

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Данная работа посвящена изучению влияния коммуникационных процессов на эффективность деятельности организации.

Актуальность работы заключается в том, что коммуникации имеют важнейшее значение для эффективной деятельности организаций, т.к. решение большинства задач невозможно без взаимодействия с другими сотрудниками, сотрудниками сторонних организаций, государственных структур, потребителей, конкурентов.

Объектом исследования данной работы является управление организацией.

Предметом – коммуникационные процессы в организации.

Целью курсовой работы является выявление влияния коммуникационных процессов на эффективность деятельности организации.

Для осуществления поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. рассмотреть понятие и сущность процесса коммуникации;
2. изучить этапы коммуникационного процесса;
3. определить роль обратной связи;
4. изучить виды коммуникационных процессов:
5. Коммуникации между организацией и внешней средой
6. Внутрифирменные коммуникации
7. Межличностные коммуникации
8. рассмотреть роль внутрифирменных коммуникаций;
9. рассмотреть взаимосвязь качества коммуникаций и эффективности управления;
10. изучить современные информационные технологии осуществления коммуникационных процессов;
11. рассмотреть методы совершенствования коммуникаций в организациях.

При написании данной работе были использованы следующие методы:

- 1) изучение и анализ литературы;

3) классификация;

4) анализ.

Методологической базой являются учебные пособия по менеджменту, деловым коммуникациям и деловой психологии, а также специализированные Интернет-ресурсы.

Структура работы. Данная работа состоит из трех глав:

- в первой раскрываются теоретические аспекты коммуникации в организации;
- во второй рассматриваются виды коммуникационных процессов в организации;
- в третьей рассматриваются коммуникации как инструмент повышения эффективности управления.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и сущность процесса коммуникации

Коммуникативный процесс — это процесс взаимодействия между различными субъектами коммуникации, при котором происходит обмен информацией.[\[1\]](#)

Цели коммуникации:

1. Организовывать информационный обмен между субъектом и объектом управления.
2. Наладить процесс эмоционального и интеллектуального обмена управленческой информацией.
3. Установить взаимосвязь между людьми в организации.
4. Сформулировать общие взгляды на внутреннюю среду организации.
5. Организовать совместную работу коллективов с целью выполнения задач организации.

Процесс обмена информацией строится на нескольких основных элементах:

- отправитель — лицо, которое либо генерирует идеи, либо осуществляет сбор и передачу информации;
- сообщение — информация, закодированная в символах;
- канал — средство передачи информации;
- получатель — лицо, которому адресована информация.

Для эффективного процесса коммуникации необходимо соблюдать формально-ролевые принципы взаимодействия, учитывая при этом роли, права и обязанности и придерживаясь этикета. Все участники процесса должны понимать целевое содержание коммуникации и должны вступать в контакт в независимости от собственных симпатий и антипатий. Собеседники также должны осознавать зависимость результата от реализации личных намерений.

Схема коммуникационного процесса в организации представлена на рисунке 2[2].



Рисунок 1 — Схема коммуникационного процесса в организации

Отправитель — это личность, которая передает начальную информацию с помощью перевода ее в формат сообщения символами, понятными для получателя. Выбор канала передачи сообщения связан с тем, с какой скоростью необходимо получение обратной связи, какой степени точности и актуальности должно быть сообщение.

Получатель — это партнер по процессу коммуникации, имеющий или не имеющий опыт взаимодействия с отправителем и владеющий определенной долей информации по предмету общения. Поведение получателя зависит от его умения

слушать и организовывать обратную связь. Восприятие информации основывается также на уровне интеллекта получателя, в зависимости от которого им может быть верно или неверно воспринято сообщение. На этом же строится и реакция получателя на сообщение.

Восприятие информации зависит от воздействия следующих факторов:

- опыт, который позволяет расширить вариативность паттернов поведения;
- сходство — для того чтобы дать точную оценку и полностью понять собеседника необходимо в какой-то степени быть похожим на него;
- интеллект — определение причинно-следственных связей, установление определенных закономерностей дают возможность глубже вникать в суть процесса взаимодействия;
- самоанализ — глубокое понимание собственной личности дает возможность провести аналогии с действиями собеседника;
- социальное чутье — способность к эмпатии и высокая степень приспособляемости к ситуациям и людям;
- сложность — для людей является сложным понимать тех, кто обладает более сложной и тонкой душевной организацией.

Коммуникативный процесс считается завершившимся только в том случае, если отправитель получил обратную связь, мнение собеседника и его отношение по заданному вопросу. Именно от этого и зависит эффективность коммуникации.

Рассматривая коммуникативный процесс как определенный алгоритм, можно прийти к выводу, что при формальном его соблюдении не должно возникнуть никаких сложностей. Однако на практике это не так — часто встречаются искажения в процессе передачи и получения информации. В процессе коммуникации осуществляется не только передача информации, но и проявляется психологический и эмоциональный климат взаимодействия, влияющий на эффективность и долгосрочность взаимоотношений. Также важным фактором эффективности коммуникационного процесса является степень адекватности в оценке ситуации участниками, способность отражения ими своих чувств, понимание мотивов партнера, их интеллектуальный уровень, знания и навыки.

1.2 Этапы коммуникационного процесса

В процессе обмена информацией ее отправитель и получатель проходят ряд этапов, в ходе которых составляется сообщение и используется такой канал для ее передачи, чтобы обе стороны поняли исходную идею. При этом на каждом этапе есть риск искажения или утраты информации. Основные этапы процесса обмена информацией:

- возникновение идеи;
- кодирование и выбор канала передачи;
- передача сообщения;
- декодирование информации.

Т.к. процесс обмена информацией занимает крайне мало времени, выделить и наблюдать его этапы весьма проблематично, но возможно. Рассмотрим каждый из них более подробно.

1. Зарождение идеи.

Процесс обмена информацией возникает с формулировки отправителем основной идеи или сбора информации. Данный этап может стать сразу же и завершающим, в случае если отправитель не закончил обдумывание идеи. Этап зарождения идеи предполагает осознание того, какую идею следует передать и оценить ее адекватность с учетом ситуации и цели передачи.

2. Кодирование и выбор канала передачи.

Для того, чтобы осуществить передачу информации, отправитель должен ее закодировать, используя слова, жесты, интонацию, мимику. На этом этапе идея превращается в сообщение. Также на данном этапе происходит выбор канала передачи, приемлемым для данного способа кодировки сообщения. Наиболее распространенные каналы передачи это речь, письменные материалы, электронные средства коммуникации, видеоконференции. Чем больше канал передачи соответствует идеи сообщения, тем более эффективным будет процесс обмена информацией. При этом необязательно ограничиваться лишь одним каналом, на практике часто применяется сочетание нескольких в зависимости от конечной цели сообщения. Использование нескольких каналов для передачи

усложняет сам процесс, т.к. отправитель должен определить последовательность их использования и установить временные рамки. Однако именно совместное использование нескольких каналов передачи сообщения, например устного и письменного, может значительно повысить эффективность процесса обмена информацией.

3. Передача сообщения.

На данном этапе отправитель осуществляет передачу сообщения по выбранному каналу получателю. Важно различать процесс коммуникации и процесс физической передачи сообщения.

4. Декодирование информации.

Получив сообщение от отправителя, получатель декодирует его. Декодирование представляет собой процесс перевода символов отправителя в мысли получателя. Получатель поймет основную идею отправителя при условии, что символы, которые выбрал последний, имеют для него точно такое же значение. Если нет необходимости в обратной реакции на полученное сообщение, то на этом процесс обмена информацией можно считать законченным.

На практике часто возникает ситуация, когда получатель придает иной смысл сообщению, нежели чем имел в виду отправитель. С точки зрения управленца, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.[\[3\]](#)

Коммуникационная сеть состоит из потоков сигналов между двумя или более индивидами, и соединяет определенным образом участников коммуникационного процесса с помощью информационных потоков.

На рисунке 2 представлены характеристики помех (шума) в процессе управления.

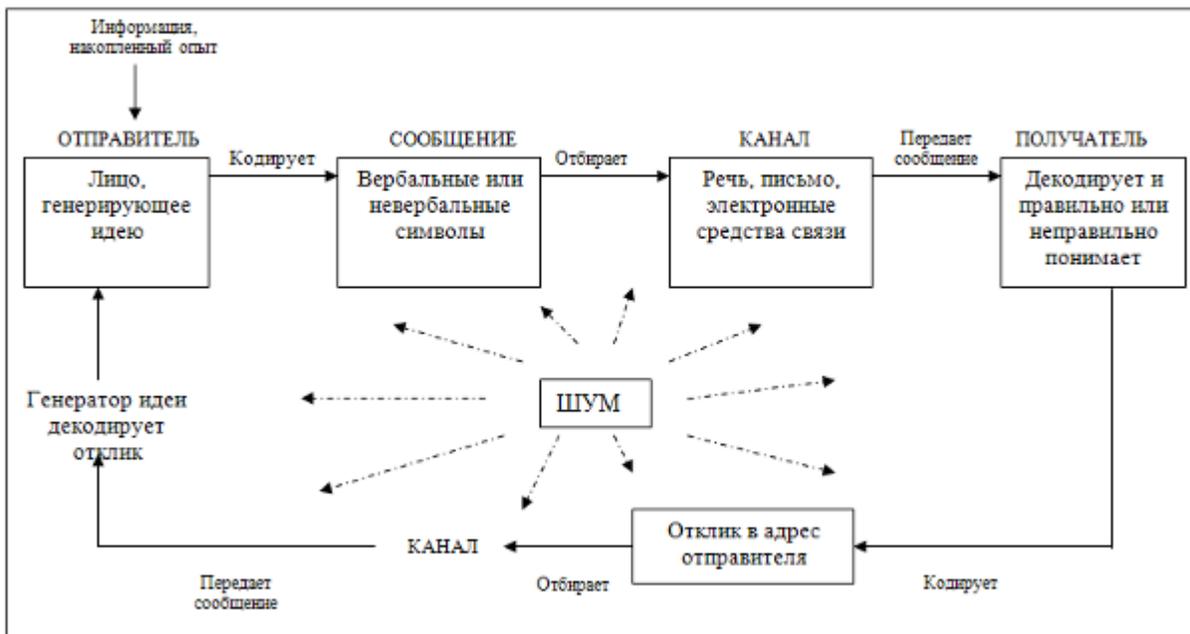


Рисунок 2 — Характеристики помех (шума) в процессе управления

1.3 Понятие и роль обратной связи

Под обратной связью понимается реакция на то, что услышано, прочитано или увидено. В процессе обратной связи информация отсылается назад отправителю, что говорит о ее понимании, усвоении и согласии с сообщением. При этом отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Получатель первого сообщения становится отправителем и также проходит через все этапы процесса обмена информацией, а бывший отправитель при этом становится получателем этой информации. Эффективный процесс обмена информацией предполагает двустороннюю направленность. Необходимость обратной связи обуславливается важностью понимания, в какой степени сообщение было воспринято и понято. Обратная связь может значительным образом повысить эффективность обмена информацией, сделав процесс более точным и повысив уверенность в верной интерпретации сообщения.

Термин «обратная связь» в теории коммуникации применяется к ответу получателя на сообщение. От степени адекватности реакции получателя, его умения слушать и давать обратную связь, зависит правильность восприятия и понимания информации и эффективность коммуникации в целом.[\[4\]](#)

Важность обратной связи в процессе обмена информацией невозможно недооценить. Без нее отправитель сообщения не может сделать вывод о том,

состоялся ли процесс коммуникации.

Объем информации в сообщении не должен быть больше, чем способен воспринять получатель за определенный промежуток времени.

Обратная связь должна происходить тогда, когда получатель готов к ней. При этом необходимо чтобы обратная связь отвечала следующим характеристикам:

- беспристрастность;
- целенаправленность;
- своевременность.

Таким образом, обратная связь — это реакция получателя на сообщение отправителя. Обратная связь делает процесс коммуникации двусторонним.

Различают оценочную и безоценочную обратную связь.

Оценочная обратная связь представляет собой сообщение мнения, точки зрения, отношения к чему-либо о чем идет речь в исходном сообщении. При этом оценка может быть как положительной, так и отрицательной. Положительная оценка в обратной связи поддерживает точку зрения второй стороны процесса коммуникации, а отрицательная ведет к устранению нежелательного поведения или изменению точек зрения, отношений, мнения.[\[5\]](#)

В структуре оценочной обратной связи должны использоваться обороты, указывающие на то, что человек высказывает собственное мнение о чем-либо. Такие обороты могут выражаться словами «по моему мнению», «я думаю», «я предполагаю». При отсутствии подобных формулировок высказывание носит характер статичности и может быть воспринято как грубое, вызвав у собеседника реакцию защиты, что может привести к ухудшению отношений или даже их разрушению.

Безоценочная обратная связь является видом обратной связи, не содержащим личного отношения человека к вопросу. Она используется, когда необходимо получить больше информации о мыслях и чувствах человека, либо оказать ему помощь в формулировании точки зрения по какому-либо поводу, не вмешиваясь при этом в его действия. Достижение этих целей осуществляется с помощью уточнения, прояснения, перефразирования и эмпатии.

Оценочная и безоценочная обратная связь выражаются как в нерефлексивном, так и в активном процессе слушания.

Нерефлексивное слушание заключается в умении собеседника сохранять молчание, не вставляя в речь другого человека свои замечания и наблюдения. Пассивное на первый взгляд поведение требует, однако, большого напряжения и психологического внимания. Данный способ слушания бывает полезен в случаях, когда речь идет о наблевших вопросах с проявлением таких чувств как горе, гнев, раздражение. Также он может быть использован тогда, когда речь собеседника требует минимального ответа. Нерефлексивное слушание может осуществляться с помощью использования кратких фраз, например «понимаю», «что ты имел в виду?», «я тоже так считаю», «да?», либо применения невербального общения — жестов согласия, одобряющих кивков головы и пр.

Активное слушание представляет собой процесс объективной обратной связи с собеседником, которая используется для контроля точности понимания услышанного. Обычно оно применяется, когда высказывающемуся требуется не только эмоциональная поддержка, а оказание реально помощи в решении наблевших вопросов. Активное слушание проявляется через перефразирование, выяснение, резюмирование, отражение чувств.[\[6\]](#)

Перефразирование — это процесс высказывания той же мысли, но с помощью других слов. Собеседник перефразирует мысль говорящего, как бы возвращая ему его же сообщение для оценки правильности понимания. Оно может начинаться со слов «другими словами получается», «как я понял...», «вы думаете...». Перефразирование в качестве обратной связи применяется для подчеркивания основных мыслей собеседника. Оно помогает дать понять говорящему, что его не только слушают, но и понимают, а в случае если понимают не верно — то дается возможность скорректировать это недопонимание. В связи с этим перефразирование считается базовым коммуникативным умением.[\[7\]](#)

Выяснение является безоценочной техникой, которая применяется при возникновении необходимости в дополнительной информации. Выяснение может быть использовано как с точки зрения деловых интересов, так и для демонстрации готовности выслушать человека. Фразы, наиболее часто используемые при этом: «Вы хотели еще что-то сказать?», «повторите, пожалуйста, еще раз», «Вы не могли бы пояснить?».

Отражение чувств предполагает фокусирование внимания не на содержании сообщения, а на эмоциональной составляющей высказывания говорящего. Данный прием эффективно применять в случаях, когда заметно несоответствие слов человека и посылаемых им невербальных сигналов. Отражение чувств также может помочь самому говорящему осознать свое эмоциональное состояние. Обратная реакция на чужие чувства является крайне важной для взаимопонимания. Эмоции возникают у человека тогда, когда он получает значимую для него информацию. Задача собеседника в этой ситуации заключается в том, чтобы дать понять говорящему, что его понимают и, возможно, даже разделяет его эмоции. При отражении чувств лучше применять фразы типа «я вижу как вам это важно», «я знаю, что вы чувствуете», «я думаю, что вы испытываете». Отражение чувств предполагает присутствие у человека таких качеств как деликатность, корректность, умение сопереживать и общей психологической культуры.[\[8\]](#)

Резюмирование представляет собой подведение итога в виде основных идей говорящего. Высказывания подобного характера помогают воедино связать все фрагменты диалога. Типичными в данной ситуации фразами могут быть: «таким образом, ...», «если подытожить сказанное Вами ...».

Таким образом, чтобы стать компетентным коммуникатором, необходимо овладеть всеми видами обратной связи, различными стилями слушания и активно их использовать в зависимости от ситуации.

ГЛАВА 2. ВИДЫ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

2.1 Коммуникации между организацией и внешней средой

На деятельность любой организации оказывают влияние различные внешние факторы, основные из которых связаны с воздействием рынка: спрос и требования потенциальных потребителей, предложения конкурентов по аналогичной продукции, условия поставщиков сырья и материалов, возможности и требования инвесторов и другие. Внешняя среда организации включает в себя экономическую

и социальную структуру общества, систему образования и подготовки специалистов, психологическое состояние населения, научно-технический прогресс, различного рода законодательные и нормативные требования.

В связи с этим для эффективной деятельности любой организации в условиях рынка необходим комплексный анализ всех элементов внешней среды в динамике, и осуществление на его основе стратегического планирования, предназначенного для осуществления контроля за этими факторами. Для решения этой задачи процесс коммуникации является крайне важным.

Обмен информацией с потребителями происходит с помощью рекламы и других мероприятий, направленных на продвижение товаров на рынок. В области Public Relations основное внимание уделяется формированию и закреплению имиджа организации на рынке. Любой организации приходится в той или иной степени взаимодействовать с государством и заполнять необходимые отчеты по своей деятельности. В ежемесячных или ежегодных отчетах организации размещают информацию по своему финансовому состоянию, маркетингу, контактную информацию, вакансии, льготы и пр.

Реакция на возможности и проблемы, создаваемые внешним окружением, может также проявляться в виде различных обсуждений, собраний, телефонных переговоров, служебных записок, отчетов. Все это составляет многообразие способов реагирования организации на события и факторы внешней среды.

2.2 Внутрифирменные коммуникации

Внутри организации информация перемещается с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций, передаваясь при этом по нисходящей или по восходящей. При помощи коммуникаций по нисходящей нижестоящим уровням сообщается о задачах, решениях, планах вышестоящего руководства. Обмен информацией по восходящей также является необходимым, т.к. может заметно повлиять на производительность.

Обмен информацией между подразделениями внутри организации необходим для координации задач и действий. Для этого устанавливаются потоки информации по горизонтали. Примерами таких коммуникаций могут быть координация деятельности работников для контроля над издержками, распределения ресурсов, новым способам сбыта продукции. Руководители и сотрудники разных

подразделений информируют друг друга о процессе внедрения новой техники и технологий. Горизонтальные коммуникации также способствуют установлению равноправных отношений между подразделениями, что повышает эффективность деятельности всей организации.

Наиболее распространенным видом коммуникации внутри организации являются отношения между руководителем и подчиненными. Они могут быть связаны с объяснением задач; расстановкой приоритетов; озвучивания ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач подразделения; обсуждением проблем повышения эффективности работы; способом вознаграждения за выполнение или перевыполнение определенных задач; сбором информации о какой-либо проблеме; а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

В силу того, что подчиненные объединены в рабочие группы, обмен информацией с ними руководителя — важный компонент для достижения эффективности управления. Участие в коммуникационном процессе каждого члена рабочей группы позволяет выработать правильное отношение между группой и руководителем, а также способствует активному вовлечению сотрудников в дела организации. Обмен информацией с рабочей группой в целом помогает руководителю увеличить эффективность действий группы, т.к. каждый из участников может принять участие в процессе обсуждения задач подразделения, предстоящих изменениях, проблемах и достижениях и внести свои предложения.

Также рабочая группа может собираться без участия руководителя с целью обсуждения проблем или перемен. Данное общение способствует повышению степени удовлетворенности сотрудников своей работой.

Внутри каждой организации существуют формальные и неформальные группы. Канал неформальных коммуникаций — это канал слухов. Слухи распространяются гораздо быстрее, нежели чем информация по каналам формального сообщения, поэтому они используются для запланированной утечки информации. Примеры такой информации:

- предстоящее сокращение штата;
- введение новых штрафов за опоздания;
- изменения в структуре организации;

- предстоящие повышения.

Коммуникационная сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи осуществляются сверху вниз от руководителя к подчиненному (или наоборот снизу вверх). Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням работниками или частями организации. Диагональные связи – это связи с другими начальниками и подчиненными. Взаимосвязь этих сетей создает коммуникативную структуру организации.[\[9\]](#) Данная структура отображена на рисунке 3.

Виды коммуникаций



Рисунок 3 — Виды коммуникаций

2.3 Межличностные коммуникации

Самым распространенным способом коммуникации является устная речь.

Для эффективного использования устной речи мало иметь хорошую дикцию. Необходимо ясно осознавать, что именно человек собирается сообщить. Кроме того, важно выбрать такие слова, чтобы мысль была верно понята. Если человеку предстоит выступить перед большой аудиторией, он формулирует для себя основные тезисы предстоящего доклада. В обыденной жизни устная коммуникация спонтанна, что может вызвать у человека беспокойство, неуверенность и даже страх. Развитие устной речи необходимо начинать с расширения словарного запаса, т.к. он помогает точнее выразить мысль и предотвратить возможные недопонимания.

Еще одной важной способностью, которая связана с устной речью, является умение удерживать внимание слушателей. Важно поддерживать зрительный контакт с собеседником, т.к. это обеспечивает максимальное внимание. Монотонная речь без зрительного контакта, жестов, мимики, интонаций приводит к невнимательному слушанию, либо и вовсе к его отсутствию. Визуальный контакт также помогает в оценке реакции аудитории.

ГЛАВА 3. КОММУНИКАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

3.1 Роль внутрифирменных коммуникаций

Нисходящие коммуникации охватывают следующие аспекты управления[\[10\]](#):

1. Внедрение стратегий целей. Разъяснение целей организации, ее миссии и стратегии сотрудникам.
2. Должностные инструкции и приказы. Это организационно-распределительная документация, регламентирующая деятельность организации и ее сотрудников.
3. Процедуры и различные правила. В документах, описывающих политику организации, правила и процедуры, осуществляется также регламентация трудовых и социальных аспектов деятельности сотрудников организации.
4. Внушение идей. Данные сообщения должны мотивировать и направлять сотрудников к достижению миссии и целей организации.
5. Обратная связь по результатам деятельности. Это сообщения, содержащие информацию о ходе реализации целей и стратегии организации, отдельным сотрудникам и отделам. Основная проблема нисходящих коммуникаций- ее рассеивание, искажение и даже полная потеря при прохождении к нижшим уровням управления.

К восходящим коммуникациям можно отнести следующие типы сообщений:

1. Проблемы и вопросы. Сообщения, информирующие руководство о проблемах и вопросах на нижних уровнях управления (прогулы, рост заболеваемости, текучесть кадров).

2. Предложения по улучшению. Новые идеи в области технологии, организации производства, труда и управления.
3. Отчеты о результатах деятельности- обязательная форма сообщений.
4. Жалобы и споры. Жалобы и конфликты, требующие своего разрешения на высшем уровне руководства.
5. Финансовая и бухгалтерская информация. Обязательные формы сообщения, информирующие высшее руководство о финансово-экономическом состоянии организации.

Восходящие коммуникации имеют немаловажное значение для менеджмента организации, а реакция на эти сообщения способствует повышению эффективности ее деятельности, своевременному выявлению слабых и сильных сторон.

Горизонтальные коммуникации способствуют:

1. разрешению проблем внутри отделов;
2. координации деятельности отделов в направлении достижения целей организации;
3. консультациям линейных отделов (по технологии, финансам, маркетингу, управлению персоналом).

3.2 Качество коммуникаций и эффективность управления

Коммуникационный процесс важен для эффективной деятельности любой организации. В ходе зарубежных исследований было установлено, что результативность горизонтальных коммуникаций достигает 90%, а вертикальных — 20-25%, т.е. именно такое количество информации доходит до подчиненных и верно трактуется ими. Иными словами, исполнители выполняют свои задачи, располагая лишь пятой частью необходимой информации.

Согласно тем же результатам исследований, среднестатистический начальник участка покидает кабинет своего руководителя с 30% информации, а его руководитель в свою очередь – около 45%. До руководителя в ходе вертикальных коммуникаций и вовсе доходит не более 10% информации. Все это свидетельствует

о неэффективном использовании коммуникационного процесса в организации.

Руководителям необходимо воспринимать большие объемы информации, в том числе и той, которая не связана с процессом управления. Под эффективной коммуникацией понимается обмен информацией, оказывающей влияние на процесс управления. Эффективным менеджером является тот, кто из всего объема информации умеет вычлнить ту, которая полезна для выполнения его обязанностей.

Существует десять основных заповедей — определенных правил для эффективной коммуникации:

- до процесса коммуникации определить идеи, вкладываемые в послание;
- установить конечную цель коммуникации;
- проанализировать окружение при любой коммуникации;
- проконсультироваться с коллегами при планировании процесса коммуникации;
- уделить внимание интонации и смысловому содержанию сообщения;
- сообщать собеседнику нечто ценное для него;
- анализировать ход коммуникации в текущем режиме;
- устанавливать коммуникацию на будущее время;
- стремиться к отсутствию расхождений между словами и делами;
- уметь слушать других.

Для эффективного обмена информацией получатель должен уметь:

- с высокой скоростью определять тему сообщения по ключевым словам;
- верно интерпретировать начала сообщения и в какой то степени предвосхищать его дальнейший ход;
- в случае отсутствия части элементов, быть способным восстановить общий смысл сообщения;
- правильно определить общий замысел высказывания.[\[11\]](#)

На практике в коммуникационном процессе его участники часто сталкиваются с различного рода коммуникационными барьерами, которые условно можно разделить на следующие группы:

- социально-культурные: образуются при субординации, определяющей рамки и правила взаимодействия; осложняют процесс коммуникации между людьми разных социальных уровней;
- культурные: осложняют процесс коммуникации между людьми разного культурного общества;
- мировоззренческие: связаны с ценностными установками и могут быть непреодолимы;
- профессиональные: зависят от специфики деятельности;
- личностно-психологические: зависят от психологических проблем, системы ценностей и внутренних предубеждений. К ним относятся неумение говорить и слушать;
- смысловые: возникают в результате неверного истолкования информации;
- организационные: осложняют процесс коммуникации в результате искажения фактов, неполноты выдачи информации и пр.;
- технические: характеризуются неисправностью либо отсутствием технических и электронных средств связи хотя бы у одного из участников процесса коммуникации.

3.3 Современные информационные технологии осуществления коммуникационных процессов

Под информационной технологией понимается совокупность методов и средств сбора, передачи, обработки и хранения информации с помощью средств компьютеризации и коммуникаций.[\[12\]](#)

К базовым информационным технологиям относятся:

- текстовые процессоры;

- табличные процессоры;
- графические процессоры;
- системы управления базами данных;
- экспертные системы;
- мультимедиа;
- web-технология.

Полный перечень информационных технологий и технических средств в организации изображен на рисунке 4.



Рисунок 4 — Информационные технологии и технические средства в организации

Интегрированная информационная система — это открытый комплекс программно-аппаратных средств, поддерживающий бизнес-процессы и объединяющий данные, функции и процессы. Самыми мощными считаются ERP — системы, которые предназначены для планирования потребности в ресурсах. При помощи данных систем планируются финансовые затраты, связанные с обновлением оборудования и инвестиции в производство.

Также широко применяются системы, интегрируемые в одно целое в рамках информационных систем:

- CRM-модуль, который служит для выполнения задач маркетинга и сбыта. С его помощью анализируется информация о маркетинговых мероприятиях по продвижению продуктов и услуг и о состоянии спроса на продукцию; согласуется с покупателями условия поставки; контролируется процесс гарантийного обслуживания продукции в процессе ее эксплуатации;
- SCM — управление цепочками поставок, который отслеживает информацию о состоянии отгрузки материалов, сырья и готовой продукции;
- SRM — модуль, используемый в отделах снабжения, который ведет поиск поставщиков, согласует условия поставки.

При помощи информационных технологий достигаются следующие цели:

- сокращается время на получение информации;
- ликвидируется повторяющаяся работа (например, перепечатывание, сортировка и поиск документов);
- оптимизируется использование человеческих ресурсов.

3.4 Совершенствование коммуникаций в организациях

К основным способам совершенствования процесса коммуникаций в организации относятся:

- изучение информационных потоков. Руководители должны оценивать объем необходимой информации на всех уровнях, который зависит от целей, принимаемых решений и характера показателей оценки результатов работы;
- разработка системы сбора предложений по поводу более быстрого прохождения информации между уровнями. Цель данной системы — снижение тенденции фильтрации или игнорирования идей от нижестоящих уровней;
- совершенствование управленческих действий путем проведения различных собраний и совещаний. Это могут быть короткие встречи руководителя с

подчиненными для обсуждения текущей работы, грядущих изменений и т.п. Встречи или совещания могут быть как периодическими с четко оговоренными сроками, так и незапланированными. В ходе еженедельных совещаний могут обсуждаться планы отдела и организации в целом; варианты стратегий; контроль хода работы согласно разработанному графику;

- совершенствование обратной связи. Системы обратной связи, создаваемые в организациях, входят в состав системы контрольно-управленческой информационной системы организации. Примером такой системы может быть перемещение сотрудников из одной части организации в другую для обсуждения определенных вопросов. Еще одним вариантом может быть опрос работников с целью получения информации по различным вопросам, таким как: осознают ли они цели своей работы; с какими проблемами они сталкиваются в своей работе; имеют ли они свободный доступ к информации, необходимой им для осуществления своих обязанностей; открыт ли их руководитель для предложений; ознакомлены ли они с предстоящими переменами и другими;

- применение современных информационных технологий, которые могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Одним из наиболее популярных и эффективных средств обмена информацией в настоящее время является электронная почта. Она дает возможность сотрудникам обмениваться различного рода сообщениями и документами как внутри организации, так и с ее внешней средой. С помощью электронной почты в значительной степени экономится время, которое ранее затрачивалось на телефонные разговоры. Помимо этого, между филиалами организации, находящимися в разных городах или партнерами могут проводиться видеоконференции, в ходе которых обсуждаются всевозможные проблемы организации;

- выпуск информационных бюллетеней. Крупные организации часто издают ежемесячные бюллетени, в которых содержится различного рода информация для сотрудников. Это может быть рассмотрение предложений по поводу управления, тема охраны здоровья работников, подписание нового контракта, производство новой продукции, выбор лучших работников месяца, ответы руководителя на вопросы подчиненных.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Коммуникативный процесс — это процесс взаимодействия между различными субъектами коммуникации, при котором происходит обмен информацией.

Основные этапы процесса обмена информацией:

1. возникновение идеи;
2. кодирование и выбор канала передачи;
3. передача сообщения;
4. декодирование информации.

Эффективный процесс обмена информацией предполагает двустороннюю направленность.

Под обратной связью понимается реакция на то, что услышано, прочитано или увидено.

Необходимость обратной связи обуславливается важностью понимания, в какой степени сообщение было воспринято и понято. Обратная связь может значительным образом повысить эффективность обмена информацией, сделав процесс более точным и повысив уверенность в верной интерпретации сообщения.

Различают следующие виды коммуникационных процессов в организации:

1. Коммуникации между организацией и внешней средой
2. Внутрифирменные коммуникации
3. Межличностные коммуникации.

Внутренние коммуникации состоят из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи осуществляются сверху вниз от руководителя к подчиненному (или наоборот, от подчиненного к руководителю). Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням работниками или отделами организации. Диагональные связи – это связи с начальниками и подчиненными из других отделов.

Вертикальные коммуникации имеют немаловажное значение для менеджмента организации, а реакция на эти сообщения способствует повышению эффективности ее деятельности, своевременному выявлению слабых и сильных сторон.

Горизонтальные коммуникации способствуют:

- 1) разрешению проблем внутри отделов;
- 2) координации деятельности отделов в направлении достижения целей организации;
- 3) консультациям линейных отделов (по технологии, финансам, маркетингу, управлению персоналом).

Коммуникационный процесс важен для эффективной деятельности любой организации. В ходе зарубежных исследований было установлено, что результативность горизонтальных коммуникаций достигает 90%, а вертикальных — 20-25%, т.е. именно такое количество информации доходит до подчиненных и верно трактуется ими.

Чтобы увеличить количество получаемой информации, а следовательно, качество коммуникационного процесса, предлагаются следующие методы совершенствования организации:

1. изучение информационных потоков
2. разработка системы сбора предложений по поводу более быстрого прохождения информации между уровнями
3. совершенствование управленческих действий путем проведения различных собраний и совещаний
4. совершенствование обратной связи
5. применение современных информационных технологий, которые могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях
6. выпуск информационных бюллетеней.

Под информационной технологией понимается совокупность методов и средств сбора, передачи, обработки и хранения информации с помощью средств компьютеризации и коммуникаций.

При помощи информационных технологий достигаются следующие цели:

- сокращается время на получение информации;
- ликвидируется повторяющаяся работа (например, перепечатывание, сортировка и поиск документов);
- оптимизируется использование человеческих ресурсов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Балашов А. П. Основы менеджмента: учеб. пособие. М.: Вузовский учебник, 2009.
 2. Основы теории коммуникации: Учебник /Под ред. проф. М.А.Василика. – М.:Гардарики,2006.
 3. Кинякина О.Н., Мозг на 100%. Интеллект. Память. Креатив. Интуиция – М.: Эксмо,2012.
 4. Морозов А.В. Деловая психология. Курс лекций: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений.– СПб.: Издательство союз, 2000.
 5. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие.– 3-е изд. – СПб.:ИВЭСЭП, Знание,2005
 6. Теория и практика общения: учеб.пособие для студ. сред. учеб.заведений /А.П. Панфилова.– М.: Издательский центр «Академия»,2007.
 7. Информационные системы в экономике. Учебное пособие. / Под ред. проф. А.Н. Романова, проф. Б.Е. Одинцова– М.: Вузовский учебник, 2008
 8. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д.. Психология управления. учебное пособие. Ростов -на-Дону. «ФЕНИКС». Москва. «ЗЕВС». 1997
 9. Спивак, В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика : учебник для бакалавров / В. А. Спивак. — М. : Издательство Юрайт, 2014. – с. 324
 10. Федотова М.Г. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006.
 11. Митрофанов А. Процесс коммуникаций и эффективность управления [Электронный ресурс] / Блог про современный менеджмент URL: http://managmen.blogspot.ru/2013/01/blog-post_13.html (Дата обращения: 11.01.2018)
 12. Коммуникации в менеджменте [Электронный ресурс] / www.Grandars.ru - Энциклопедия Экономиста URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/kommunikacionnyu-menedzhment.html> (Дата обращения: 11.01.2018)
-
1. Основы теории коммуникации:Учебник /Под ред. проф. М.А.Василика. – М.:Гардарики,2006. – с.25 [↑](#)
 2. Федотова М.Г. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. – с.32 [↑](#)

3. Спивак, В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика : учебник для бакалавров / В. А. Спивак. — М. : Издательство Юрайт, 2014. – с. 324 [↑](#)
4. Теория и практика общения: учеб.пособие для студ. сред. учеб.заведений /А.П. Панфилова.- М.: Издательский центр «Академия»,2007. – с.92 [↑](#)
5. Теория и практика общения: учеб.пособие для студ. сред. учеб.заведений /А.П. Панфилова.- М.: Издательский центр «Академия»,2007. – с. 93 [↑](#)
6. Морозов А.В. Деловая психология. Курс лекций: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений.- СПб.: Издательство союз, 2000. – с.225 [↑](#)
7. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие.- 3-е изд. – СПб.:ИВЭСЭП, Знание,2005.- с.85 [↑](#)
8. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности:Учебное пособие.- 3-е изд. – СПб.:ИВЭСЭП, Знание,2005.- с.86 [↑](#)
9. Морозов А.В. Деловая психология. Курс лекций: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений.- СПб.: Издательство союз, 2000. – с.172 [↑](#)
10. Митрофанов А. Процесс коммуникаций и эффективность управления [Электронный ресурс] / Блог про современный менеджмент URL: http://managmen.blogspot.ru/2013/01/blog-post_13.html (Дата обращения: 11.01.2018) [↑](#)
11. Кинякина О.Н., Мозг на 100%. Интеллект. Память. Креатив. Интуиция – М.: Эксмо,2012. – с. 169 [↑](#)
12. Информационные системы в экономике. Учебное пособие. / Под ред. проф. А.Н. Романова, проф. Б.Е. Одинцова– М.: Вузовский учебник, 2008. – с.93 [↑](#)