

Содержание:

Введение

Актуальность. Коммуникация как процесс специфического обмена информацией, заключающийся в передаче эмоционального и интеллектуального содержания между собеседниками, представляет собой многогранный процесс, распространяющийся на большинство сфер жизнедеятельности человека и общества. Сфера профессиональной деятельности человека также не является исключением, где общение представлено в виде организационной коммуникации.

Организационная коммуникация является процессом, посредством которого руководители организации налаживают систему доступа к информации большого числа сотрудников организации, а также отдельным индивидуумам и институтам, не входящими в её штатную структуру. Организационная коммуникация является неотъемлемым инструментом координации деятельности структур организации, поскольку благодаря ей становится возможным получение необходимой информации на любом уровне управления. В современных реалиях такая коммуникация становится первоочередным условием обеспечения «живучести» любой организации и организации её эффективной работы.

Целью работы является разработка рекомендаций, направленных на совершенствование системы организационных коммуникаций в ПАО «Связь и Радионавигация».

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- исследовать понятие и типы организационных коммуникаций;
- выявить проблемы организационных коммуникаций;
- оценить организационные коммуникации в ПАО «Связь и Радионавигация» и выявить проблемы коммуникационного процесса;
- провести анализ системы делового общения в организации;
- разработать рекомендации по оптимизации коммуникационной политики ПАО «Связь и Радионавигация».

Предметом исследования выступают проблемы организационных коммуникаций.

Объект исследования – ПАО «Связь и Радионавигация».

Теоретико-методологической основой исследования послужили труды исследователей проблем менеджмента, управления персоналом, публикации по исследуемой теме.

При выполнении работы использовались **методы** опросов и анкетирования; методы обобщения результатов исследования.

Работа включает введение, три главы, заключение, список литературы.

Глава 1. Теоретические аспекты коммуникаций в современных организациях

1.1 Понятие и типы организационных коммуникаций

Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому числу людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за её пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

Коммуникативный поток в организациях может перемещаться в горизонтальном или вертикальном направлении. Вертикальное направление, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее. Коммуникации в целом и инициатива коммуникаций в частности имеют в основном вертикальную направленность, то есть идут сверху вниз.

Вместе с тем существует три измерения потоков коммуникаций, которые надо учитывать: потоки информации сверху вниз, снизу вверх и горизонтальные. В большинстве организаций эти три потока существуют одновременно или в различные периоды времени^[1].

Выделяют следующие элементы коммуникации.

1. Источник. В организациях источником коммуникации обычно являются сотрудники со своими идеями, намерениями, информацией и целью коммуникации

[\[2\]](#).

2. Кодирование. Это перевод идей источника коммуникации в систематический набор символов, на язык, выражающий его цели. Функция кодирования – обеспечение формы, в которой идеи и цели могут быть выражены как передача сигналов.

3. Передача сигнала. Цель источника коммуникации выражена в виде сигнала, форма которого зависит в значительной мере от используемого канала[\[3\]](#).

4. Канал. Каналы относятся к передаточным механизмам от источника коммуникации к получателю информации[\[4\]](#). В организациях это может быть устное обращение друг к другу, телефонные разговоры, неформальные связи.

5. Расшифровка-приём. Чтобы процесс коммуникации был завершен, необходимо, чтобы сигнал был расшифрован. Каждый получатель информации интерпретирует (расшифровывает) сигнал, используя опыт и предлагаемые рекомендации[\[5\]](#). Чем ближе закодированный сигнал к цели, поставленной источником, тем более эффективна коммуникация.

6. Обратная связь. Источник коммуникации надеется, что его сигнал будет иметь высокую степень точности. Поскольку точность сигнала редко совершенна, желательно обеспечение обратной связи в коммуникационном процессе. Односторонняя связь является более оперативной, чем двусторонняя. Однако двусторонняя связь гораздо более точная. Петля обратной связи обеспечивает канал для ответа получателя информации, что позволяет источнику коммуникации определить, был ли получен сигнал. С помощью обратной связи руководитель может оценить, насколько эффективно он осуществляет коммуникацию, а также повысить точность сигналов в будущих коммуникациях[\[6\]](#).

Можно выделить следующие основные типы коммуникаций (табл.1).

Таблица 1

Основные типы коммуникаций в организациях[\[7\]](#)

Тип коммуникации	Характеристика
-------------------------	-----------------------

Внутриличностная коммуникация.	<p>Это коммуникация, которая возникает внутри самого сотрудника. При этом его мысли и чувства облакаются в послание, а мозг действует как канал для обработки этих мыслей и чувств. Обратная связь - это то, что дополняет информацию или отвергает ее.</p>
Межличностная коммуникация	<p>Коммуникация с другим человеком. Это самый распространённый тип коммуникации. В межличностной коммуникации сотрудники действуют 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</p>
Коммуникация в малой группе	<p>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 чел. Малые группы состоят из нескольких индивидуумов, посылающих и получающих информацию.</p>
Общественная коммуникация	<p>В общественной коммуникации выступающий (источник информации) передает послание аудитории (получателям информации). Общественная коммуникация возникает, когда группа слишком большая, чтобы все ее члены могли эффективно участвовать в ее 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) Этот тип коммуникации может возникнуть на собраниях, церемониях, пресс-конференциях</p>

Внутренняя оперативная коммуникация

Это структурированная коммуникация в пределах организации, непосредственно направленная на достижение целей организации. 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

Эта коммуникация связана с достижением организацией своих целей или межорганизационной деятельностью. Она осуществляется между организацией и образованиями, которые существуют вне ее. Она также относится к взаимоотношениям с правительственными, государственными, региональными органами и общественностью.

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.

Следует особо отметить важность восприятия как определяющего момента в эффективности коммуникации. Руководитель должен знать, что в незнакомой ситуации работник автоматически выбирает ту часть своего опыта, которая связана с этой ситуацией и может быть использована для её оценки; коммуникации воспринимаются и оцениваются в свете опыта работника; даже наиболее объективная информация включает субъективные представления; несоответствие кодирования и расшифровки информации вытекает из различий в опыте её источника и получателя.

Коммуникации между руководителями и подчиненными являются двухканальной информационной системой, которая обеспечивает свободный поток информации как в направлении сверху вниз, так и снизу вверх. Вместе с тем руководитель в силу своего положения прямо влияет на направление и поток коммуникаций[8]. Как показывает опыт, наиболее успешно функционируют те организации, где

руководители стремятся, чтобы никто из сотрудников единолично не контролировал коммуникации, чтобы поощрялось участие всех сотрудников в потоке коммуникаций. При этом потребность в коммуникациях в направлении снизу вверх и в консультировании работников возрастает, когда: 1) размеры организации увеличиваются; 2) услуги и продукция усложняются; 3) в большей мере изменяются технологические условия и условия внешней среды; 4) усиливается географическая разбросанность подразделений организации[9].

Как показывает мировой и отечественный опыт, неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, надо стараться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций. 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.

Коммуникативная структура повышает гибкость и саморегуляционные возможности организации. Развитие коммуникативных структур в организациях стимулируется техническим прогрессом и использованием передовых технологий. По форме общения коммуникации разделяют на печатные, вербальные и вербально-визуальные. Печатные коммуникации – это могут быть докладные, письма, схемы и другие публикации. У них может быть недостаток – отсутствие обратной связи. Хотелось бы особенно выделить роль вербально-визуальных коммуникаций. К ним относятся такие способы, как телеконференции, вебинары, видеосовещание. Такие коммуникации позволяют организациям иметь возможность информировать, обучать, обсуждать различные вопросы удаленно со всеми сотрудниками всех филиалов, независимо от расстояния. Применение таких видов коммуникаций стало возможным благодаря использованию Internet. Также стал возможен электронный обмен данными. Сейчас практически каждая организация имеет возможность создать свой сайт[10].

У современного руководителя в распоряжении находятся возможности новых информационных технологий, которые могут обеспечить оперативность, доступность, увеличивают объемы информации, которую можно использовать при принятии решений. Тем самым грамотная организация коммуникации на предприятии должна обеспечивать вовлеченность всех сотрудников в достижение целей предприятия.

1.2. Проблемы организационных коммуникаций

Согласно результатам исследований, руководящий состав предприятий тратит порядка 50–90% рабочего времени на налаживание и поддержку организационной коммуникации. Благодаря коммуникации становится возможным получение, анализ и систематизация информации не только в рамках предприятия, но и извне, а также обеспечивается должный уровень взаимодействия с партнерами, конкурентами, потребителями производимого продукта, поставщиками, клиентами и финансовыми организациями. Естественно, что для обеспечения нормального функционирования предприятия развитие организационной коммуникации должно находиться на должном уровне[11]. Однако, организационная коммуникация, как и любые другие виды коммуникации, могут характеризоваться определенными проблемами и нарушениями. Весьма серьезную проблему представляет собой психологическое насилие, принимающее разные формы и зачастую становящееся причиной появления разнообразных деформаций и проблем, ведущих к нарушению нормального функционирования предприятия и падению его производительности.

В сфере организационной коммуникации психологическое насилие зачастую проявляется как насильственный, чаще монологический тип общения, включающий императивный и манипулятивный типы общения.

Императивное общение – это общение с целью установления контроля над поведением и внутренней позицией собеседника, принуждения его к выполнению определенных действий или принятию «нужных» решений. В данном случае собеседник воспринимается как объект воздействия, выступает в пассивной роли. Особенность императивной коммуникации в том, что итоговая цель общения, то есть принуждение собеседника, не является скрытой. Средствами установления влияния, как правило, выступают приказы, указания, предписания, а так же требования. Данный тип общения, причисляясь к насильственным формам, является наиболее «безобидным» из спектра психологического насилия в организационной коммуникации, поскольку в некоторых случаях оказывается продуктивным, например, в рамках военно-уставных отношений.

Несколько похожий на него манипулятивный тип общения, включающий различные способы оказания давления на собеседника с помощью требований; запретов, сравнений партнера по коммуникации с другими индивидуумами; критики и наказаний; разнообразных нотаций и насильственных вторжений в личностное пространство сотрудника с целью подавления активности манипулируемого,

наоборот, традиционно относится к «непродуктивным» типам коммуникации. Эффект от него в ряде случаев может быть в равной мере негативным не только для жертвы-манипулируемого, но и для самого манипулятора, который подвержен опасности деформации личности, задержки личностного роста. У манипулируемого же, как правило, развивается внутриличностный, а в ряде случаев – межличностный конфликт[\[12\]](#).

Однако проявления психологического насилия в сфере организационной коммуникации не ограничиваются вышеупомянутыми типами общения. Весьма распространенным явлением стал моббинг, или дискриминация сотрудника со стороны рабочего коллектива предприятия, а также проявления систематической враждебности по отношению к жертве целенаправленного и регулярного характера данного вида коммуникативного поведения. Итогом моббинга зачастую становится нанесение вреда психическому и физическому состоянию преследуемого. Как правило, типичными средствами моббинга являются распространение ложных сведений о работнике; сокрытие требуемой информации; социальная изоляция жертвы; систематическая, зачастую необоснованная критика; издевательства над жертвой. Следует отметить, что моббинг как явление несет угрозу не только для жертвы, хотя последствия для последней могут быть чрезвычайно серьезными, вплоть до суицида. Данный тип поведения вредит и предприятию, в котором он имеет место, ухудшая качество социально-психологического климата, снижая эффективность работы и вызывая избыточную ротацию кадров.

Поскольку проявления психологического насилия в предприятиях несут в себе столь серьезную угрозу для его функционирования, возникает потребность и необходимость в профилактике или хотя бы элиминации таких типов организационных коммуникаций[\[13\]](#).

Мировая психологическая практика располагает перспективным средством решения данной проблемы, к сожалению, слабо разработанной и применяемой в российских реалиях. Для профилактики насильственных типов организационных коммуникаций вполне может быть использована концепция ненасильственной коммуникации Маршалла Б. Розенберга, ориентированная на развитие ряда коммуникативных умений:

– выражения межличностных чувств, или осознания чувств и желаний, связанных с взаимоотношениями. Важную роль в таком умении играет способность однозначно выразить собственное внутреннее состояние («я-сообщение», «я-высказывание»);

- эмпатического ответа, или однозначного понимания состояний, чувств и потребностей собеседника, сигнализации ему о понимании;
- переключения образа действий, то есть организации уместных переходов от выражения межличностных чувств к эмпатическому ответу, и переходов наоборот, то есть построения диалога;
- фасилитации, содействия, помощь в получении сведений об эффективном обучении собеседников вышеназванным компетенциям[14].

Ненасильственная коммуникация является методом общения и предотвращения конфликтных ситуаций. Опорной точкой данного метода является принятие во внимание пожеланий каждого из участвующих в коммуникативном акте собеседников.

Основным моментом данной концепции является избегание таких типов коммуникации, при которых у собеседника может появиться чувство его оценивания, попытки вызвать в нем чувство долга или вины, его критики или перечисления требований – то есть применения к нему насильственного общения. Собственно, поэтому концепция М. Розенберга и получила название «концепции ненасильственного общения».

Ключевыми компонентами ненасильственной коммуникации являются:

1. Наблюдение, свободное от оценивания.
2. Идентификация и выражение чувств, то есть развитие достаточного инструментария для выражения чувств, необходимых в данный момент общения, а также словарного запаса.
3. Подтверждение потребностей, составляющих основу собственных чувств.
4. Свободная от требований просьба, то есть просьба, заключающая запрос, а не приказ и требование[15].

По мнению М. Розенберга, ненасильственная коммуникация не может быть выстроена без умения ясно выражать себя («Я-сообщение») и эмпатического понимания собеседника. Эмпатическое понимание собеседника – это уважительное понимание внутренних состояний последнего, при полном отсутствии советов, обоснования собственного мнения и чувств. С помощью этого у собеседника появляются все необходимые условия для самовыражения, наличие которого

оказывает первостепенное влияние на нахождение решения возникшей и решаемой в рамках коммуникативного акта проблемы.

Следует отметить, что формирование навыков ненасильственной коммуникации может происходить не только в самостоятельной, но и в индивидуальной, а также групповой работе. Естественно, что при индивидуальной и групповой работе необходимо присутствие соответствующего специалиста. Согласно опыту автора концепции, наибольшую эффективность имеет групповая работа[16].

Проведенное в первой главе работы исследование позволяет сделать следующие **выводы:**

1. Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому числу людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за её пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.
2. Коммуникативный поток в организациях может перемещаться в горизонтальном или вертикальном направлении. Вертикальное направление, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее. Коммуникации в целом и инициатива коммуникаций в частности имеют в основном вертикальную направленность, то есть идут сверху вниз.
3. Неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, надо стараться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций. 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.
4. Модель ненасильственного общения весьма эффективна в применении в большинстве сфер коммуникативного поведения человека, от семейных отношений до политической и дипломатической сфер. Потенциал использования концепции ненасильственной коммуникации практически неограничен, возможно создание на её основе тренинга, призванного предотвращать проявления насильственных типов общения в структуре организационной коммуникации.

Глава 2. Анализ системы организационных коммуникаций в ПАО «Связь и Радионавигация»

2.1. Исследование организационных коммуникаций в ПАО «Связь и Радионавигация»

Предприятие ПАО «Связь и Радионавигация» является ведущим производителем и поставщиком авиационного радионавигационного оборудования и бортовой аппаратуры радиолокационных систем опознавания, устанавливаемых практически на все виды гражданских и военных самолетов и вертолетов, производимых в России и странах СНГ.

Коммуникационный процесс между уровнями управления и подразделениями на ПАО «Связь и Радионавигация» осуществляется с помощью телефонной внутризаводской связи, компьютерной сети, громкой связи, служебных записок. Коммуникации между предприятием и внешней средой осуществляются с помощью факса, телетайпа, почтового отделения, электронной почты. С органами государственного регулирования взаимодействуют бухгалтерия, отдел маркетинга и сбыта и планово-экономический отдел; с потребителями — отдел маркетинга и сбыта; с поставщиками — отдел материально-технического снабжения, отдел внешней комплектации.

Основные информационные потоки на ПАО «Связь и Радионавигация»:

- 1) между отделом маркетинга и сбыта и потребителями;
- 2) между отделом материально-технического снабжения, отделом внешней комплектации и поставщиками;
- 3) между финансовой службой и банками;
- 4) между бухгалтерией и налоговой;
- 5) между планово-экономическим отделом и Министерством торговли и внешнеэкономических связей, Министерством промышленности и экономики;

б) между планово-экономическим отделом и ПАО «Корпорация «Аэрокосмическое оборудование».

На практике эффективные коммуникации являются важнейшим условием достижения организацией своих целей. В настоящее время они очень часто и незаслуженно игнорируются ПАО «Связь и Радионавигация» при разработке своих бизнес концепций и организационной культуры. Между тем эффективные внешние коммуникации решают для предприятия проблему адаптации его во внешней среде. К ним относятся коммуникации с поставщиками, потребителями, конкурентами, государственными правовыми, налоговыми органами.

Общие требования к эффективным коммуникациям в ПАО «Связь и Радионавигация», выглядят так.

1. Любая коммуникация должна иметь свое предназначение для повышения эффективности работы предприятия. Бесполезные коммуникации вредны, поскольку перегружают персонал ненужной информацией, усложняют процесс использования и контроля за такими коммуникациями.
2. Нельзя пускать процесс выстраивания коммуникационных взаимосвязей на самотек, необходимо помнить, что это важная работа, которой следует заниматься вполне серьезно, оговаривая свои позиции по коммуникативной политике, так же и по кадровой, технологической, мотивационной.
3. Чтобы быть эффективной, коммуникация должна быть ясной, конкретной и точной. Информация должна быть однозначно понимаема сотрудниками, доходить до адресата в неискаженном виде, соответствовать уровню подготовленности работника к восприятию такой информации.
4. Своевременность - еще одно из важнейших требований коммуникаций. Устаревшая информация, дошедшая к работнику с опозданием, способна дезориентировать его и привести к серьезным просчетам и ошибкам.

Причинами неэффективной коммуникации и обратной связи в ПАО «Связь и Радионавигация» являются:

- 1) искаженное восприятие информации. Этому способствуют личностные особенности работника - предвзятость в отношении к мнению окружающих, конфликтность, подозрительность, неспособность уважительно откосячиться к мнению других, поверхностность суждений, желание скрыть за непониманием

информации нежелание работать. Люди воспринимают только то, что они готовы воспринять, неожиданное могут не восприниматься вовсе;

2) возникающий иногда стиль руководства, основанный на убеждении в излишне информирования персонала о положении дел на предприятии. Когда руководство ПАО «Связь и Радионавигация» считает, что главное для подчиненных - слепо и беспрекословно выполнять задания. Не задавая лишних вопросов, которые появляются в результате владения лишней информацией. «Меньше знаешь, крепче спишь» вот идеальный постулат работника при таком стиле руководства;

3) плохая структура информационных материалов, используемых в работе. Информация может иметь слишком общий и неконкретный характер, изложенный слабоструктурированным текстом, непонятными словами, сложными и запутанными фразами. Иногда отправитель опускает часть фактического материала, считая, что он и так достаточно хорошо известен участникам коммуникативного процесса, не убедившись в этом. Бывает, что часть информации умышленно скрывается, утаивается, придерживается для последующего манипулирования ею;

4) возникающий иногда неблагоприятный психологический климат в коллективе. Отсутствие доверия, недоброжелательные отношения между работниками, чрезмерное увлечение статусными мотиваторами часто ведут к снижению сплоченности коллектива, зависти, использованию коммуникации для распространения сплетен, умышленному искажению информации.

Развивая свою организационную культуру, ПАО «Связь и Радионавигация» должно серьезнейшим образом позаботиться о выстраивании органичных для нее коммуникации, которые способствовали бы укреплению и совершенствованию его культуры.

2.2. Анализ системы делового общения в организации

Анализ системы делового общения в ПАО «Связь и Радионавигация» был проведен с помощью методов анкетирования, наблюдения и беседы. Данные, полученные в результате проведенного анкетирования, наблюдения за документооборотом и беседы с сотрудниками компании «Радиоприбор» помогают понять состояние коммуникационных связей и путей их совершенствования.

Целью проведенного исследования являлось выявление проблем и барьеров в ходе общения сотрудников друг с другом и с клиентами. Выборка составила 30 человек.

Вопросы анкеты поделены на три блока:

Первая часть позволяет получить информацию об отношении работников фирмы к вопросам управления и манипулирования собеседником в процессе общения.

Вторая часть позволяет определить общее состояние использования сотрудниками фирмы приёмов убеждения и аргументации.

Третья часть направлена на изучение использования сотрудниками техник эффективного слушания.

Изучение первой части анкеты позволило получить информацию об отношении работников фирмы к вопросам управления и манипулирования собеседником в процессе общения. Так, анализ ответов на первый вопрос, «Лгать и обманывать нельзя ни при каких обстоятельствах?» позволил однозначно определить, что работники фирмы допускают использование лжи при определённых условиях (50%), а также считают использование обмана вполне приемлемым поведением при общении. Только меньшая часть опрошенных считает неприемлемым использование лжи в своей жизни. Среди опрошенных сотрудников 47% полагают, что если кто-то ради выгоды говорит то, что желает услышать собеседник, а совсем не то, что действительно думает, то в ряде случаев это можно допустить. Ещё 20% считают это нормальным поведением. Только 33% полагают, что это не лучший способ прийти к цели, и это может привести в дальнейшем к ухудшению нормальных отношений с человеком. Большинство опрошенных работников можно отнести к реалистам (70%), поскольку они здраво оценивают сложившийся порядок вещей и готовы использовать приёмы манипулирования при необходимости. Только 17% предпочитают видеть в людях «хорошее». Зачастую именно они становятся жертвами манипулирования.

Изучение вопроса «Нормальный человек никогда не будет добросовестно работать, если он не будет получать приличное вознаграждение и при отсутствии контроля?» позволило определить, что большинство работников ориентировано на теорию «Х» Дугласа МакГрегора. Соответственно по отношению к ним вполне применимы приёмы манипулирования и «запугивания» при достижении цели подразделения или организации. 39% вполне это допускают по отношению к определённым работникам. Можно заключить, что в организации будет наиболее оптимальным использование авторитарного стиля управления, который

допускает использования приёмов «управления собеседником».

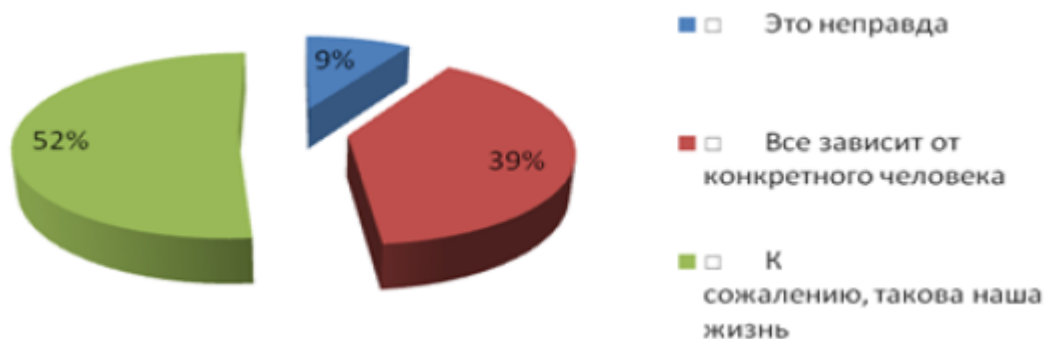


Рисунок 1 - Распределение ответов на вопрос анкеты «Нормальный человек никогда не будет добросовестно работать, если он не будет получать приличное вознаграждение и при отсутствии контроля?»

Также исследование показало, что практически половина работников полагают, что самостоятельно сделать карьеру в организации чрезвычайно трудно, и для этого нужны значительные усилия.

47% опрошенных считают, что только через связи можно сделать карьеру на фирме. Всё это негативно сказывается на морально-психологическом климате в коллективе и приводит к развитию благоприятной среды для различных форм манипулирования работниками. В дальнейшем это может сказаться на значительном снижении удовлетворённости работников и понижению производительности их труда.

Изучение второй части анкеты, позволило определить общее состояние использования сотрудниками фирмы приёмов убеждающих воздействий и манипуляций.

Так, 54% полагают, что ради своей пользы лучше говорить человеку то, что он хочет слышать. Работники ставят интересы дела и свои собственные интересы выше мнений и чувств другого человека. А другая группа респондентов (33%) их в этом не только поддерживает, но и полагает это поведение единственно верным.

В ПАО «Связь и Радионавигация» работники считают, что ложь и обман вполне оправдан. Такое отношение, а также близкое к нему определение приводят к тому, что на фирме большинство работников открыто могут манипулировать другими.

Изучение правил убеждения позволяет заключить, что работники не совсем правильно понимают порядок составления аргументации. Представленный порядок

выбора можно считать случайным и несоответствующим реальной ситуации в ПАО «Связь и Радионавигация».

В целом можно также заключить, что порядок действий для получения положительного решения сотрудникам незнаком. При этом ПАО «Связь и Радионавигация» должно уделять внимание обучению торговых работников, которые непосредственно получают заказы от покупателей.

В тоже время на интуитивном уровне сотрудники считают, что для нормального общения нужно не загонять собеседника в угол и дать ему возможность «сохранить лицо» (73%).

В целом можно заключить, что работники организации незнакомы с правилами убеждения и грамотного манипуляционного воздействия на собеседника. В основном управление собеседником осуществляется не на научной основе, а на основе личного опыта и здравого смысла.

Изучение третьей части анкеты позволило определить, что работники организации в целом незнакомы с технологией эффективного слушания. Большинство ответов носят промежуточный характер и могут быть отнесены к тому, что люди их давали или произвольно или на основе здравого смысла. Работники стараются сохранить в памяти важные моменты разговора и делают выводы из сообщения. Но незнание правил данного процесса значительно снижает эффективность передаваемой информации.

В тоже время большинство сотрудников стараются организовывать нормальное взаимодействие в ходе общения на основе использования отдельных элементов техники эффективного слушания. Но это приёмы в их «исполнении» носят интуитивных, а не научных характер.

По результатам исследования, проведенного во второй главе работы можно сделать следующие **выводы:**

1. ПАО «Связь и Радионавигация» является ведущим производителем и поставщиком авиационного радионавигационного оборудования и бортовой аппаратуры радиолокационных систем опознавания, устанавливаемых практически на все виды гражданских и военных самолетов и вертолетов, производимых в России и странах СНГ.

2. Коммуникационный процесс между уровнями управления и подразделениями на ПАО «Связь и Радионавигация» осуществляется с помощью телефонной внутризаводской связи, компьютерной сети, громкой связи, служебных записок. Коммуникации между предприятием и внешней средой осуществляются с помощью факса, телетайпа, почтового отделения, электронной почты. С органами государственного регулирования взаимодействуют бухгалтерия, отдел маркетинга и сбыта и планово-экономический отдел; с потребителями — отдел маркетинга и сбыта; с поставщиками — отдел материально-технического снабжения, отдел внешней комплектации.

3. Причинами неэффективной коммуникации и обратной связи в ПАО «Связь и Радионавигация» являются: искаженное восприятие информации; возникающий иногда стиль руководства, основанный на убеждении в излишнем информировании персонала о положении дел на предприятии; плохая структура информационных материалов, используемых в работе; возникающий иногда неблагоприятный психологический климат в коллективе.

Глава 3. Пути развития организационных коммуникаций

Создание программы по выработке кредита доверия внутренней целевой аудитории необходима любой организации, деятельность которой напрямую зависит от человеческого фактора. Данная программа и будет являться тактикой антикризисного управления персоналом посредством эффективной коммуникационной политики, и обеспечивать успешное взаимодействие между всеми работниками ПАО «Связь и Радионавигация».

Цели программы: обеспечение лояльности персонала по отношению к руководству компании, отождествление себя с компанией, понимание важности их деятельности, понимание задач, возложенных на них снижение вероятности возникновения конфликтных ситуаций.

Задачи программы: выработка основных правил коммуникации; определение способов коммуникации: вовлечение персонала в процесс управления.

Предлагаемая коммуникационная программа должна включать следующие основные элементы:

1. Разработка корпоративных документов:

1.1. Разработка кодекса корпоративного управления.

1.2. Разработка корпоративных стандартов, которые направлены на регулирование отношений внутри компании, определяет правила поведения в различных производственных ситуациях.

1.3. Разработка толкового словаря для молодых специалистов и новичков.

1.4. Разработка корпоративного блога.

1.5. Бюджет разработки корпоративных документов.

2. Презентация корпоративных документов:

2.1. Презентация Кодекса корпоративного управления;

2.2. Презентация корпоративных стандартов;

2.3. Презентация толкового словаря для молодых специалистов и новичков;

2.4. Презентация корпоративного блога.

Совершенствование коммуникационной политики предусматривать четыре направления менеджеры высшего, среднего и низшего звена, производственный персонал организации.

1. Для каждого направления разрабатываются соответствующие механизмы управления персоналом.

2. Руководители заинтересованы в успешном функционировании предприятия и получения оперативной информации от всех подразделении компании. Для этого необходимо наладить постоянную обратную связь с персоналом. Помимо размещения корпоративного блога целесообразно вводить тематику на корпоративном сайте «Вопрос к директору». Ответы на заданные на сайте вопросы должны появляться регулярно, а ответы на наиболее интересные или социально-значимые вопросы следует публиковать в корпоративном журнале, где также создается дополнительная рубрика «Вопрос к директору» или «Горячая линия». Это позволит руководителям вовремя реагировать на возникающие проблемы в коллективе и предотвращать их развитие на начальной стадии, а работники смогут также оперативно получить ответы на свои вопросы из достоверного источника, то

есть от генерального директора и его заместителей.

3. Работники аппарата управления имеют доступ к интернету и электронной почте, поэтому свободно могут воспользоваться корпоративным сайтом и слогом.

4. Для работников всех подразделений важно не только материальное поощрение, но и выражение нематериальной благодарности. В качестве стимулирующего фактора с помощью корпоративного сайта, досок объявления, электронной рассылки следует указывать конкретного работника с его фотографией, его заслуги и благодарность от имени руководства организации.

5. Корпоративная газета помимо аналитических материалов может включать в себя: дискуссионный материал, который привлечет читателей к его обсуждению на сайте, большое количество коротких статей для быстрого прочтения, короткие юмористические заметки, анекдоты, комиксы. Также важной рубрикой, как для корпоративной газеты, так и для сайта является «Наша гордость», где рассказывается обо всех сотрудниках, об их увлечениях и талантах. Это позволит поднять интерес к корпоративному изданию, увечить его аудиторию.

6. Не все работники подразделений имеют свободный доступ к корпоративному сайту, блогу, электронной почте. Вот почему необходимо использовать доски объявлений в местах отдыха персонала на каждом этаже. Это позволит работникам получать нужную, интересную, оперативную информацию в удобной для них форме.

7. В подразделениях компании два раз в год следует проводить совместный просмотр новых роликов и презентационных фильмов компании, новостных блоков о ее деятельности. Например, по охране труда, пожарной безопасности, выхода нового закона, касающегося деятельности компании, спортивных соревнованиях, походах, проведение соревнований «Лучший по профессии». Это мероприятие направлено на выработку кредита доверия и лояльности персонала к компании.

8. Для продвижения уже существующей миссии компании, ее следует печатать на всех корпоративных документах, а также сайте, блоге и журнале. Также миссию можно использовать в оформлении подарков, в том числе новогодних.

9. Доски объявлений следует располагать в местах отдыха. Эти места с высокой проходимостью очень удобны для потребления информации персоналом.

10. Создание календарей с датами корпоративных праздников и памятных дат.

11. Для более активного включения работников в жизнь компании можно практиковать конкурсы на создание гимна компании, стихи-посвящение. Объявления об этом размещается на корпоративном сайте, блоге, журнале, по электронной почте, на досках объявлений. Свои примеры можно присылать на сайт, где они будут публиковаться.

12. Адаптация новых специалистов должна проходить с помощью Совета молодых специалистов, кадрового отдела и профсоюза. В целях быстрой адаптации сотруднику необходимо разработать пакет корпоративных документов. Устав, должностную инструкцию, основы охраны труда и пожарной безопасности.

Выводы

Цели программы развития организационных коммуникаций в ПАО «Связь и Радионавигация»: обеспечение лояльности персонала по отношению к руководству компании, отождествление себя с компанией, понимание важности их деятельности, понимание задач, возложенных на них снижение вероятности возникновения конфликтных ситуаций. Представленные в рамках программы механизмы управления персоналом направлены на установления регулярной коммуникации, которая позволит решить оперативно возникающие рабочие вопросы, и предотвратит их превращение в конфликт. Применение представленного механизма управления персоналом повысит лояльность сотрудников к руководству компании, повысит чувство сплоченности и принадлежности к единому коллективу компании, что повлечет повышение эффективности труда. Совершенствование коммуникационной политики - это постоянный процесс, который подразумевает поиск новых механизмов управления персоналом и личный подход к каждому работнику.

Заключение

Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому числу людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за её пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях

управления.

Коммуникативный поток в организациях может перемещаться в горизонтальном или вертикальном направлении. Вертикальное направление, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее. Коммуникации в целом и инициатива коммуникаций в частности имеют в основном вертикальную направленность, то есть идут сверху вниз.

Неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, надо стараться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций. 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.

Модель ненасильственного общения весьма эффективна в применении в большинстве сфер коммуникативного поведения человека, от семейных отношений до политической и дипломатической сфер. Потенциал использования концепции ненасильственной коммуникации практически неограничен, возможно создание на её основе тренинга, призванного предотвращать проявления насильственных типов общения в структуре организационной коммуникации.

ПАО «Связь и Радионавигация» является ведущим производителем и поставщиком авиационного радионавигационного оборудования и бортовой аппаратуры радиолокационных систем опознавания, устанавливаемых практически на все виды гражданских и военных самолетов и вертолетов, производимых в России и странах СНГ.

Коммуникационный процесс между уровнями управления и подразделениями на ПАО «Связь и Радионавигация» осуществляется с помощью телефонной внутризаводской связи, компьютерной сети, громкой связи, служебных записок. Коммуникации между предприятием и внешней средой осуществляются с помощью факса, телетайпа, почтового отделения, электронной почты. С органами государственного регулирования взаимодействуют бухгалтерия, отдел маркетинга и сбыта и планово-экономический отдел; с потребителями — отдел маркетинга и сбыта; с поставщиками — отдел материально-технического снабжения, отдел внешней комплектации.

Причинами неэффективной коммуникации и обратной связи в ПАО «Связь и Радионавигация» являются: искаженное восприятие информации; возникающий иногда стиль руководства, основанный на убеждении в излишнем информировании персонала о положении дел на предприятии; плохая структура информационных материалов, используемых в работе; возникающий иногда неблагоприятный психологический климат в коллективе.

Цели программы развития организационных коммуникаций в ПАО «Связь и Радионавигация»: обеспечение лояльности персонала по отношению к руководству компании, отождествление себя с компанией, понимание важности их деятельности, понимание задач, возложенных на них снижение вероятности возникновения конфликтных ситуаций. Представленные в рамках программы механизмы управления персоналом направлены на установления регулярной коммуникации, которая позволит решить оперативно возникающие рабочие вопросы, и предотвратит их превращение в конфликт. Применение представленного механизма управления персоналом повысит лояльность сотрудников к руководству компании, повысит чувство сплоченности и принадлежности к единому коллективу компании, что повлечет повышение эффективности труда. Совершенствование коммуникационной политики - это постоянный процесс, который подразумевает поиск новых механизмов управления персоналом и личный подход к каждому работнику.

Список литературы

Бражникова Г.Н. Некоторые проблемы коммуникационной составляющей процесса управления в организации. // *Инновации в науке*. 2012; № 13. – С. 5–11.

Вишневецкий Е.Г. Системный подход к анализу организационных коммуникаций // *Наука и школа*. 2011. № 4. С. 98-101.

Гессманн Х.-В., Севастьянов П.С. Концепция ненасильственного общения М. Розенберга // *Современная зарубежная психология*. – 2014. – Т. 3. – № 2. – С. 84–91.

Лопатина И.Ю., Мартиросов Р.Г. Совершенствование управления общественными отношениями на основе развития организационных коммуникаций // *Terra Economicus*. 2011. Т. 9. № 4-3. С. 102-107.

Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации. Вестник Воронежского университета. 2013; 2: 173 – 180.

Мотышина М.С., Мотышина Е.В. Системный подход к управлению организационными коммуникациями // В книге: Системный анализ в проектировании и управлении Сборник научных трудов XVI Международной научно-практической конференции. 2012. С. 66-67.

Пешкова О.А. Изучение и совершенствование организационных коммуникаций // Молодой ученый. 2012. № 7. С. 115-116.

1. Мотышина М.С., Мотышина Е.В. Системный подход к управлению организационными коммуникациями // В книге: Системный анализ в проектировании и управлении Сборник научных трудов XVI Международной научно-практической конференции. 2012. С. 66-67. [↑](#)
2. Вишневецкий Е.Г. Системный подход к анализу организационных коммуникаций // Наука и школа. 2011. № 4. С. 98-101. [↑](#)
3. Вишневецкий Е.Г. Системный подход к анализу организационных коммуникаций // Наука и школа. 2011. № 4. С. 98-101. [↑](#)
4. Мотышина М.С., Мотышина Е.В. Системный подход к управлению организационными коммуникациями // В книге: Системный анализ в проектировании и управлении Сборник научных трудов XVI Международной научно-практической конференции. 2012. С. 66-67. [↑](#)
5. Вишневецкий Е.Г. Системный подход к анализу организационных коммуникаций // Наука и школа. 2011. № 4. С. 98-101. [↑](#)
6. Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации. Вестник Воронежского университета. 2013; 2: 173 – 180. [↑](#)
7. Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации. Вестник Воронежского университета. 2013; 2: 173 – 180. [↑](#)

8. Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации. Вестник Воронежского университета. 2013; 2: 173 – 180. [↑](#)
9. Бражникова Г.Н. Некоторые проблемы коммуникационной составляющей процесса управления в организации. // Инновации в науке. 2012; № 13. – С. 5-11. [↑](#)
10. Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации. Вестник Воронежского университета. 2013; № 2. – С. 173-180. [↑](#)
11. Гессманн Х.-В., Севастьянов П.С. Концепция ненасильственного общения М. Розенберга // Современная зарубежная психология. – 2014. – Т. 3. – № 2. – С. 84-91. [↑](#)
12. Лопатина И.Ю., Мартиросов Р.Г. Совершенствование управления общественными отношениями на основе развития организационных коммуникаций // Terra Economicus. 2011. Т. 9. № 4-3. С. 102-107. [↑](#)
13. Лопатина И.Ю., Мартиросов Р.Г. Совершенствование управления общественными отношениями на основе развития организационных коммуникаций // Terra Economicus. 2011. Т. 9. № 4-3. С. 102-107. [↑](#)
14. Пешкова О.А. Изучение и совершенствование организационных коммуникаций // Молодой ученый. 2012. № 7. С. 115-116. [↑](#)
15. Лопатина И.Ю., Мартиросов Р.Г. Совершенствование управления общественными отношениями на основе развития организационных коммуникаций // Terra Economicus. 2011. Т. 9. № 4-3. С. 102-107. [↑](#)
16. Пешкова О.А. Изучение и совершенствование организационных коммуникаций // Молодой ученый. 2012. № 7. С. 115-116. [↑](#)