

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Неоднократно проведенными социологическими исследованиями установлено, что люди, повседневно занимающиеся управленческой деятельностью, 50-90% всего своего времени затрачивают на коммуникации. Руководитель должен быть постоянно включен в коммуникационные процессы, чтобы реализовать свои роли и задачи в межличностных отношениях, в информационном обмене с множеством людей, в процессе принятия решений, не говоря уже о чисто управленческих функциях, воплощаемых в планировании, организации, мотивации деятельности и контроле за ней. Вследствие этого коммуникация является основным и связующим процессом в осуществлении управленческой деятельности.

Коммуникация (от лат. – сообщение, передача) – это процесс обмена сообщениями, информацией между различными личностями, их социальными группами, общностями, организациями.

Коммуникация между отдельными людьми, их группами, организациями, государствами, культурами осуществляется в процессе общения как обмен специальными знаковыми образованиями (сообщениями), в которых отображены мысли, идеи, знания, опыт, навыки, ценностные ориентации, программы деятельности общающихся сторон.

Социология коммуникаций – отрасль социологии, занимающаяся исследованием роли и места коммуникации в обществе, а также воздействием, которая она оказывает на сознание и поведение индивидов. Социология коммуникаций в основном имеет дело с изучением процессов передачи информации между социальными группами, а не межличностным общением, которым преимущественно занимается психология, поэтому вместо термина социология коммуникаций часто используется термин «социология массовых коммуникаций».

Актуальность темы обусловлена тем, что формирование коммуникационных сетей и создание условий для успешного функционирования коммуникаций в организации составляют одну из важнейших задач управления.

Коммуникация – явление, изучаемое многими науками, в том числе социологией, психологией, политологией, теорией коммуникации. Существуют различные виды коммуникации: массовая, межличностная, организационная, групповая и др.

В связи с такой многоликостью, многосторонностью данного явления встает задача отбора материала, адекватного интересам и традициям социологического анализа. Эта задача может быть решена следующим образом: основное внимание уделить теориям и эмпирическим исследованиям в области массовой коммуникации, а также затронуть ту область неформальной коммуникации, которая ближе всего к межгрупповым взаимодействиям и обычно называется «функционирование слухов».

Цель работы исследовать место и роль коммуникаций в управлении организацией.

Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами. Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому числу людей внутри организации и отдельные индивидуумам и институтам за её пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

Коммуникация является жизненно важной системой организации: если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, то она прекратит своё существование.

Поставлены следующие задачи:

- изучить сущность и основные виды коммуникаций;
- выявить функции и состав коммуникативных структур;
- определить элементы и этапы коммуникационного процесса;
- изучить формы организационных коммуникаций;
- проанализировать процесс управления коммуникациями.
- определить межличностные и организационные коммуникации;
- проанализировать проблемы коммуникаций и способы их преодоления.

Предметом исследования является организация в целом, объектом исследования – процесс коммуникации в организации.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, включающих семь параграфов, заключения, библиографического списка.

# **1. РОЛЬ КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ**

## **1.1 Сущность и основные виды коммуникаций**

«Коммуникации – это обмен информацией между двумя людьми и более. На коммуникации руководители тратят от до 90% времени. И это ясно, если учесть, что руководителю необходимо реализовать свою роль в межличностных отношениях, участвовать в принятии решений и выполнять управленческие функции планирования, организации, мотивации, координации, регулирования и контроля». Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации и называют связующими процессами.

Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, не влияющая на процесс управления. Обмен информацией, которая оказывает влияние на процесс управления, носит название эффективных коммуникаций. Эффективный менеджер – это тот, кто из общего потока коммуникаций умеет быстро отобрать эффективные, т.е. полезные для процесса управления.

Коммуникации осуществляются в повседневной работе при общении с подчиненными руководителями, на собраниях, при чтении документов, разговорах по телефону, составлении документов. Коммуникациями признан весь процесс производства и управления[2,351].

Коммуникации подразделяются на две большие группы: между организацией и её средой и между уровнями управления и подразделениями.

К первой группе относятся коммуникации, которые представляют собой информационное взаимодействие с внешней средой: это средства массовой

информации, потребители, надзор за качеством продукции, органы государственного регулирования, политические группы, комитеты, поставщики и т.п. Возникновение коммуникаций внутри предприятия в виде собранной, обсуждений, телефонных переговоров, отчетов и т.д., как правило, являются реакцией на воздействие внешней среды [6, 78].

В качестве коммуникаций для организации используются различные формы. Так, для реализации товара используются программы маркетинга и рекламы. Для соблюдения норм государственного регулирования требуется письменное оформление документов. Изучение рынка ведется при помощи специальных организаций, т.е. существует множество способов коммуникаций.

Ко второй группе относятся межуровневые коммуникации, коммуникации между различными подразделениями, коммуникации «руководитель – подчиненный», коммуникации между руководителем рабочей группой, неформальные коммуникации.

В процессе управления осуществляются коммуникации по вертикали и по горизонтали между подразделениями. По нисходящей передается информация о принятых решениях на высших уровнях текущие задачи, конкретные задания, рекомендации. Эта информация может передаваться из одного уровня на другой вплоть до рабочих исполнителей.

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

Для координации задач и действий подразделений организации требуется обмен информацией между ними, поэтому устанавливаются потоки информации между подразделениями по горизонтали. Таким образом, координируется деятельность рабочих групп по контролю за издержками, распределением ресурсами, сбытом продукции. Руководители различных подразделений информируют друг друга о ходе внедрения новой техники. Помимо координации действий горизонтальные

коммуникации способствуют установлению равноправных отношений между подразделениями, что положительно сказывается на работе всей организации.

Две трети всей деятельности на предприятии – это деятельность, основанная на коммуникациях «руководитель – подчиненный». Они относятся к коммуникациям по вертикали, но выделяются в отдельную группу, так как оказывают непосредственное влияние на производственный процесс. Это обмен информацией о способах деятельности, эффективности работы, вознаграждениях, способностях работников, проблемах, изменениях, результатах, усовершенствованиях и т.д. [4, 114]

Поскольку подчинённые объединены в Рабочие группы, то коммуникации с ними руководителя являются важным компонентом для достижения эффективности управления, участие в обмене информацией каждого члена рабочей группы позволяет выработать более правильные отношения группы с руководителем, а руководителю более активно вовлекать подчинённых в дела организации.

Определённую роль играют также коммуникации с неформальными группами. Часто мнения, складывающиеся в неформальных группах и поступающие к руководителям по неформальным каналам, дают возможность понимать более правильные решения или предупреждать конфликтные ситуации.

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

## **1.2 Функции и состав коммуникативных структур**

Как и любые другие организационные структуры, коммуникативные представляют собой множество отношений субъектов организации. Они определяются своими специфическими функциями, элементным составом и конфигурацией.

Главные функции коммуникативных структур заключаются в следующем:

- обеспечивать органы прямого управления организации необходимой деловой и специальной информацией, например, расчетами различных вариантов для принятия тех или иных решений; такая информация представляется в виде предложений, рекомендаций и советов;
- осуществлять сбор и анализ необходимой информации и обеспечивать бесперебойную работу технических средств связи и обработки информации;
- планировать работу различных подразделений организации, составлять графики работы, определять плановые показатели, разрабатывать всевозможные стандарты;
- заниматься снабжением и материальным обеспечением повседневной жизни организации;
- решать социальные задачи, стоящие перед организацией [1, 132].

Элементный состав коммуникативных структур включает в себя субъектов организации (индивидов, занимающих определенные должности, или руководимые ими отделы – организационные единицы), которые непосредственно участвуют в информационных процессах: генерируют, накапливают, распределяют и получают информацию, необходимую для эффективной работы. Субъектами коммуникационных отношений можно считать специалистов различного профиля: экспертов по внешним связям, ученых-исследователей, аналитиков-прогнозистов, маркетологов, плановиков, бухгалтеров, ревизоров, технологов и т.д. [1,86]

## **1.3 Элементы и этапы коммуникационного процесса**

Выделяются четыре базовых элемента в процессе обмена информацией:

- отправитель – лицо, которое собирает или отбирает информацию и передает её;
- сообщение – сущность информации, передающейся устно или закодированной с помощью символов;
- канал – средство передачи информации;
- получатель – лицо, которому предназначена информация и которое её воспринимает.

Отправитель и получатель в процессе обмена информацией взаимодействуют между собой на нескольких этапах. Их задачами являются составление сообщения,

выбор канала передачи сообщения таким образом, чтобы обе стороны поняли и восприняли исходную идею. Трудность заключается в том, что на каждом этапе смысл информации может быть искажен или полностью утрачен.

Этими этапами являются: формирование идеи; кодирование и выбор канала; передача; декодирование.

В практике Управления процесс коммуникаций часто завершается в несколько секунд. Однако на каждом этапе могут возникать свои проблемы.

Коммуникационный процесс начинается с отбора информации (формирование идеи). Отправитель решает, какое сообщение следует сделать предметом обмена. Противоречия возникают чаще всего именно на этом этапе, так как многие руководители пытаются передать идею, не обдумав её. Идея ещё не преобразована в ту форму, в которой она может достичь своей цели, не трансформирована в слова, которые послужат обмену информацией. В начале зарождения идеи отправитель только решает, какую точку зрения следует передать получателю. Но чтобы обмен информацией прошел эффективно, необходимо учесть множество ситуационных факторов характеризующих обстановку в целом, воспринимающую сторону и возможные последствия коммуникационного процесса. Так, например, если руководитель хочет обменяться информацией о результатах работы, то он должен четко понимать, что речь пойдет о сильных и слабых сторонах личности работника или группы людей. В таких случаях нельзя говорить только хорошо или только плохо [3, 57].

Часто неприемлемую форму передачи информации руководители избирают, подражая вышестоящим начальникам. В таких моментах руководители высшего звена являются примером ролевой модели для руководителей низового звена. Ощущая принуждение со стороны своего начальства или ограниченность информации, руководитель низового звена может поступать идентично по отношению к своим подчиненным. При этом нельзя забывать, что нижестоящий руководитель находится в другом положении и в других отношениях со своими подчиненными, и действовать в стиле своего начальника вовсе не обязательно. На этапе зарождения идеи необходимо глубоко осознать ее до подачи получателю, а также соответствие этой идеи сложившейся обстановке и поставленной цели.

На втором этапе идею необходимо превратить в сообщение, т.е. закодировать ее с помощью символов – слов, интонации, жестов. Типу символов должен соответствовать канал передачи информации. Общеизвестными каналами является

передачи речи, письменных материалов, электронные средства связи, электронная почта, видеоленты, видеоконференции. Для удобства иногда рассылают памятные записки, которые затем обсуждаются на групповых собраниях. Независимо от канала передачи сообщения более эффективными являются официальные коммуникации, прямые разговоры, письменные приказы.

Для того чтобы быть уверенным в том, что информация поступила к получателю, пользуются двумя-тремя каналами связи. Так, например, переданное по телефону сообщение подтверждается письменным по почтовой связи. Эффективность двух, трехканальной связи подтверждается исследованиями. Но все же без крайней необходимости увлекаться письменными коммуникациями не рекомендуется, чтобы не увеличивать потоки бумаг [5, 121].

Эффективность коммуникаций зависит от важности и своевременности возникновения идеи, умения ее правильно закодировать и после выбора оптимального начала связи донести до получателя. Для этого ее передают по выбранному каналу связи. Это чисто физическая передача сообщения. Ее не следует отождествлять с процессом коммуникаций.

Получив сообщение, адресат декодирует его. В процессе декодирования происходит превращение символов отправителя в мысли получателя. Если символы отправителя и получателя совпадают, получатель осознает идею отправителя, т.е. что отправитель имел в виду, формируя свою идею. На этом процесс обмена информацией завершается, но только в том случае, когда реакцию на идею не требуется.

Но понимание идеи получателем может быть и иным, чем у отправителя. Отправитель считает процесс коммуникации эффективным, если произошло понимание идеи получателем, и последний произвел действия, которые ожидал отправитель.

Для подтверждения (неподтверждения) ожидаемого результата необходима обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Теперь получатель становится отправителем ответного сообщения, которое в обратном порядке проходит все стадии коммуникационного процесса. Обратная связь позволяет понять, в какой мере было понято и воспринято изначальное сообщение.

В результате обратной связи повышается эффективность коммуникационного процесса. Она способствует подавлению (уменьшению) шума, под которым



понимают всё то, что искажает смысл сообщения. Его источником может быть язык и различия восприятия. Из-за них изменяется смысл сообщения в процессах кодирования и декодирования. В виде помех могут выступать так же организационные неполадки между руководителями и подчинёнными. Они затрудняют точную передачу информации.

Преодоление шумовых помех дает возможность более или менее точно передать сообщение. Но слишком высокий уровень шума может привести к полному нарушению информационного процесса, а следовательно, и снижению управляемости [2, 148].

Таким образом, выполнение управленческих функций, взаимодействие между индивидами и социальными группами осуществляются посредством коммуникации и обмена информацией. Понятия информации и коммуникации взаимосвязаны, но коммуникация включает и то, что передается (информацию), и то, как передается.

Система коммуникаций достаточно сложна и включает много разновидностей, которые можно классифицировать по ряду признаков. Вертикальные коммуникации предполагают обмен информацией между уровнями и в рамках самой организации. При этом выделяются коммуникации по восходящей снизу вверх (мастер - начальник цеха - директор) и по нисходящей сверху вниз (соответственно директор - начальник цеха - мастер).

Горизонтальные коммуникации осуществляются между подразделениями одной организации (торговый отдел - планово-экономическая служба - бухгалтерия) либо отдельными исполнителями, а также с деловыми партнерами (фирмами, ассоциациями, компаниями и др.).

## **2. МЕСТО И РОЛЬ КОММУНИКАЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **2.1 Формы организационных коммуникаций**

Существуют следующие формы организационных коммуникаций:

- коммуникация с внешней средой;
- вертикальные коммуникации в рамках организации;

- горизонтальные коммуникации внутри организации;
- неформальные коммуникации;
- коммуникационные сети.

Каждая из этих форм предполагает использование устной или письменной форм коммуникаций.

Вертикальные коммуникации осуществляются по нисходящей или восходящей формальным линиям между руководителями и подчиненными и могут вовлекать в процесс обмена информацией несколько уровней в организации. По нисходящим коммуникациям передаются сообщения о целях и стратегиях, текущих задачах, новых процедурах и правилах, должностных инструкциях и предстоящих изменениях в организации, обратная связь по результатам деятельности и др. По восходящим коммуникациям поступают сообщения о возникающих проблемах, идеях и предложениях, отчеты о результатах деятельности и другая контрольная информация, жалобы и просьбы и т.д. [4, 256]

Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен сообщениями между разными отделами, подразделениями, находящимися на одном уровне в организации, и между коллегами по работе внутри этих подразделений. Цель этих коммуникаций – координация и кооперация работы взаимосвязанных подразделений, решение проблем внутри отделов, консультирование друг друга.

Неформальные коммуникации не связаны ни с формальными каналами, ни с иерархией в организации. Они возникают спонтанно, не по предписанию руководства, являются случайным обменом информацией между людьми при встрече и соединяют всех сотрудников организации.

Мечты и чаяния. Они отражают желания и надежды тех, кто инициирует возникновение слухов. Это наиболее позитивные слухи, так как они способствуют творчеству со стороны других лиц. Производственные проблемы часто решаются в результате того, что сотрудники выразили пожелание перемен. Такие улучшения иногда повышают эффективность работы некоторых подразделений организации. Хотя тон слухов позитивен, они, тем не менее, свидетельствуют об озабоченности работников [5, 246].

Цель коммуникаций – координация и кооперация работы взаимосвязанных подразделений, решение проблем внутри отделов, консультирование друг друга. Для согласования работы разных подразделений иногда создаются специальные группы, комитеты, комиссии, назначаются консультанты, создаются матричные

структуры, в которых большую роль играют горизонтальные связи.

## **2.2 Управление коммуникациями в организации**

Управление организационными коммуникациями предполагает знание коммуникативных барьеров и способов их преодоления.

К основным коммуникационным барьерам на уровне подразделений организации относятся: различия в статусах и власти; разные цели и потребности подразделений; несоответствие коммуникативных сетей и задач и дефицит формальных каналов.

Различия в статусах и власти приводят к искажению информации, поступающей от нижних уровней организации вверх по иерархии.

Руководители, обладающие большой властью, могут не почувствовать или не обратить внимания на то, что работники, имеющие низкий статус, не имеют стимулов к сотрудничеству. Устранить такой барьер позволяют «выходы в народ», создание климата доверия, открытости, поощрения инициативы, а порой и ошибок.

Различия целей и потребностей подразделений приводят к возникновению противоречий между ними, борьбе за организационные ресурсы, следованию в первую очередь локальным целям подразделений, а не целям организации в целом. Преодолеть данный барьер помогает совершенствование структуры организации, использование специальных команд, отделов, кураторов, дополнительных каналов связи, направленных на координацию, объединение усилий разных подразделений.

Дефицит формальных каналов. Отсутствие формальных каналов сокращает эффективность коммуникаций. В организации должно быть достаточно восходящих, нисходящих и горизонтальных коммуникаций в форме опросов работников, системы сбора предложений, информационных бюллетеней, политики открытых дверей и др.

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем – снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх [7, 85].

## 2.3 Межличностные и организационные коммуникации

Коммуникация с другим человеком называется межличностной. Это самый распространённый тип коммуникации. В межличностной коммуникации мы действуем и как принимающая, и как посылающая информация сторона. Посланием является предоставляемая информация, каналом её передачи является обычно взгляд или звук, а обратной связью – ответ каждого участника коммуникации. Интервью часто рассматривается как тип межличностной коммуникации.

Внутриличностная коммуникация возникает внутри самого индивидуума. Это то, как индивидуум говорит сам с собой. Он является и посылающей, и принимающей информацию стороной, его мысли и чувства облекаются в послание, а мозг действует как канал для обработки этих мыслей и чувств. Обратная связь – это то, что дополняет информацию или отвергает её.

В малой группе каждый индивидуум имеет равный шанс участвовать в обсуждении, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими. Взаимодействие усложняется, если группа превышает размер 10-12 человек. Малые группы состоят из нескольких индивидуумов, посылающих и получающих информацию. В связи с этими возникает большая вероятность недопонимания в группе. Каналы связи более структурированы, чем при межличностном общении, однако каналы обратной связи и возможности для неё те же. Часто в организациях малые группы называются «командами». Популярность команд в организациях не означает, что они полезны в каждой ситуации. Не все участники всегда хорошо работают в команде, некоторые могут лучше функционировать самостоятельно [2, 125].

В общественной коммуникации выступающий (источник информации) передает послание аудитории (получателям информации). Общественная коммуникация возникает, когда группа слишком большая, чтобы все её члены могли эффективно участвовать в её работе. Каналы те же, что и при межличностном общении или общении в малой группе (взгляд и звук), однако возможно использование технических средств, в частности средств визуального воздействия на аудиторию (диаграммы, диапроекторы и т.п.). Возможности обратной связи, тем не менее, ограничены. Большинство образовании, в которых действует общественная

коммуникативная связь, являются формальными, поэтому аудитория обычно не интерпретирует выступающего. Однако аудитория в той или иной форме выражает отношение к выступающему. Общественная коммуникативная связь обычно нерегулярна. Этот тип коммуникации может возникнуть на собраниях, церемониях, пресс-конференциях.

Внутренняя оперативная коммуникация – это структурированная коммуникация в пределах организации, непосредственно направленная на достижение целей организации. Структура подразумевает, что коммуникация является частью деятельности организации. Рабочие цели организации соотносятся с её непосредственной деятельностью, например производственной или относящейся к сфере услуг. Примерами такой коммуникации являются связь между отделами предприятия, отчёты отдела реализации продукции или ведомости складского учёта, которые передают информацию о потребностях отделу оперативного планирования производства.

Внешняя оперативная коммуникация – связана с достижением организацией своих целей или межорганизационной деятельностью. Она осуществляется между организацией и образованиями, которые существуют вне её. Она также относится к взаимоотношениям с правительственными, государственными, региональными органами и общественностью. Поскольку успех каждой организации зависит от её внешней среды, этот тип коммуникации важен для продолжения деятельности организации.

Личностная коммуникация определяется как случайный обмен информацией между людьми при встрече. Люди ощущают постоянную потребность в общении. Хотя личностная коммуникация не является напрямую частью целей организации, она, тем не менее, важна [6, 239].

Таким образом, коммуникативный поток может перемещаться в горизонтальном или вертикальном направлении. Вертикальное направление, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее.

Нисходящее направление. Коммуникативный поток, который перемещается от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому, является нисходящим. Он используется руководителями групп для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах с тем, чтобы выделить проблемы, требующие внимания, предложить варианты обратной связи по результатам работы. При этом чем больше уровней, тем больше вероятность искажения

информации.

Восходящее направление. Восходящая информация используется для обратной связи подчиненных с руководством с целью информирования о результатах работы и текущих проблемах. Руководители полагаются на данную информацию при анализе того, как улучшить положение дел в организации.

Горизонтальное направление. Когда общение происходит между членами одной группы или рабочей группы одного уровня, между руководителями или исполнительным персоналом одного уровня, то такой коммуникационный процесс называется горизонтальным. Данный процесс необходим, так как позволяет экономить время и обеспечить координированность действий. В одних случаях такое общение является формальным и обязательным, в других – происходит спонтанно.

## **2.4. Коммуникации как проблема взаимодействия сотрудников в современной организации**

Формирование коммуникационных сетей и создание условий для успешного функционирования коммуникаций в организации составляют одну из важнейших задач управления. Не случайно немецкие ученые В. Зигерт и Л. Ланг отмечают: «Хлеб людей организации – информация и коммуникации. Если нарушаются информационные потоки внутри предприятия и связи с внешним миром, само существование этого предприятия под угрозой. Одной информации недостаточно. Только когда она соответствующим образом преобразуется и обрабатывается, т. е. когда возникают коммуникативные связи, обеспечиваются существование и эффективная деятельность организации» [2, с. 106].

Развитие различных концепций организаций придало актуальность проблемам, связанным с построением и функционированием коммуникационных сетей. Фактически первыми исследовали коммуникационные процессы в организации представители школы научного управления. В частности, Ф. Тейлор разработал жесткую организационную структуру (позднее ее усовершенствовал А. Файоль), предполагающую четкую взаимосвязь между должностями и ролями. В этой структуре имеют место только вертикальные властные связи (от руководителей к подчиненным), т. е. такая организация базируется на формальных, предельно жестких, вертикальных, иерархических коммуникационных связях.

Представители школы человеческих отношений уделяли внимание в основном неформальным коммуникациям между работниками организации с равным статусом, забывая об их взаимодействиях с администрацией, а также (что представляется самым главным) о потоках деловой информации, необходимой для выполнения работниками своих ролевых обязанностей.

Рассматривая организацию как открытую систему, системные теории акцентируют внимание на ее взаимообмене с внешней средой, изучении потоков информации, поступающих от других организаций и от социальных институтов (властных, политических, общественных и т. д.). Реализация положений системных теорий способствовала повышению степени выживаемости организации за счет налаживания связей с другими организациями и институтами, возможностей распространять властное влияние и осуществлять обмен ценной информацией. При укреплении и успешном функционировании внешних связей становятся более устойчивыми и эффективными и внутренние коммуникации.

Таким образом, можно сказать, что в рамках трех научных школ с развитием представлений о методах создания наиболее эффективных организационных структур, где поставленные цели достигаются с наименьшими затратами, менялись и понятия о коммуникациях и необходимости их исследования – от почти полного игнорирования коммуникационных проблем к пониманию значимости их совершенствования для любой сложной организации и пониманию того, что надежные коммуникации – залог успеха всей организации [4].

Коммуникация в современных условиях является основой жизнеобеспечения каждой фирмы, организации, предприятия. Благодаря коммуникации осуществляется сбор, анализ и систематизация информации как внутри предприятия, так и за его пределами, обеспечивается необходимый уровень взаимодействия с деловыми партнерами, конкурирующими фирмами, потребителями, поставщиками, финансистами, клиентами. Не только слово, цифра и другая информация, которая может быть представлена письменно или графически, занимают основное место и являются важными в коммуникационном процессе, но и другие элементы (жесты, мимика, паузы) могут быть определяющими с позиций оценки эффективности управления.

Коммуникации, как разветвленная сеть, пронизывают все элементы и структуры организации. Главная их цель – обеспечить взаимопонимание сотрудников, которые участвуют в информационном обмене.

Внутриорганизационные коммуникации должны обладать рядом характеристик: быть ясными, краткими и точными; прозрачными, а сообщаемые сведения – достоверными; должны взывать к лучшим интересам людей и помогать бороться с атмосферой недоверия в коллективе.

В идеале информация о принятом решении должна доходить до работников еще на стадии его подготовки, так как утечка информации, ее неформальное обсуждение неизбежны. Объявив о решении, следует снова и снова возвращаться к его обсуждению, предоставляя дополнительные сведения и помогая людям воспринять новшества.

Что касается коммуникативных барьеров, нужно заметить, что, помимо объективных причин, затрудняют коммуникации и субъективные факторы. К примеру, предвзятые представления людей, отвергающих новые идеи в силу их новизны, кажущейся с первого взгляда сомнительной, или в силу стереотипов. В результате искажается восприятие сообщения и как следствие снижается его результативность, замедляется процесс обратной связи [3].

Коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, на коммуникации руководители тратят от 50 до 90 % времени, однако, опросы показали, что около 70 % руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями. По данным зарубежных исследований, результативность горизонтальных коммуникаций достигает 90 %, вертикальных – 20–25 % (такое количество исходящей от руководителей информации доходит до работников и правильно понимается ими). Другими словами, исполнители способны реализовать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации.

Недостаточную эффективность вертикальных (как восходящих, так и нисходящих) коммуникаций подтверждают данные о том, что ближайший начальник рабочих (бригадир), покидая кабинет первого руководителя предприятия, выносит только 30 % информации, а начальник цеха – около 40 %. Коммуникации снизу вверх еще более неэффективны, так как до начальства доходит не более 10 % информации. Это убедительно свидетельствует о том, что не используются все возможности в организации коммуникаций [1].

Эффективная коммуникация очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная



коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Любая организация заинтересована в повышении эффективности коммуникаций. Повышение эффективности возможно на основе детального анализа используемой технологии коммуникаций и видении разрывов, нестыковок или провалов в коммуникационном процессе. Почти для всех организаций регулирование информационных потоков остается достаточно проблематичным явлением: информация не всегда попадает именно к тому лицу, к которому она должна попасть, а если и к тому, то не всегда своевременно.

Кроме того, в ряде организаций существует проблема неравномерной информационной нагрузки: кто-то страдает от ее избытка, а кто-то испытывает «информационный голод». Весьма важным и наиболее часто используемым направлением в совершенствовании коммуникационного процесса выступает оптимизация системы обратной связи, устранение коммуникационных барьеров, повышение точности передаваемой информации.

В качестве путей улучшения коммуникации можно выделить следующие методы.

1. Управленческое регулирование, которое включает в себя четкое определение и формулирование задач, формирование четкого представления о потребностях в информации начальника и подчиненных, планирование, реализацию и контроль в направлении улучшения информационного обмена, а также обсуждения планов, задач, путей их решения.
2. Совершенствование системы обратной связи, которое подразумевает перемещение людей из одного подразделения организации в другое с целью обсуждения; опрос работников, в среде которых необходимо выявить: четко ли доведены до них цели их деятельности, информированы ли они, с какими потенциальными и реальными проблемами сталкиваются или могут столкнуться; стратегии перемен, получает ли их руководитель для предложений.
3. Совершенствование системы сбора информации с целью снижения тенденции фильтрации идей или их игнорирования на пути снизу вверх.
4. Создание каналов информационных сообщений (стенная печать, статьи, радио и т. п.)

5. Внедрение современных информационных технологий (электронная почта, видеоконференция и др.).

Точные коммуникации снизу вверх оповещают менеджера о состоянии подчиненных, помогают ему правильно определить качества работников и открывают путь для более эффективных коммуникаций сверху вниз. В то же время существует проблема искажения коммуникаций, поступающих снизу вверх, потому что работники чаще будут говорить начальнику то, что он хочет услышать, а не то, что есть на самом деле.

Для улучшения восходящих потоков можно использовать ряд вспомогательных систем:

1. Система действий, обозначаемая термином «политика открытых дверей», представляет собой готовность руководителя любого ранга выслушивать предложения рядовых работников.
2. Система действий, называемая «выведение управления за пределы кабинета». Обход руководителем предприятия – хороший способ познакомиться с положением дел непосредственно. Однако не рекомендуется делать это слишком часто.

Неформальные коммуникации связаны с неформальными группами и неслужебными вопросами, а также распространением слухов. Система слухов хорошо работает, так как использует многие каналы. Информация может дойти до огромного числа людей за короткий промежуток времени. Необходимо научиться пользоваться системой слухов и не препятствовать неформальной коммуникационной сети. Неформальные коммуникации могут возникать не только между членами неформальных групп. Хорошие личные взаимоотношения между теми или иными работниками облегчают неформальную передачу информации. Главное преимущество системы неформальных коммуникаций – в ее большей гибкости, что нередко благоприятствует скорейшему распространению информации.

Итак, общение является неотъемлемой чертой организационного бытия. Каждый член организации участвует в коммуникационном процессе. Однако интенсивность этого участия и его цели неодинаковы у различных членов организации.

Сотрудники общаются для того, чтобы:

– выразить свои чувства и эмоции (социальная цель);

- получить или предоставить информацию (профессиональная цель);
- оказать влияние на поведение других членов организации.

Последняя цель полностью совпадает с целью управления персоналом организации – добиться необходимого для компании производственного поведения своих сотрудников, что позволит реализовать организационные цели. Следовательно, коммуникация может и должна являться элементом системы управления персоналом.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Выполнение управленческих функций, взаимодействие между индивидами и социальными группами осуществляются посредством коммуникации и обмена информацией. Понятия информации и коммуникации взаимосвязаны, но коммуникация включает и то, что передается (информацию), и то, как передается.

Система коммуникаций достаточно сложна и включает много разновидностей, которые можно классифицировать по ряду признаков. Вертикальные коммуникации предполагают обмен информацией между уровнями и в рамках самой организации. При этом выделяются коммуникации по восходящей снизу вверх (мастер - начальник цеха - директор) и по нисходящей сверху вниз (соответственно директор - начальник цеха - мастер).

Горизонтальные коммуникации осуществляются между подразделениями одной организации (торговый отдел - планово-экономическая служба - бухгалтерия) либо отдельными исполнителями, а также с деловыми партнерами (фирмами, ассоциациями, компаниями и др.).

Менеджеру необходимо до конца понять практические потребности в коммуникации. Но также важно, чтобы вопросы, влияющие на установление хорошей коммуникации, были проанализированы. Эти вопросы включают в себя готовность установить коммуникацию, определение препятствий, влияющих на нее, ее принципы, выбор метода, перекрестную коммуникацию.

Препятствия: плохо сформулированные сообщения; потери в процессе передачи или хранения; невнимательность; не разъясненные предположения; недостаточный период приспособления; недоверие к автору сообщения; страх;

отсутствие передачи; искажение сообщений; информационные перегрузки;  
неудовлетворительная структура организации

## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Абрамова, В.И. Менеджмент и маркетинг: Учебное пособие / В.И. Абрамова. - М.: ИЦ РИОР, 2009. - 161 с.
2. Данько, Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
3. Дорофеева, Л.И. Менеджмент: Конспект лекций / Л.И. Дорофеева. - М.: Эксмо, 2015. - 192 с.
4. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Организационная культура // Проблемы экономики и менеджмента №10 2013 г., с. 4-26
5. Кирьянов, В.И. Социология коммуникации: Учебно-методическое пособие / В.И. Кирьянов, О.В. Сергеева. - Волгоград: ВолГУ, 2014. - 56 с.
6. Кравченко, А.И. Социология управления: Учебное пособие / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Академический Проект, 2015. - 1136 с.
7. Проблемы теории и практики управления. №6, 2003. - с.142
8. Социология. Основы общей теории: Учебник для вузов / Под ред. Г.В. Осипова, Л.Н. Москвичева. - М.: Норма, 2013. - 912 с.
9. Интернет-ресурс: <http://www.inventech.ru> В. Попов. Место и роль коммуникаций в системе управления
10. Интернет-ресурс: <http://www.webarhimed.ru> Учеба и образование. Коммуникации в управлении