия от внедрения мероприятий по повышению эффективности процесса коммуникаций в ПАО «МРСК Центра» составит 5981 руб.

6. Экономический эффект от предложенных мероприятий рассчитывается по следующей формуле:

$$Эобщ. = Эг.общ - Зобщ, \text{ (6)}$$

где, Э - эффективность предложенных мероприятий, тыс. руб.;

Эг.общ - общий экономический результат от всех мероприятий, тыс. руб.;

Зобщ. - общие затраты на все предложенные мероприятий, тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект предложенных рекомендаций по повышению эффективности процесса коммуникаций по формуле (6):

$$Э = 5981 - 1000 = 4981 \text{ тыс. рублей.}$$

Э > 0, значит предлагаемый проект экономически эффективен и введение запланированных мероприятий на предприятии является целесообразным.

Таким образом, для совершенствования коммуникаций в целях повышения эффективности деятельности ПАО «МРСК Центра» необходимо применять комплексный подход. А кроме того, руководство каждого современного предприятия должно помнить, что совершенство недостижимо, но при наличии эффективной организационной коммуникации появляется неограниченный потенциал для совершенствования во всех сферах бизнеса и управления людьми.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог проделанной работы, необходимо отметить следующее.

Коммуникации в процессе управления - тип деятельности, необходимый организации для информирования, убеждения или создание связей между индивидами, группами и их окружением. Вся история развития общества - это процесс создания организаций и развития их «коммуникационных потребностей».

Целью регуляции коммуникации в процессе управления является достижение максимальной устойчивости в условиях социокультурной динамики, в критическом состоянии системы могут появляться тактические цели, достижение которых чрезвычайно важно для будущего развития организации.

Своевременность функционирования любого элемента коммуникаций в организации стоит в первых рядах влияния на производственный процесс. Но любая информация, циркулирующая внутри того или иного информационного потока, несет определенную значимость в необходимом для соответственной операции время. То есть, одна и та же информация может быть актуальна или нет в разное время операционных действий производственного процесса.

В практической части работы изучены коммуникации в управлении в ПАО «МРСК Центра». Потребители продукции - население и предприятия, организации, учреждения. Потребители отлично осведомлены о работе ПАО «МРСК Центра» и отзываются о нем позитивно.

В ходе анализа было выявлено, что внешние коммуникации осуществляют с потребителями, с поставщиками и посредниками, с государственными органами власти в таких формах как: беседа, переговоры, совещание, письмо и пр. Внутренние коммуникации так же представлены во всех формах: приказ, распоряжение, просьба, указания, убеждение и др.

Основные способы общения на ПАО «МРСК Центра» - собрание, совещание, переговоры, беседа и диалог, присутствует так же и спор, все же замечено, что руководство допускает ошибки, понижая результативность коммуникаций.

Во время коммуникации в организации имеются и некоторые преграды, к ним относят: информационную перегрузку, отсутствие обратной связи, и др. Причины образования барьера: сознательное искажение информации, не-эффективная структура организации, перегрузка каналов коммуникаций.

Процесс развития коммуникации в управлении должен быть непрерывным, поэтому руководство рассматриваемого предприятия должно применять множество методов и инструментов для ее совершенствования.

С целью повышения эффективности коммуникации в процессе управления в ПАО «МРСК Центра» является целесообразным реализация следующих мероприятий:

I. Совершенствование внешних организационных коммуникаций:

1) разработать меры для построения привлекательного для внешней среды образа предприятия.

II. совершенствование внутренних организационных коммуникаций:

2) формирование эффективной обратной связи;

3) автоматизировать сбор и оценку информации;

4) направить усилия на совершенствование организационной культуры;

5) повысить эффективность системы информирования персонала.

Рассчитанный экономический эффект предложенных рекомендаций по повышению эффективности процесса коммуникаций составит 4981 тыс. рублей.

Таким образом, для совершенствования коммуникаций в целях повышения эффективности деятельности ПАО «МРСК Центра» необходимо применять комплексный подход. А кроме того, руководство каждого современного предприятия должно помнить, что совершенство недостижимо, но при наличии эффективной организационной коммуникации появляется неограниченный потенциал для совершенствования во всех сферах бизнеса и управления людьми.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ч. 1-4) от 30.11.94 (ред. от 28 ноября 2017 г. № 342-ФЗ и № 358-ФЗ)
2. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" с изменениями, внесенными Федеральным законом от 27.12.2018 N 514-ФЗ (ред. 62).
3. Анисаров В.А., Гужин А.А. Информация и коммуникации в управлении организацией // Студенческая наука подмосковью (материалы международной научной конференции) - 2016. - С. 37-40.
4. Беялова С.С. Современные тенденции эффективного структурного построения внутренних организационных коммуникаций // Таврический научный обозреватель. - 2016. - № 5-1 (10). - С. 287-290.
5. Борцова Е.С. История понятия коммуникация в науке, философии, методологии и социальном управлении // Вестник МГУП имени Ивана Федорова. - 2015. - № 2. - С. 447-458.
6. Брежнева Ю.С. Эффективность коммуникаций в управлении предприятием // Наука XXI века: теория, практика и перспективы (сборник статей Международной научно-практической конференции). - 2015. - С. 64-67.
7. Верховцева К. А. Роль коммуникаций в управлении изменениями // Молодой ученый. — 2016. — №3. — С. 489-491.
8. Грачёва И.И. Роль и специфика профессиональных коммуникаций в управлении организаций // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2016. - Т. 15. - С. 1811-1815
9. Голуб О.Ю. Теория коммуникации: Учебник / О.Ю. Голуб, С.В. Тихонова. - М.: Дашков и К, 2015. - 388 с.
10. Дзялошинский И.М. Деловые коммуникации. теория и практика: Учебник для бакалавров / И.М. Дзялошинский, М.А. Пильгун. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 433 с.
11. Егоричев В.А. Системный подход в исследовании организационных коммуникаций // Молодой ученый. - 2016. - № 10. - С. 686-688.
12. Коноваленко, М. Ю. Теория коммуникации / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко. - М. : Юрайт, 2012. -415 с.

13. Контарева А. С. Некоторые особенности межкультурных коммуникаций и их роль в международном менеджменте // Молодой ученый. — 2016. — №26. — С. 324-326.
14. Кравец М.А. Модели организационных коммуникаций / М.А. Кравец - Воронеж, 2015. - 156 с.
15. Кравец М.А. Оценка эффективности развития организационных коммуникаций // Современная экономика: проблемы и решения. - 2015. - № 9 (69). - С. 56-62.
16. Коноваленко М.Ю. Теория коммуникации: Учебник для бакалавров / М.Ю. Коноваленко, В.А. Коноваленко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 415 с.
17. Магулаева А.А. Роль организационных коммуникаций в эффективности управления предприятием // Мир науки, культуры, образования. - 2015. - № 5 (54). - С. 291-292.
18. Организационная коммуникация / Под ред. Терещенко О.В. - Белорусский государственный университет, 2014. - 192 с.
19. Подгорнова А.А. Коммуникации в организации: виды коммуникаций, их роль в реализации организационного потенциала и влияние на поведение сотрудников // Эффективное управление: лидерство, руководство, развитие - 2016. - С. 110-119.
20. Рыбаков В.А. Коммуникация как социальный механизм организационного управления // Образование и наука в современных условиях. - 2015. - № 3. - С. 196-198.
21. Спивак В.А. Деловые коммуникации. теория и практика: Учебник для академического бакалавриата / В.А. Спивак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 460 с.
22. Ключевые показатели // Официальный сайт ПАО «МРСК Центра» - URL: <https://www.mrsk-1.ru/about/company/core/> (дата обращения 10.01.19)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложения 1

Анкета-опросник по выявлению проблем в коммуникациях на предприятии

Вопрос	Варианты ответов				
	1	2	3	4	5
1. Какая функция коммуникаций используется вами чаще всего?					
2. Как часто вы пользуетесь горизонтальными коммуникациями?					
3. С чем обычно связан обмен информацией между вами и вашим руководителем?					
4. Как развиты неформальные коммуникации в вашем отделе (подразделении)?					
5. Какой вид коммуникационных сетей присутствует в вашей организации?					
6. Какие каналы передачи информации вы применяете чаще обычного?					
7. Какие виды коммуникативных барьеров возникают у вас в процессе организационных коммуникаций?					