

## **Содержание:**

# **Введение**

**Когда в товарищах согласья нет,**

**На лад их дело не пойдет.....**

Влияние процесса коммуникаций на эффективность управления организацией.

На сегодняшний день, когда развитие технологии допускает даже отсутствие человеческого участия я считаю, что отношения между людьми а именно коммуникативность приобретает новый смысл и очень большое значение.

Коммуникация как форма общения двух и более субъектов контактирования является естественной и неотъемлемой частью процесса управления. Поскольку общение подразумевает обмен информацией между людьми, целью которого является обеспечение понимания передаваемого сообщения, то можно говорить уже о коммуникационном процессе.

Область коммуникации, таким образом, тесно связана с теорией и практикой менеджмента, организационными системами и структурами, а также психологией управления. Все эти дисциплины «работают» на теорию коммуникации, обогащая ее понятийным аппаратом, концепциями и методами исследований.

Коммуникации имеют огромное значение для успеха деятельности организации и представляют одну из сложных проблем менеджмента.

Роль коммуникаций очевидна как на малых фирмах, так и в мощных компаниях и корпорациях. От эффективности коммуникационных связей и взаимодействий зависит будущее не только организации, как хозяйствующего субъекта на рынке, но также людей, работающих на данном предприятии, а на глобальном уровне и благополучие всей страны в целом.

Все это уже давно осознали зарубежные и многие отечественные менеджеры. «Как добиться эффективных коммуникаций? Как приобрести навыки и умение управлять коммуникативными процессами?» - вот главные вопросы, которые беспокоят современных руководителей.

В рамках вышесказанного актуальность выбранной темы подчеркивается опытом зарубежных и отечественных руководителей, их заинтересованностью в изучении коммуникационных связей и их эффективному развитию.

Предметом анализа в данном случае выступают сущность, элементы, этапы и особенности коммуникативного процесса в организациях.

Эффективность управления — это относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления) и коммуникации в организации.

## **1. Коммуникация - определение понятия**

Слово communication означало общение, совместную жизнь и, можно сказать, издревле выражало саму суть понятия общества .

Коммуникационный процесс является неотъемлемой частью любого функционирующего на рынке предприятия. Коммуникации напрямую влияют на процесс принятия решения и устойчивость бренда на рынке, что подчеркивает безусловную актуальность темы исследования. Влияние коммуникаций на эффективность бизнеса рассматриваются как основные этапы коммуникационного процесса, их проявление в области бизнеса, определение ключевых факторов коммуникаций, влияющих на экономическую модель бизнеса и способов повышения эффективности коммуникаций для достижения целей компании.

А. П. Панфилова определяет коммуникацию как специфический обмен информацией, процесс передачи эмоционального интеллектуального содержания. В своей работе «Деловая коммуникация в профессиональной деятельности» А.П. Панфилова утверждает, что коммуникация в современных условиях является основой жизнедеятельности каждой фирмы, организации, предприятия.

Специалисты в области менеджмента утверждают, что 63 % английских, 73 % американских, 85 % японских руководителей выделяют успешную коммуникацию как главное условие успеха на пути достижения эффективности их организаций, причем сами руководители готовы тратить на нее от 50 % до 90 % своего времени.

Благодаря процессу коммуникации осуществляется сбор, анализ и систематизация информации как внутри организации или фирмы, так и за ее пределами, обеспечивается необходимый уровень взаимодействия с деловыми партнерами, конкурирующими фирмами, потребителями, поставщиками, финансистами, клиентами. Г. М. Андреева, к примеру, определяет коммуникацию как одну из трех сторон процесса общения. Само общение Г.М. Андреева характеризует через три взаимосвязанные стороны: как коммуникацию, или процесс передачи информации, как интеракцию, или взаимодействие субъектов общения друг с другом, и как перцепцию, или общение как восприятие. Углубляясь в понятие коммуникации, она определяет ее как процесс обмена информацией. Однако Г. М. Андреева указывает, что такой подход к определению коммуникации не может считаться методологически верным, по той причине, что сама коммуникация не может сводиться только к процессу передачи информации. Автор утверждает, что при таком подходе фиксируется в основном лишь одно направление потока информации, а именно от коммуникатора к реципиенту (введение понятия «обратная связь» не изменяет сути дела). Кроме того, необходимо отметить, что в процессе коммуникации информация не только передается, но еще формируется, уточняется, развивается реципиентами. Другой автор, А. Я. Кибанов определяет общение как «многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной жизнедеятельности». Он также утверждает, что коммуникативная сторона общения предполагает обмен информацией, увязанной с конкретным поведением собеседников. Особую роль для каждого участника общения играет значимость информации при условии, что она не только принята, но и понятна и осмыслена. Коммуникативное общение как результат обмена информацией возможно тогда, когда участники общения обладают единой системой кодирования. В результате несоблюдения вышеупомянутых нюансов возникают коммуникативные барьеры (барьеры общения), которые служат причиной недопонимания собеседников и, как следствие, могут создавать предпосылки их конфликтного поведения. М.Ю. Коваленко предлагает следующее описание процесса коммуникации. Он утверждает, что «коммуникация как процесс представляет собой обмен смысловой информацией между людьми, при котором сообщение или сигнал в виде скомпонованных определенным образом знаков или символов передается целенаправленно, принимается в соответствии с определенными правилами, Социальные структуры, институты и процессы независимо от того, приводит ли этот процесс к ожидаемому результату». Автор выделяет несколько основных элементов коммуникативного процесса: отправитель (источник, коммуникатор);

сообщение; канал; получатель информации) . Схематично коммуникация может быть представлена как интересубъективный процесс (S-S), или «субъект-субъектное отношение». Но в этом случае мы предполагаем, что в ответ на посланную информацию поступит некий ответ. Г.М. Андреева так же, как и А.А. Леонтьев, определяет коммуникацию не как процесс односторонней передачи информации, а как процесс обмена информацией между субъектами коммуникации . Ю.В. Таратухина определяет коммуникацию, как специфический акт обмена информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания. По ее мнению, с точки зрения социальной психологии, коммуникация – это процесс передачи информации от отправителя к получателю . Иными словами, автор, так же, как и авторы остальных теорий, делает акцент на информационной составляющей процесса коммуникации.

Развивать культуру коммуникаций, проявляющуюся в культуре делового общения. Главные цели делового общения должны быть четко сформулированы в компании и отражены в основных операционных и стратегических документах, так же прописаны в определенных политиках. Например, операционные цели компании прописаны в годовом операционном плане и доведены до всех менеджеров компании. Существующая система мотивации исходит из достижения корпоративного результата

Российские менеджеры выделяют десять заповедей успешной коммуникации:

1. Перед коммуникацией четко определите идеи, вкладываемые в послание.
2. Проанализируйте истинную цель каждой коммуникации.
3. Проанализируйте всё физическое и человеческое окружение при любой коммуникации.
4. Проконсультируйтесь с другими при планировании коммуникации.
5. Обратите самое пристальное внимание на интонацию и основное содержание сообщения.
6. Воспользуйтесь возможностями, когда они представляются, включить в сообщение нечто полезное и ценное для его получателя.
7. Постоянно держите в поле зрения то, как срабатывает коммуникация.
8. Устанавливайте коммуникацию не только на сегодня, но и на завтра.

9. Добивайтесь, чтобы дела установки не противоречили словам.

10. Учитесь умению слушать другого.

## **1.1. Оценка эффективности управления организацией**

Что подразумевается под эффективностью управления, где находится граница между эффективностью и неэффективностью? Если этот вопрос задать экономистам, финансистам, кадровикам, маркетологам, производственникам, то получим совершенно разные ответы. Каждый из них видит организацию со своей стороны. Их взгляд может быть правильным, но ограниченным, не создающим полноценную картину. Только с самой высокой «кочки» можно охватить взором все аспекты бизнеса.

Чаще всего понятие эффективности употребляется в финансово-экономической области управления, являющейся точной дисциплиной и оперирующей числами, формулами, коэффициентами. В связи с этим сложился определённый стереотип, и когда речь заходит об эффективности управления организацией, то люди ожидают получить формулу с точными данными, в которой эти данные складываются, перемножаются, делятся и вычитаются. В результате должен получиться некий коэффициент, отражающий эффективность управления. Этим методом можно измерить эффективность управления, например, инвестициями, капиталом, оборотными средствами, но для понимания общей эффективности управления организацией такой подход неприемлем.

Изучая общую эффективность управления организацией мы получим ряд показателей, одни из которых будут выражаться числами, другие выражены словесными формулировками. Эти показатели могут быть полезны только тем, кто имеет достаточный уровень опыта и квалификации в управлении и может уловить направления, тенденции и сделать общий вывод. Оценивая эффективность управления необходимо учитывать кто проводит оценку (с какой "кочки" он рассматривает предприятие) и как он делает обобщающие выводы (способен ли он правильно соединить элементы в целостную картину).

*Стратегическое планирование необходимо именно потому, что мы не можем ничего предсказать ... Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с перспективностью настоящих решений. Решения существуют*

*только в настоящем. Вопрос, который встает перед тем, кто принимает стратегическое решение, состоит не в том, что сделала бы его организация завтра, а в том, что мы должны сделать сегодня, чтобы подготовиться к неизвестному завтра.*

*Питер Друкер*

Решения о судьбе бизнеса (предприятия, организации) принимаются на верхнем уровне управления и это называют стратегическим управлением. В большинстве украинских компаний стратегическое видение успешного пути ведения конкурентной борьбы и завоевания рынков – это миссия отдельных высококвалифицированных специалистов, а иногда и одного основателя. Стратеги в тумане будущего разглядывают цель и ориентируют на неё организацию. Какой должна быть организация через N-лет, какими будут её продукты, и почему они будут пользоваться спросом, почему потребители отдадут им предпочтение перед конкурентами и так далее. Это и есть стратегическое видение (иногда его называют визией).

Но к цели нужно проложить путь – определённые направления действий организации. Путь к долгосрочной цели состоит из множества переходных этапов. Пошаговый переход от одного этапа к другому планируется с учётом возможностей организации, состояния рынка и влияния конкурентов. Это и есть стратегический план развития. К стратегическим планам и стратегическому планированию в настоящий момент больше негативное отношение и это льёт бальзам на душу тем предпринимателям, для которых разработка и формализация таких планов является страшным мучением. На мой взгляд негативное отношение к стратегическому планированию - очередной перекоп, а возник он как реакция на неудачи корпораций, которые подменили живую деятельность в стратегической области бюрократизированной системой планирования. Один из великих полководцев выразил мысль о том, что планы в большинстве случаев утрачивают свою актуальность, как только начались боевые действия. Но в то же время он подчеркнул большую важность процесса планирования, в течение которого проигрывается множество сценариев возможного развития событий, продумываются и просчитываются ресурсы и возможности, отрабатывается взаимодействие подразделений, тем самым осуществляется качественная подготовка к предстоящим боевым действиям.

Одно и то же вещество для человека может являться как ядом, так и лекарством - всё зависит от дозы и способа применения. Так и в случае со стратегическим

планированием. Если отношение к стратегическому плану - как к формальному документу, который составляется один раз в год или в несколько лет и должен неукоснительно соблюдаться после утверждения, то такое планирование для организации является ядом. В этом случае эффективность управления организацией будет неудовлетворительной и губительной для организации. А если стратегическое планирование рассматривается, как процесс обучения организации прогнозированию событий, подготовки к ведению конкурентных боевых действий, а сам план является стратегическим ориентиром, который должен корректироваться в процессе реализации, то такой подход приносит организации большую пользу. В этом случае эффективность управления организацией значительно повышается.

Многие основатели бизнеса имеют предпринимательский талант, правильно определяют стратегические приоритеты развития бизнеса на интуитивном уровне и такие стратегии для предприятия являются выигрышными. Но нельзя путать интуитивное предвидение с управлением на основе этого предвидения. Если направления развития не известны работникам предприятия, отсутствует ощущение стратегической направленности, стратегия не разбита на цели и задачи каждого подразделения и работника, то это я называю интуитивным управлением одного человека. В реальности такое интуитивное стратегическое управление возможно только до определённых масштабов бизнеса. Так как многие решения в области оперативного управления основываются на стратегических ориентирах, осознанные правильные решения может принимать только управляющий собственник бизнеса. Его подчинённые не имеют достаточной информации для принятия верных решений. На начальной стадии развития предприятия (организации), как правило, используется директивный стиль управления, и все важные бизнес-процессы замыкаются на собственнике бизнеса. Директивный стиль управления означает управление через прямые указания (директивы).

Типичная картина директивного управления. Подчинённый, получив прямое указание (директиву) на исполнение чего-либо, начинает его выполнять. При этом, постановка задачи предполагает определённый сценарий развития ситуации. Если развитие ситуации отклоняется от сценария, то подчинённый становится в тупик и вынужден опять беспокоить руководителя, чтобы тот принял решение и дал ему новые указания. Пока подчинённых не так много и бизнес-процессы все на виду, то собственник справляется с этим потоком запросов на принятие решений и выдачу директив. Но как только бизнес начинает расти, управляющий собственник становится «тормозом процессов». Подчинённые часами и днями ожидают

решений, а процессы в это время заморожены, так как основной центр принятия решений перегружен.

Не буду останавливаться на эмоциональных аспектах такого положения, когда собственник ощущает себя загнанной лошадью, скажу лишь о том, что такая ситуация чрезвычайно вредна для бизнеса и может привести к серьёзным экономическим потерям и спровоцировать проблемы на стратегическом уровне – серьёзные осложнения отношений с клиентами, поставщиками, внутри коллектива, ухудшение имиджа торговой марки и так далее. Эффективность директивного управления организацией резко устремляется к нулю, как только организация переходит определённую границу деловой активности.

Когда у организации есть стратегическое видение, обозначены стратегические ориентиры, то организацию нужно провести по выбранному пути к желанной цели как можно быстрее с наименьшими затратами. Это уже задачи оперативно-тактического управления.

Если существующая на организации система управления не соответствует даже текущим задачам бизнеса, тогда она становится существенным тормозом в развитии, понижает конкурентоспособность и негативно влияет на показатели деятельности. Когда организация нацелена на развитие, расширение, выход на новые территории, на новые рынки сбыта, где встретится в конкурентной борьбе с более сильными конкурентами, то проблема реорганизации системы управления становится очень актуальной. Поэтому, если ставится задача оценить эффективность управления развивающейся организацией, то в первую очередь необходимо установить цели, к которым организация стремится, а затем провести диагностику существующей системы управления организацией на соответствие будущим задачам.

Оценка эффективности управления осуществляется по множеству параметров. Для разных организации этот набор параметров почти не изменяется, но сами параметры имеют различную приоритетность для каждой организации. По принципу Паретто 80% усилий и внимания нужно уделять 20-ти % основных подсистем, функций, бизнес-процессов, которые в наибольшей степени влияют на результаты деятельности. Задача заключается в том, как определить эти самые важные 20% и сконцентрировать на них усилия.

Нет единого непреложного стандарта, по которому любая организация может получить рейтинг эффективности управления своим предприятием. Можно с



уверенностью сказать лишь о том, что управление должно быть настолько эффективным, чтобы организация достигала поставленных целей. А цели у каждой организации свои, причём, на каждом этапе жизненного цикла организации цели и задачи меняются из-за естественного роста бизнеса, а также существенно корректируются целями собственников бизнеса.

## **1.2. Взаимосвязь народа в истории Казахстана**

Я хотел бы рассказать историю моего родного Казахстана в свете отношений между народом, населявшим просторы государства и правителями. В изучении истории Отечества одним из самых значительных разделов является история Казахской государственности.

В период с VII века до нашей эры земли Северной Индии, Афганистана, Средней Азии и Казахстана, Восточного Туркестана населяло Объединение саков. Структура общества в эпоху саков выглядела таким образом: группа небольших родственных семей (патронимия) – кочевое общество (род) – племя – союз племен. Племя явилось важным звеном общественного строя. Племенные союзы середины I тысячелетия до нашей эры явились первой ступенью образования государственности. На мой взгляд это отношения беспрекословного подчинения старшему, вождю племени.

Имеют свое подтверждение племенные объединения - саки, сарматы, гунны, уйсуней, канлы. Древние племена, образовавшиеся в V веке от небольшого народа получили название «тюрки». Союз тюркских племен заложили основу Великого Тюркского каганата.

Великий Тюркский каганат был первым крупным государством, объединившим народы, населявшие огромный регион от Днепра на западе до Амура на востоке и от Енисея на севере до возвышенностей Тибета на юге.

И во все времена особенностью коммуникации моего народа служило уважительное отношение к старшим к истории своего рода.

Чингиз Айтматов писал: Аил, подобно организму, живет по своим извечным канонам. Наиболее значимый из них, в основе которого лежит уважение к старшим, и есть знание своих предков до седьмого колена.

Мы росли , впитывая от старших эту простую и строгую народную философию. Я по сей день уважаю этот славный обычай знания « семи дедов» - « жеті ата». Кстати , медициной подтверждено , что кровь родственников до седьмого колена - от самых близких до дальних - сходна по своему составу. Если , не ведая своего происхождения, мужчина женится на своей родственнице, может пострадать его потомство. Так что мудрые наши старцы, пасшие скот и сочинявшие пословицы, добрались до самой сути дела ...

В старину у казахов было более двухсот Запретов , которые были основой взаимоотношений между жителями. Вот некоторые из них.

Не плюй в колодец, их которого пьешь

Не ставь что либо на хлеб и не пинай его;

Не наступай на соль;

Не пересекай дорогу перед старшими;;

Не занимай места выше старших и не перебивай их;

Не груби родителям;

К дому подходи шагом;

НЕ смейся над убогим;

Не качай пустую колыбель;

Не бросай шапку под ноги;

Не разорь муравейники и птичьи гнезда...

Эти и многие другие запреты в совокупности своей сохраняли как зеницу ока национальное своеобразие народного характера, нашу кудьтуру, литературу, язык и веру.

В сущности, они выполняли функции национальной идеологии и коммуникабельности.

Современный мир сложен, многообразен, динамичен, пронизан противоборствующими тенденциями. Он противоречив, но взаимозависим, во многом целостен. Развитие общественных отношений сопровождается

углублением отношений общения и разветвлением связей человека с человеком, народа с народом, общества с обществом, то есть развитием процессов социальной коммуникации.

Межкультурная коммуникация – одно из важных явлений современного общества, которое заметно сказывается на развитии общественных отношений внутри каждой страны и между странами и народами.

Актуальность проблем межкультурной коммуникации связана не только с познавательным интересом к иным культурам и стремлением обогатить свою культуру, но и с объективными социальными, политическими и экономическими процессами, с возросшим числом контактов между представителями разных народов в самых разных областях современной общественной жизни. Сегодня становится всё более очевидным, что технологическое развитие и тесное сотрудничество в самых различных сферах заставляют общаться людей, принадлежащих к различным культурам.

Контакты с носителями культур, совершенно не похожих на родную, превратился из фактов биографии отдельных людей в нечто само собой разумеющееся, повседневное. Это поставило проблематику межкультурной коммуникации в ряд самых актуальных.

В последние годы социальные, политические и экономические потрясения мирового масштаба привели к небывалой миграции народов, их переселению, расселению, столкновению, смешению, что, разумеется, приводит к конфликту культур.

Становясь участниками любого вида межкультурных контактов, люди взаимодействуют с представителями других культур, зачастую существенно отличающихся друг от друга. Отличия в языках, национальной кухне, одежде, нормах общественного поведения, отношении к выполняемой работе зачастую делают эти контакты трудными и даже невозможными. Но это лишь частные проблемы межкультурных контактов. Основные причины их неудач лежат за пределами очевидных различий. Они – в различиях в мироощущении, то есть ином отношении к миру и к другим людям.

В то же время научно-технический прогресс и усилия разумной и миролюбивой части человечества открывают все новые возможности, виды и формы общения, главным условием эффективности которых является взаимопонимание, диалог культур, терпимость и уважение к культуре партнеров по коммуникации.

Все это вместе взятое – и тревожное, и обнадеживающее – и привело к особенно пристальному вниманию к вопросам межкультурного общения.

Успешный опыт Казахстана по созданию и развитию модели межнационального и межрелигиозного сосуществования продолжает вызывать неподдельный интерес в мире, где проблемы взаимоотношений между людьми разных этносов и вероисповеданий в последние годы имеют, к сожалению, устойчивую тенденцию к обострению.

Совершенно очевидно, что при таком огромном количестве этнических групп, проживающих на территории Казахстана издавна необходимо особое внимание обращать на вопросы интеграции и взаимодействия между ними.

Президент Казахстана Н. Назарбаев в своей книге «В потоке истории» считает, что национальные диаспоры могут выступать «в выстраиваемой общеказахстанской культурной реальности не как осколки своих этноматериковых культур, а стать полномочными представителями Казахстана, одним из каналов взаимосвязи нашей страны с национально-культурными системами других государств».

Национальным диаспорам, проживающим в новом независимом государстве – Республике Казахстан, отводится важная миссия выступать в качестве проводников культурного диалога между Казахстаном и другими государствами. При этом этноязыковые диаспоры в Казахстане проявляют свою политическую, языковую, этническую субъективность через своё культурное развитие и культурную деятельность, в том числе, с выходом на уровень международных отношений.

В Социолингвистическом справочнике «Языки народов Казахстана» отмечается, что «все диаспоры вместе составляют 16,6 % населения страны, и ни одна из диаспор в отдельности не может сравниться по демографической и коммуникативной мощности с казахским (в 1999 г. 53,4 %; в 2004 г. – 57,2 %; в 2006 г. – 58,9 %) и русским (30 %) населением».

Соотношение этносов и языков в Казахстане меняется, прежде всего, на фоне возрастных изменений разных этносов: молодежь в составе населения страны составляет 53,8 %, наиболее молодыми являются узбеки – 64,3 %, казахи – 61,5 %, турки – 60,7 %, азербайджанцы – 59 %, уйгуры – 58,4 %. Данное обстоятельство позволяет демографам прогнозировать увеличение в короткое время тюркоязычной части населения страны. Казахстан становится все более моноэтничным.

Как видно по данным переписи и научным исследованиям, демографически и коммуникативно неравнозначные языки диаспор, являющиеся уникальным отражением «многообразия в единстве», вместе с тем, свидетельствуют об истории разных народов, которые по разным причинам и, в первую очередь, в связи с репрессиями, оказались на территории бывшей Казахской ССР, а ныне – независимого государства, в котором наблюдается «со-функционирование» в едином коммуникативном пространстве двух коммуникативно мощных языков-партнеров – казахского и русского.

Проводимое в Казахстане языковое регулирование в контексте полиэтнического и поликультурного общества направлено на оптимизацию межнациональных отношений и формирование этноязыковой толерантности, развитие межэтнической интеграции, а также укрепление единства и целостности социума. В этой связи была разработана «Доктрина национального единства», в которой отмечается: «Языковая политика призвана создать в стране гармоничное социолингвистическое пространство, стать фактором единения народа. Она должна быть направлена на расширение и укрепление социальных и коммуникативных функций государственного языка; сохранение диалоговой функции русского языка; развитие языков других этнических групп».

Таким образом, Казахстану есть что предложить, а также научить мультикультурализму и мирному сосуществованию различных вероисповеданий. Казахстан заслужил доверие и авторитет не только своими культурными и историческими традициями, но и чувством ответственности и той роли, которую он играет в ОБСЕ, а также своим желанием поделиться с другими странами своим опытом. Это послужит предотвращению социальных конфликтов, что приведет, не только к спокойной жизни, но, прежде всего, к улучшению взаимоотношений между людьми через непрерывное обогащение интеллектуальным наследием человечества – искусством, религией, философией, которые показывают, что смысл жизни заключается в умении жить вместе и в мире.

## **2. Виды коммуникаций**

Коммуникации в организации – это сложная многоуровневая система, охватывающая как саму организацию и ее элементы, так и ее внешнее окружение.



иды коммуникаций:

1. Внешние коммуникации – обмен информацией между организацией и ее внешней средой. Любая организация существует не изолированно, а во взаимодействии со своей внешней средой и от того, какие факторы этой среды (потребители, конкуренты, органы государственного регулирования, общественное мнение и т.д.) оказывают наибольшее влияние на работу организации и ее результаты, зависят характер и способы ее коммуникаций. У организаций имеются разнообразные средства обмена информацией с основными элементами своего внешнего окружения: с помощью рекламы и других средств продвижения товаров на рынок (выставки – продажи, личные продажи и т.д.), а также проводя различные социологические опросы.
2. Внутренние коммуникации – это информационные обмены, осуществляемые между элементами организации. Внутри организации обмены информацией происходят между уровнями руководства (вертикальные коммуникации) и между подразделениями (горизонтальные коммуникации). Таким образом, внутренние коммуникации можно разделить на следующие виды:
  - Вертикальные коммуникации. С их помощью информация передается с высших уровней руководства на низшие или по нисходящей. Именно таким образом работникам организации сообщают о новых стратегических и тактических целях, изменении приоритетов, конкретных заданиях на определенный

период, изменении правил, инструкций, стандартов деятельности и т.п. Параллельно с этим информационным потоком в любой организации осуществляется передача информации в противоположном направлении – с низших уровней иерархии к высшим или по восходящей. С ее помощью руководство узнает о реальном положении дел в организации, о результатах принятых решений, о возникающих трудностях, проблемах и предложениях по их разрешению.

- Горизонтальные коммуникации. Так как организация состоит из нескольких (иногда из множества) подразделений, нуждающихся в согласованном выполнении своих задач, это вызывает у них необходимость обмениваться между собой информацией. Таким образом, в дополнении к вертикальным, организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. В отличие от вертикальных, основанных на отношениях руководства и подчинения, горизонтальные информационные обмены связывают равноправные элементы организации, формируя между ними отношения кооперации и координации.
- Коммуникации между руководителем и подчиненным. Этот вид внутренних коммуникаций составляет абсолютное большинство всех информационных обменов в организации и занимает особое место в сфере межличностных отношений. Поэтому, хотя коммуникации типа руководитель – подчиненный формально являются одной из разновидностей вертикальных коммуникаций, их в силу особой значимости, принято рассматривать отдельно.
- Коммуникации между руководителем и рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о том, как следовало бы работать вместе и т.д. Кроме того, иногда рабочая группа собирается без руководителей для обсуждения проблем, усовершенствований или надвигающихся перемен.
- Неформальные коммуникации. Неформальная структура основана на личных, неслужебных отношениях, и, соответственно, кроме информации, передаваемой по официальным, формальным каналам (формальные коммуникации), циркулирует и неформальная информация, передаваемая при помощи неформальных коммуникаций. Неформальными коммуникациями очень часто пользуются руководители, чтобы выяснить реакцию сотрудников на те или иные предполагаемые изменения. Особенности неформальных коммуникаций – очень большая скорость передачи информации, значительный объем аудитории, сравнительно меньшая достоверность передаваемых сообщений. Следует помнить, что слухи – это всегда следствие недостатка

информации и большой объем сведений, распространяемых с помощью слухов, неформальных информационных обменов, свидетельствует о неблагополучии системы коммуникаций и ее не эффективности.

Для того чтобы лучше понять сущность процесса обмена информацией и условия его эффективности, рассмотрим основные элементы и стадии коммуникационного процесса.

→→→Формулирование идеи Кодирование информации Выбор канала связи  
и отбор информации и формирование сообщения и передача сообщения  
Передача ответа Интерпретация сообщения и Декодирование сообщения и  
←←←отправителю  
формирование ответа на него восприятие информации

## 2.1. Функции коммуникаций

Существует несколько функций коммуникаций:

1. информативная - передача истинных или ложных сведений;
2. интерактивная (побудительная) - организация взаимодействия между людьми (согласованность действий, распределение функций, влияние на настроение, убеждения, поведение собеседника - через внушение, приказ, просьбу, убеждение и т.д.);
3. перцептивная - восприятие друг друга партнерами в ходе общения и установление на этой основе взаимопонимания;
4. экспрессивная - возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

Изучая общую эффективность менеджмента организации, в результате мы получим ряд показателей, одни из которых будут выражаться числами, другие - словесными формулировками. Эти показатели будут полезны только тем, кто имеет достаточный уровень опыта и квалификации в управлении и может сделать сбалансированный обобщающий вывод, учитывающий все факты, факторы, направления, тенденции и т.д. Но в организации есть и те, которые в силу своей неопытности и недостаточности знаний могут или неправильно трактовать данные показатели и формулировки, или не знать, как их воплотить в жизнь.



Невозможно сложить целостную картину эффективности менеджмента, не рассмотрев предприятие под различными углами

зрения. Общая эффективность управления предприятием (организацией) состоит из эффективности управления отдельными функциональными подсистемами - маркетингом, человеческими ресурсами, финансовыми ресурсами, производством, логистикой и т.д., а также в значительной степени зависит от того, как сбалансировано управление всеми подсистемами на уровне общего управления. Также эффективность управления предприятием (организацией) рассматривается под стратегическим и оперативно-тактическим углом зрения. Кроме того, ее необходимо рассматривать в разрезе различных систем предприятия, таких как:

- Производительность системы привлечения ресурсов.
- Эффективность системы использования ресурсов организации.
- Коэффициент полезного действия системы координации бизнес-процессов.
- Продуктивность системы контроля во всех областях деятельности предприятия.
- Результативность системы мотивации персонала.
- Практика системы делегирования и распределения ответственности.
- Эффективность системы оценки деятельности предприятия.
- Оперативность системы прогнозирования.
- Эффективность системы обучения персонала.

Эффективность управления организацией нужно рассматривать в

виде системы, которая может достичь успеха при условии функционирования соответствующего механизма. Основные элементы данной системы заключаются в планировании, коммуникации, координации, стимулировании и контроле. Эти элементы взаимосвязаны между собой, они гармонично дополняют друг друга при правильном функционировании на предприятии. Обеспечение максимизации работы механизма заключается в помощи основных бизнес-сфер предприятия (маркетинга, сбыта продукции, разработки и производства продукции, качества, хранения, сервиса, финансов, кадров предприятия и т.д.).

## 2.2. Структура коммуникационных процессов

Эффективно работающие руководители - это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонацию и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Можно разослать памятные записки, предваряющие собрания небольших групп, для обеспечения понимания сообщения и приобщения к проблеме. Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Тем не менее, исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией.

Второй этап станет более понятным, если представить его себе как операцию упаковки. Многие действительно хорошие продукты не находят сбыта, пока не обретут такой упаковки, которую потребитель сочтет понятной и привлекательной одновременно. Подобным образом, многие люди с прекрасными идеями не в состоянии упаковать их с помощью символов и вложить в каналы, значимые и притягательные для получателя. Когда такое происходит, идея, будь она даже распрекрасной, зачастую не находит «сбыта».

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о

физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций.

После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование - это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, производя действия, которых ждал от него отправитель.

При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией по сравнению с односторонним, хотя и протекает медленнее, тем не менее эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум. На языке теории передача информации шумом называют то, что искажает смысл. Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Обычно мы ухищряемся преодолеть шум и передать наше сообщение. Однако высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью заблокировать попытку установления информационного обмена. С позиций руководителя, это должно обусловить снижение степени достижения целей в соответствии с передаваемой информацией.

В организации существует необходимость отбора или фильтрации сведений, чтобы при обмене информацией между подразделениями или уровнями управления направлять получателю только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения движения информации и придания сообщению большей ясности информацию определенным образом «сжимают»: упрощают, обрабатывают, суммируют. Это может привести к отсеиванию одних и акцентированию других сведений,

искажающих содержание информации.

Перегрузка каналов связи — другая причина трудностей в организационных коммуникациях. Она может быть вызвана как элементарной нехваткой технических средств связи и обработки информации (техническим несовершенством), так и избыточностью информационных потоков.

## **2.3. Современная информационная технология**

Информационная технология – это совокупность методов и средств сбора, передачи, обработки, хранения и выдачи информации потребителям с помощью средств компьютеризации и коммуникаций или без таковых.

Базовые информационные технологии:

- текстовые процессоры, гипертексты
- табличные процессоры
- графические процессоры
- системы управления базами данных
- экспертные системы
- мультимедиа
- web – технология

Интегрированная информационная система – открытый комплекс программно-аппаратных средств, поддерживающий бизнес-процессы и объединяющий данные, функции и процессы. Наиболее мощными в настоящее время являются ERP – системы, предназначенные для планирования потребностей в производственных ресурсах (материальных, трудовых, финансовых, энергетических и т.д.).

Отличительная черта этих систем – возможность планирования финансовых затрат на проекты обновления оборудования и инвестиций в производство, предоставление пользователям высших уровней управления информации, необходимой для формирования решений.

В практике управления широкое распространение получили следующие программные системы, интегрируемые в рамках информационных систем в одно

целое:

CRM модуль, предназначен для выполнения функций маркетинга и сбыта. Он анализирует информацию о продвижении продуктов и услуг предприятия на рынок и о состоянии спроса на продукцию, согласует с клиентами сроки и условия поставки продукции, отслеживает процесс гарантийного обслуживания продукции в процессе ее эксплуатации.

SCM – управление цепочками поставок, отслеживает информацию о состоянии отгрузки сырья, материалов и готовой продукции.

SRM – специализированный модуль для реализации функции снабжения, осуществляет поиск поставщика, согласует сроки и условия закупки сырья, материалов и комплектующих.

Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме того электронная почта — эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, разных городах и даже в разных штатах и странах. Последние нововведения в системах телефонной связи позволяют одному человеку направить несколько сообщений разным людям, а затем позвонить и получить ответы на исходные сообщения. В ходе видеоконференций люди, находящиеся в разных местах, в том числе и в разных странах, обсуждают всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо.

Офис современного менеджера может быть в любом месте (мобильным). Переносные рабочие станции, компьютеры, "ноутбуки" — все это сделало информационные офисные системы более доступными, более дешевыми и более оперативными в работе практически из любой точки.

Информационная технология позволяет достичь следующих целей:

1. Сократить время получения информации (то есть свести к минимуму задержки в получении информации из-за ее возможной недоступности, из-за почты, из-за отправления информации по неправильному адресу или просто по причине

выходного дня в компании).

2. Ликвидировать излишнюю и повторяющуюся работу (ненужные задания типа перепечатывания и нудная сортировка и поиск документов).
3. Оптимизировать использование человеческих ресурсов (для заданий, требующих рассуждения, инициативы, оценки).

## **Заключение**

Осуществление коммуникаций — это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия. Коммуникация — это обмен информацией между людьми. Между организацией и ее окружением, между выше и ниже расположенными уровнями, между подразделениями организации необходим обмен информацией. Руководители связываются напрямую с подчиненными, будь то индивиды или группы.

Руководитель может повысить эффективность межличностных обменов, проясняя идеи до того, как сообщать их, учитывая возможные различия — семантики; и восприятия, — представляя значение языка поз, жестов и интонаций, поощряя формирование обратной связи. Распространенными препятствиями на путях обмена информацией в организациях служат фильтрация плохих новостей подчиненными, перегрузка информационной сети и неудовлетворительная структура организации. Обмен информацией в организации можно улучшить, создав системы обратной связи, регулируя информационные потоки, предпринимая управленческие действия, способствующие формированию восходящих и боковых ветвей информационного обмена, развертывая системы сбора предложений, печатая материалы информативного характера для использования внутри организации и применяя достижения современной информационной технологии.

Значение коммуникаций трудно переоценить, они важны для руководителей по следующим причинам:

1. Руководители тратят большую часть времени на коммуникации.

Согласно данным многих экспертов, на это уходит 75-95% времени руководителей. Поэтому они должны быть заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;

1. Коммуникации необходимы для эффективности управления;
2. Коммуникации необходимы для подтверждения авторитета и

выражения воли руководителя;

1. Хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению

организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникаций, она эффективна и во всех других видах деятельности.

От эффективности коммуникационных процессов, их организации зависит скорость и эффективность принятия управленческих решений, поэтому руководителю организации следует больше уделять внимания совершенствованию информационной системы, увеличению скорости и достоверности передаваемых данных, выбирать элементы информационной системы согласно свойственным его предприятию особенностям.

## **Библиографический список**

1. Айтматов Ч. , Шаханов М., - Плач охотника над пропастью. ( Исповедь на исходе века). – Алматы; Рауан, 2008 -384с.
2. Андреева, Г. М. Социальная психология : учеб. пособ. / Г. М. Андреева. – М. : Аспект Пресс, 2016. – С. 120–145.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2004.
4. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебн. Пособие; 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2000-283с.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М., 1998
6. Зардыхан Кинаятулы - Государства Великой степи. – Алматы; «Аруна», 2010.- 216с.
7. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений / А. Я. Кибанов [и др.]. – М. : Дрофа, 2013. – 365 с.
8. Коваленко, М. Ю. Теория коммуникации / М. Ю. Коваленко, М. А. Коваленко. – М. : Юрайт, 2016. – 466 с.

9. Менеджмент организаций. Учебное пособие. Под ред. Румянцевой и Саломатина. – М.: Инфра, 1995
10. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. – М., Дело, 1992
11. Назарчук А. В. Учение Никласа Лумана о коммуникации /А. В. Назарчук. – М. : Весь Мир, 2012. – С. 23– 26.
12. Общий и специальный менеджмент: Учебн. пособие: В двух ч./ Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.Н. Панкрухина. - М.: Изд-во «РАГС», 2001
13. Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учеб.пособ./А. П. Панфилова. – СПб. : Знание, 2004. – С. 12–14
14. Платон. Законы. – М. : Мысль, 1999. – С. 450.
15. Таратухина, Ю. В. Деловые и межкультурные коммуникации : учеб. пособ. / Ю. В. Таратухина. – М. : Юрайт, 2016. – 462 с.
16. Тойнби, А. Постыжение истории / А. Тойнби. – М. : Айрис-Пресс, 1991. – С. 360.
17. Фролов, С. С. Социология организаций / С. С. Фролов. – М. : Гардарики, 2001. – 384 с.
18. Шепель, В. М. Настольная книга бизнесмена и менеджера: управленческая гуманитарология / В. М. Шепель. – М. : Финансы и статистика, 1992. – 237 с.