

Содержание:

Введение

Почти невозможно переоценивать важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их.

Однако, коммуникации - это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов, каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу.

Каждый шаг - это пункт, в котором, если мы будем небрежны, и не будем думать о том, что делаем, - смысл может быть утрачен.

Целью работы является изучение влияния процесса коммуникаций на эффективность управления организацией.

Реализация поставленной цели требует решения следующих задач: ознакомиться с природой и сложностями коммуникаций, коммуникационного процесса, с потенциальными западнями на пути к пониманию сути сообщений. Изучить этапы коммуникационного процесса и способы его совершенствования. А также с тем, что можно предпринять, чтобы более эффективно обмениваться информацией как среди менеджеров, так и за пределами их круга.

Объектом исследования является ООО «ПК «БСЗ», которое является одним из крупнейших предприятий по выпуску стального литья для изготовления и ремонта железнодорожного транспорта, и единственным предприятием, выпускающим практически всю номенклатуру литья для железнодорожного транспорта.

Глава 1. Теоретические основы коммуникационного процесса в организации

1.1 Понятие, сущность и виды коммуникаций.

Коммуникация - это в первую очередь обмен информацией между людьми. Трудно переоценить роль эффективных коммуникаций в управлении организацией. Совершенно ясно, что если люди не смогут обмениваться информацией, они просто не сумеют работать вместе.

Обмен информацией необходим при реализации любой их функций менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль). Он является важнейшим условием принятия обоснованных решений, играет огромную роль в межличностных отношениях и формировании имиджа организации. Короче говоря, обмен информацией – важнейшая составная часть практически всех видов управленческой деятельности. Неудивительно поэтому, что большую часть своего рабочего времени (50-90%) менеджеры всех уровней тратят на коммуникации.

Можно утверждать, что эффективность работы менеджера зависит, прежде всего, от эффективности его коммуникаций и навыков делового общения: умения вести личную беседу и разговаривать по телефону, читать и составлять деловые записки, письма и отчеты, участвовать в совещаниях и т.п.

Коммуникации в организации – это сложная, многоуровневая система, охватывающая как саму организацию и ее элементы, так и ее внешнее окружение. Организация осуществляет внешние и внутренние коммуникации, это показано на рис. 1.1. в приложении.[1]

1.2 Внешние коммуникации.

Коммуникации между организацией и внешней средой . Это обмены информацией между организацией и внешней средой. Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок (выставки-продажи, директ-мейл, личные продажи), а также проводя различные социологические опрос. Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и предоставлять соответствующим органам (налоговым, статистики, внебюджетным фондам) различные отчеты, справки, сведения. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит

сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т.п. Используя лоббистов, поддерживающих определенные политические партии, движения, группы и отдельных депутатов, делая взносы в их пользу, крупные организации не только получают от них необходимую информацию, но и влияют на законодательство, содержание нормативных актов, принимаемых законодательной властью всех уровней. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, «имиджа» организации на местном, общенациональном, международном уровне. Для чего в крупных фирмах создаются специальные отделы по связям с общественностью («публик рилейшнз»), специалисты которых, используя разнообразные средства, распространяют необходимую для этого информацию.

Следует подчеркнуть, что обсуждения, собрания телефонные переговоры, служебные записки, отчеты, циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности и проблемы, создаваемые внешним окружением.[2]

1.3 Внутренние коммуникации.

Под ними понимается информационные обмены, осуществляемые между элементами организации. Внутри организации обмены информацией происходят между уровням руководства (*вертикальные коммуникации*) и между подразделениями (*горизонтальные коммуникации*).

Межуровневые коммуникации в организациях. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях и т.п. Например, вице - президент по производству может сообщать управляющему заводом (руководитель среднего уровня) о предстоящих изменениях в производстве продукта. В свою очередь, управляющий заводом должен проинформировать подчиненных ему руководителей об особенностях готовящихся изменений.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. С ее помощью руководство узнает о реальном положении дел в организации, о результатах принятых решений, о возникающих

трудностях, проблемах и предложениях по их разрешению. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Коммуникации между различными отделами. В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация – это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении. Существенное отличие горизонтальных коммуникаций заключается не в направлении движения информации, а в том, что в отличие от вертикальных, горизонтальные информационные обмены связывают равноправные элементы организации, формируя между ними отношения кооперации и координации.

Например, в сфере розничной торговли региональные управляющие сбытом могут периодически встречаться для обсуждения общих проблем, координации стратегии сбыта и обмена информацией о продукции. В компаниях наукоемких отраслей ключевые руководители среднего звена из производственных, маркетинговых и проектно-исследовательских отделов встречаются для координации действий по обновлению продукции. На основе базовой технологии компании могут выпускать разнообразные продукты, поэтому чрезвычайно важно через проектно-исследовательский отдел получать информацию о том, чего хочет рынок. Это позволяет организации сохранять близость к потребителю и продолжать эффективно удовлетворять его запросы. Подобным образом, производственники должны дать обоснование достаточно низких затрат по реализации будущих инноваций проектно-исследовательского отдела с тем, чтобы дальнейшее производство было оправдано.

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. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действия группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о проблемах и достижениях и т.д. Кроме того иногда рабочая группа собирается без руководителей для обсуждения проблем, усовершенствований, или надвигающихся перемен. Как указано выше,

такие отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

Неформальные коммуникации. В любой организации наряду с формальной структурой существует и неформальная, которая основана на личных, неслужебных, нерегламентированных отношениях и соответственно кроме информации, передаваемой по официальным, формальным каналам (формальные коммуникации), циркулирует и неофициальная информация, проще говоря, слухи, передаваемые при помощи неформальных коммуникаций.

Неформальными коммуникациями довольно часто пользуются руководители, чтобы выяснить реакцию сотрудников на те или иные предполагаемые изменения. Особенности неформальных коммуникаций – гораздо большая скорость передачи информации, значительный объем аудитории, сравнительно меньшая достоверность передаваемых сообщений.

Наличие в организации неформальных коммуникаций – явление нормальное, однако лишь до определенной степени. Следует помнить, что слухи – это всегда следствие недостатка информации, и большой объем сведений, распространяемых с помощью слухов, неформальных информационных обменов, свидетельствует о неблагополучии системы коммуникации и ее неэффективности.[3]

1.4 Коммуникационный процесс.

Итак, коммуникации пронизывают все элементы организации. Их основная цель – обеспечить взаимопонимание людей, участвующих в информационном обмене.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией еще не гарантирует эффективности общения. Довольно часто передаваемое сообщение оказывается неправильно понятым и, следовательно, коммуникации – неэффективными.

Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей. Процесс коммуникаций возможно

осуществлять при наличии следующих основных элементов: отправитель, сообщение, канал связи, получатель.

Отправитель – лицо, стремящееся донести определенные идеи с помощью передаваемой информации.

Сообщение – информация, имеющая определенную форму и закодированная с помощью соответствующих символов.

Получатель – лицо, которому отправитель адресует передаваемое сообщение.

Процесс коммуникации можно представить в виде последовательности нескольких взаимосвязанных этапов. Эти этапы показаны на рис. 1.2. в приложении в виде графической модели информационного обмена.

Очень часто процесс коммуникации занимает всего несколько минут или даже секунд и на практике сложно выделить и разграничить его отдельные этапы. Но следует охарактеризовать каждый, чтобы лучше понять их содержание.

· *Формулировка идеи.* Обмен информацией всегда начинается с формулирования идеи и отбора информации для сообщения. Отправитель решает, какую именно идею он хочет сообщить своему адресату. Это чрезвычайно важный этап, так как именно он во многом определяет эффективность процесса в целом. Очень часто можно наблюдать, как непродуманная или неудачно сформулированная идея служит источником недоразумений и препятствует достижению взаимопонимания. Поэтому главное для отправителя еще до передачи сообщения – четко определить, что именно должен понять получатель и насколько эти идеи уместны и адекватны конкретной ситуации. Итак, идея сформулирована, однако она еще не имеет определенной формы, в которой может быть передана получателю. Придать ей эту форму – задача следующего этапа.

· *Кодирование информации и формирование сообщения.* Для того чтобы передать свою идею, отправитель должен с помощью символов, понятных получателю, закодировать информацию, придав ей определенную форму. В качестве таких символов могут использоваться слова (звуки, буквы), интонации, жесты, рисунки (графические изображения) и т.д. Такое кодирование превращает идею в сообщение.

· *Выбор канала связи и передача сообщения.* Одновременно с кодированием отправитель выбирает и канал связи, соответствующий типу символов,

использованных для кодирования, и целям коммуникации. К таким общеизвестным и часто используемым каналам относятся: почта, телефон, телефакс, электронная почта, компьютерные сети и т.д. Если канал связи непригоден для физического воспроизведения определенных символов, передача информации невозможна или затруднена. Так, например, вряд ли можно получить адекватное представление о проекте нового задания при передаче сообщения по телефону. Но не менее важно, чтобы выбранный канал соответствовал идее и цели сообщения, иначе обмен информацией теряет эффективность. Например, если руководитель хочет предупредить подчиненного о недопустимости совершенного им нарушения правил и делает это во время непринужденной личной беседы, между прочим, а не официальным письмом или на совещании, он не должен удивляться, если работник не воспримет идею серьезности своего проступка.

В ряде случаев, обмениваясь информацией, желательно не ограничиваться единственным каналом связи, а использовать определенное сочетание средств передачи информации. Хотя это и усложняет коммуникационный процесс, зато повышает его результативность. Так, исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективней, чем обмен только письменными сообщениями.

Выбрав канал, отправитель использует его для передачи сообщения получателю. Речь здесь идет только об одной из операций – физической передаче информации, занимающей часто лишь считанные секунды, которую, однако, иногда ошибочно принимают за весь процесс коммуникации.

· *Декодирование и восприятие информации.* Чтобы воспринять информацию, заключенную в сообщении, получатель должен декодировать его. Декодирование – это по сути перевод символов сообщения в мысли получателя. Если символы, использованные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет смысл сообщения и заложенную в нем идею. Однако в силу ряда причин, в процессе передачи информации возникают различного рода помехи и искажения (шум), способные изменить смысл сообщения.

Для того, чтобы компенсировать негативное влияние шума и повысить эффективность обмена информацией, в коммуникационных процессах используется обратная связь. Под *обратной связью* понимается реакция получателя на принятое им сообщение. Обратная связь необходима, чтобы понять, насколько правильно было воспринято и понято сообщение. Менеджер не должен считать, что смысл всего сказанного или написанного им будет понят в точности

так, как он задумал, и ему следует, поэтому наладить обратную связь с получателем.

Такая обратная связь реализуется с помощью двух завершающих этапов коммуникационного процесса.

· *Интерпретация сообщения и формирование ответа.* На этом этапе отправитель и получатель меняются местами: получатель становится отправителем и формирует свой ответ, в котором содержатся его интерпретация полученного сообщения и реакция на него, а первоначальный отправитель – получателем, ожидающим сообщения – ответа.

· *Передача ответа.* Сформированный ответ передается получателю по выбранному каналу связи, замыкая тем самым цикл коммуникации.

Для достижения взаимопонимания может потребоваться несколько таких циклов и соответственно больше времени. Но хотя процесс коммуникации с обратной связью протекает медленнее, он гораздо более точен и эффективен по сравнению с односторонней связью.[4]

1.5 Характеристики коммуникационных сетей.

Эффективность коммуникаций во многом определяется количеством каналов связи в сети и ее характером. Для уменьшения возможных шумов в организации целесообразно иметь минимальное число каналов связи в сети коммуникаций. Основные возможности комбинации каналов связи между работниками и/или подразделениями организации. Они могут быть сгруппированы в три основные системы связей: последовательную, веерную и круговую, это показано на рис. 1.3. в приложении.

Общее число каналов связи в сетях коммуникации можно определить, используя следующие формулы:

для последовательной и веерной сети коммуникации

$$l_{\min} = P - 1;$$

для круговой

$$l_{\max} = \frac{P(P - 1)}{2}.$$

где L – число каналов в сети коммуникации, P– число работников (подразделений).

Минимальное число каналов связи обеспечивают последовательная и веерная сети коммуникаций. Это вроде бы подтверждает одно из основных достоинств организаций, построенных по строго иерархическому принципу – самая простая и ясная сеть коммуникации. Однако на самом деле все обстоит не так просто. Иерархическая структура дает минимальное количество только официальных каналов, а в любой организации существуют и неофициальные, неформальные каналы связи.

Официальная сеть коммуникации часто относительно стабильна, быстро устаревает и люди ищут пути, как сделать ее динамичнее и эффективнее в быстро меняющейся ситуации. Поэтому на практике фактическая сеть коммуникаций в любой организации, а тем более коммерческой, представляет собой не последовательную или веерную, а скорее всего круговую систему, в которой рядом с официальными, прежде всего вертикальными коммуникациями (руководитель - подчиненный), существует число неформальных.

Кроме того, исследования, проведенные социологами в малых группах, показали, что различные сети коммуникации неравноценны по своим качественным характеристикам и, следовательно, их эффективность для организации неодинакова. Эти характеристики и их оценки приведены в таблице 1.1. в приложении.

Все эти особенности коммуникационных сетей необходимо учитывать при формировании и развитии организационной структуры.[5]

1.6 Проблемы коммуникационного процесса в организации.

Таковыми проблемами довольно часто являются проблемы в межличностных контактах из-за психологических различий в восприятии. Люди интерпретируют одну и ту же информацию по-разному в зависимости от образования, жизненного опыта, потребностей и т.д. Очень важен характер взаимоотношений между руководителем и подчиненным. В атмосфере доверия расширяются информационные потоки, и повышается точность информации: если руководители честны и открыты, информируя своих подчиненных, последние отвечают им тем же.

Другая часть проблем связана с так называемыми семантическими барьерами. Они проявляются в том, что слова-символы, используемые для кодирования информации, могут иметь разные значения для разных людей в зависимости от их профессии, социального статуса, национально-культурных различий, должности. Ситуация усложняется тем, что во многих организациях, а иногда даже в их структурных подразделениях, вырабатывается собственный жаргон, что также может служить источником смысловых искажений.

Кроме слов (основного средства кодирования) в информационных обменах используются также и *невербальные символы*, например, выражения лица, позы, жесты, интонации, которые способны существенно изменять смысл произносимых слов. Согласно исследованиям психологов, значительная часть речевой информации воспринимается не через слова, а через язык жестов, поз и интонацию. Невербальные символы способны существенно исказить смысл передаваемого сообщения и создать дополнительные проблемы в общении.

Проблемы, возникающие в межличностных информационных обменах, имеют психологическую природу и разрешаются, прежде всего, путем повышения психологической культуры менеджеров и, в частности, совершенствованием навыков делового общения. Однако трудности в процессах коммуникации могут быть вызваны и причинами иного – *организационного характера*.

- *Фильтрация*. 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 способом «сжимают»: упрощают, обрабатывают. Это может привести к отсеиванию одних и акцентированию других сведений, искажающих содержание информации.

Кроме того, сообщения, передаваемые на вышестоящие уровни организационной иерархии, довольно часто искажаются из-за сложившейся тенденции снабжать руководителей только положительно воспринимаемой информацией.

- *Перегрузка каналов связи* – другая причина трудностей в организационных коммуникациях. Она вызывается как элементарной нехваткой технических средств связи и обработки информации, так и избыточностью информационных потоков.

- *Нерациональная организационная структура* – еще одна причина, способная вызывать проблемы в коммуникациях. Если структура организации продумана

плохо, вызывает дублирование функций, задач и полномочий, это неизбежно приводит и к параллельным потокам информации, ее искажениям и замедлению движения. Нерациональная структура может также вызывать конфликты между различными подразделениями и отдельными руководителями, что естественно создает серьезные проблемы при обмене информации и принятии управленческих решений. [6]

Эффективность коммуникационного процесса.

Невозможно количественно оценить эффективность коммуникационного процесса. Но на его эффективность влияет множество факторов.

В оценке эффективности коммуникационного процесса свою роль играет количество каналов связи: при обмене информацией желательно не ограничиваться одним каналом, необходимо иметь минимальное количество каналов, но при этом должно быть их определенное сочетание (например, письменный и устный).

Не менее важную роль играет правильность оформления сообщения: нужно как можно яснее изложить идею, чтобы она была наиболее точно понята получателем.

Коммуникационный процесс можно назвать эффективным, когда между отправителем сообщения и его получателем достигнуто взаимопонимание, поэтому обратная связь очень важна при оценке эффективности коммуникационного процесса. Ее наличие во много раз повышает его эффективность, и способствует достижению взаимопонимания. Тогда и коммуникации являются эффективными и проблемы и задачи за счет достигнутого взаимопонимания решаются взаимовыгодно для обеих сторон.

1.7 Способы совершенствования коммуникационных процессов в организации

Последние достижения в области информационной технологии способствуют совершенствованию обмена информацией в организации.

Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают, получают.

Глобальная сеть *Internet* дает большие возможности в получении и обмене информацией. С ее помощью можно общаться на больших расстояниях, находясь в разных городах и даже странах. Это удобно, например, в проведении совещаний, или в решении каких – либо важных вопросов.

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.

Последние нововведения в системах *телефонной связи* позволяют одному человеку направить несколько сообщений разным людям, а затем позвонить и получить ответы, а исходные сообщения.

В ходе *видеоконференции* люди, находящиеся в разных местах, в том числе и в разных странах, обсуждают всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо.[7]

Глава 2. Аналитическая основа коммуникационного процесса

2.1 Организационно - экономическая характеристика ООО «ПК «БСЗ»

Бежицкий сталелитейный завод основан в 1935 году, как заготовительное предприятие для вагоностроительных и паровозостроительных заводов.

В предвоенные годы (1935 – 1941 гг.) освоил производство стальных заготовок для вагонов и паровозов, сцепное устройство, и ряд отливок для сельского хозяйства. В 1976 году завод достиг максимального выпуска стального литья – 184,2 тыс. тонн.

С 1 января 2004 года ОАО «БСЗ» стал ООО «ПК «БСЗ».

В настоящее время на ООО «ПК «БСЗ» работает около 4 тысяч человек, территория ООО «ПК «БСЗ» составляет 102,5 га земли с коэффициентом застройки 38%.

Общая развернутая площадь всех зданий составляет 233834 м², протяженность железнодорожных путей на территории предприятия 25,6 км, что дает возможность обеспечить грузооборот 814,8 тыс тонн в год. В составе ООО «ПК «БСЗ» 5 основных цехов, железнодорожный и автотранспортный цеха, 5 ремонтных и вспомогательных цехов участков, цех по производству инструмента и всех видов технологической оснастки для литейного и обрабатывающего производства. Общая организационно-экономическая характеристика предприятия указана в табл. 2.1. в приложении.

Сегодня это одно из крупнейших предприятий по выпуску стального литья для изготовления и ремонта железнодорожного транспорта. Завод выпускает каркасы тележек для грузовых вагонов, надрессорные балки, рамы, автосцепки, буксы и многое, многое другое.

Продукция и услуги:

- магистральные и промышленные электровозы;
- магистральные и маневровые тепловозы;
- грузовые и пассажирские вагоны;
- вагоны электропоездов и метро;
- рельсовые автобусы и дизель-поезда;
- вагонное литьё;
- тепловозные и судовые дизели;
- дизель-генераторы и турбокомпрессоры;
- автомобильная коммунальная техника;
- запасные части;
- ремонт и сервисное обслуживание.

ООО «ПК «БСЗ» является единственным предприятием, выпускающим практически всю номенклатуру литья для железнодорожного транспорта. Продукция завода постоянно модернизируется, конструктивно меняется, улучшается технология изготовления, применяются новые сорта стали.

Бежицкий сталелитейный завод – хорошо известная торговая марка. На предприятии действует система менеджмента качества, получен сертификат соответствия, разрешено применение знака соответствия системы добровольной сертификации на железнодорожном транспорте, что позволяет более полно удовлетворять требованиям потребителя, а также поставлять продукцию на международный рынок.

Инженерные службы завода работают над созданием новых образцов продукции. В 2006 году в серийное производство внедрен новый поглощающий аппарат «ПМКП110» класса Т-1. Это изделие не имеет аналогов. В нем используется комплект полимерных, упругих блоков, что позволило значительно повысить энергоемкость и надежность. Это первый в мировой практике фрикционный поглощающий аппарат, не требующий предварительной приработки. Он надежно защищает вагон от повреждений при первых ударах. Продолжается работа по организации производства новой грузовой тележки с нагрузкой на ось 25 тонн. Начато производство литых деталей трехосной тележки для думпкаров.

С 2002 года Бежицкий сталелитейный завод входит в состав «Трансмашхолдинга» - крупнейшей в России компании, объединяющей ведущие предприятия транспортного машиностроения. Особое внимание холдинг уделяет развитию и реконструкции ООО «ПК «БСЗ». На эти цели выделено более 3 млрд. рублей. Современная автоматическая линия «Кюнкель-Вагнер» позволит повысить класс точности отливки, стабилизировать качество получения форм и литья, ликвидировать ручной труд, увеличить выпуск продукции в 2 раза.

Завод заинтересован в налаживании взаимовыгодного сотрудничества как в традиционной сфере деятельности, производстве отливок массой от 1,5 до 550 кг, так и в новых для нее областях, и имеет для этого достаточно производственной мощности, материально – технических ресурсов и квалификационный персонал.

Партнерами ООО «ПК «БСЗ» являются множество городов не только нашей страны, но и других стран, а именно: Рига, Талин, Витебск, Санкт – Петербург, Гомель, Тверь, Ярославль, Москва, Тула, Кременчуг, Днепродзержинск, Ростов – на Дону, Новороссийск, Тамбов, Саратов, Самара, Екатеринбург, Абакан, Новоалтайск,

2.2 Особенности коммуникационного процесса на ООО «ПК «БСЗ»

Так как предприятие ООО «ПК «БСЗ» состоит из множества цехов, отделов и подразделений, то я буду рассматривать процесс коммуникаций в своем отделе.

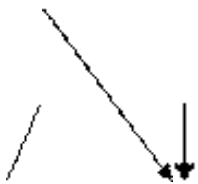
Это ЦЛИТ – центральная лаборатория измерительной техники, которая занимается ремонтом измерительной техники (технически манометров, дифференциальных манометров, термометров и т.д.) и учетом расхода энергоресурсов и топлива по предприятию.

Наш отдел имеет линейно-функциональную организационную структуру.

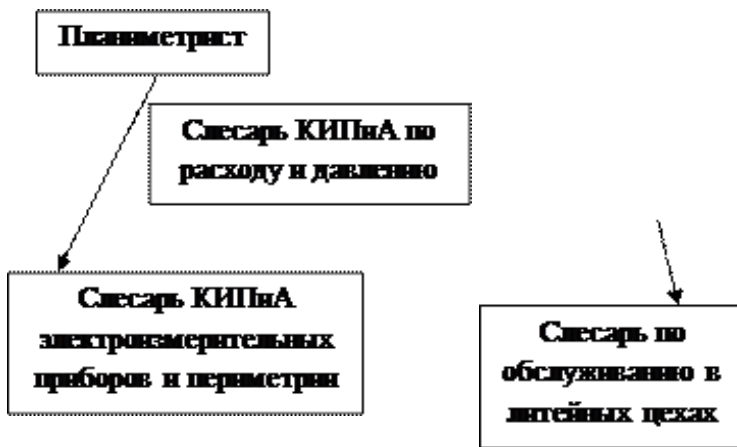
Начальник ЦЛИТ



Контролеры специальных инструментов



Слесарь КИПиА электроизмерительных приборов и периметрии



Лаборатория ведет учет расхода энергоресурсов и топлива, поэтому ежедневно передается информация о расходе природного газа в центральную котельную предприятия и в компанию «Брянскрегионгаз», из которой мы получаем данные о барометрическом давлении, которое необходимо нам для расчета расхода на каждом расходомером узле.

Также ежедневно передается информация о суточной температуре в соседнее предприятие «БЗСК», которую наша лаборатория получает из отдела энергетиков.

Еженедельно и ежемесячно предоставляются отчеты о потреблении и выработке энергоресурсов в отдел энергетиков и в компанию «Брянскрегионгаз».

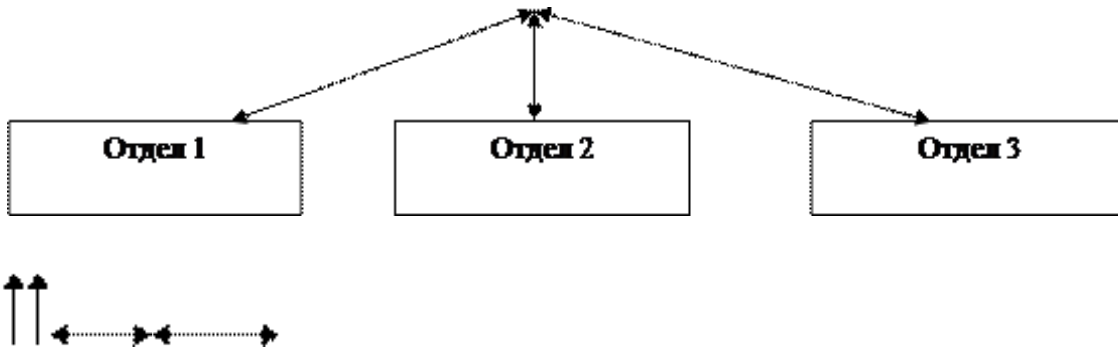
(приложение)

Все решения по разработке, внедрению и т.д., в нашем отделе принимаются высшим руководством и до персонала доводятся следующим образом:

- посредством издания организационно-распорядительных документов;
- на совещаниях;
- информированием работников, проводимым руководством на рабочих местах;
- использованием телефона.

Начальник

Таким образом, процесс коммуникации имеет следующий вид:



А если в целом говорить по предприятию информация до персонала доводится через:

- совещания у генерального директора;
- передачу информации заинтересованным лицам через канцелярию завода;
- использование досок объявления;
- использование внутренней газеты «Сталелитейщик»;
- телефон.

Не могу не сказать о том, что слухи также являются средством получения и передачи информации. Хотя этот способ не всегда является правдивым и эффективным.

Еще хочу отметить роль обратной связи в отделе. Она очень велика, ведь от того правильно ли принята информация, зависит эффективность принятия каких-либо важных управленческих решений. Поскольку эти решения очень часто реализуются не начальством, а подчиненными.[9]

Глава 3. Совершенствование коммуникационного процесса

3.1 Предложения по совершенствованию коммуникаций

Одним из существенных и наиболее важных совершенствований коммуникационного процесса я считаю установку компьютера в нашем отделе. Он решил бы ряд немаловажных задач:

1. Ведется ежедневный учет энергоресурсов и топлива. Как я уже говорила, данные передаются в котельную и в «Брянскрегионгаз». Непосредственно наш отдел получает их из отдела энергетиков по телефону. В свою очередь они через модем, установленный в нашем отделе, счетчик, установленный в газораспределительном пункте (ГРП) и компьютер и получают эти данные. Установка у нас компьютера облегчила бы работу энергетикам и ускорила процесс передачи в другие отделы.
2. Ежемесячное предоставление отчета о потреблении и выработке энергоресурсов в компанию «Брянскрегионгаз» требует затрат, а именно: следует покидать рабочее место и ехать через весь город, чтобы предать отчет. На это тратится много рабочего времени и сил. Имея компьютер, можно было бы переслать этот отчет по электронной почте, что значительно сэкономило бы время и силы.

Во всех цехах предприятия находятся расходомерные узлы, обслуживанием которых занимается наш отдел (ремонт, ежедневное снятие показаний по расходу).

Я предлагаю вместо этих устаревших расходомерных узлов установить в цехах счетчики.

Это позволило бы нам получать показания по расходу через модем и компьютер (и здесь он играет немаловажную роль). Нежели ежедневно ходить в цеха и снимать показания вручную.

Установка компьютера и счетчиков решила бы не только проблемы, которые я перечислила, но и повысил точность данных, так как в нашей работе большую роль играет человеческий фактор.

Это лишь самые важные и существенные, на мой взгляд, совершенствования в нашем отделе, которые имеют прямое влияние на процесс коммуникаций.

Заключение

Итак, коммуникации – это обмен информацией, который необходим людям как условие совместной работы в организации и является составной частью практически всех видов управленческой деятельности. Они пронизывают все элементы организации. Эффективность работы менеджера, прежде всего, зависит от эффективности его коммуникаций, от его навыков делового общения.

Основная цель обмена информацией – обеспечить взаимопонимание участвующих в нем людей.

Осуществление коммуникаций – это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия.

Процесс коммуникаций – это обмен информацией между двумя или более людьми.

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 информационного характера для использования внутри организации и применяя достижения информационных технологий.

А если же рассматривать процесс коммуникаций на примере предприятия, то в целом он хорошо развит. Существует множество способов передачи информации. Но в то же время, не всегда эффективен, но есть способы его совершенствования, которые сделали бы его «качественнее» во много раз.

Список использованной литературы

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник.- М.: Институт менеджмента права и экономики. Издательство «Триада,Лтд», 1997. – 384 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998.-528 с.
3. Лукашевич В.В. Основы менеджмента: Учебное пособие для средних профессиональных заведений. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 285 с. (Серия «Среднее

профессиональное образование:менеджмент»).

4. Максимцов М.М., Комаров М.А. Менеджмент: Учебник для вузов, 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2002. -359 с.

5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Перевод с англ. – М.: «Дело», 1992. -702 с.

6. www.bstal.ru (20.11.08 г.)

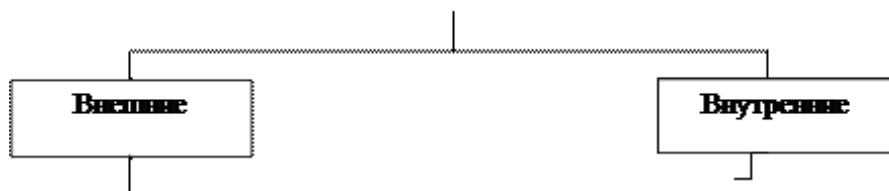
7. Выдержки из документации «СТО 09.05.02-2006», «СТО 09-229», «СТО И-06-144», «СТО 06-125».

Приложение

1.

Организационные коммуникации

Схема организационных коммуникаций



Вертикальные

|

Неформальные

|

Горизонтальные

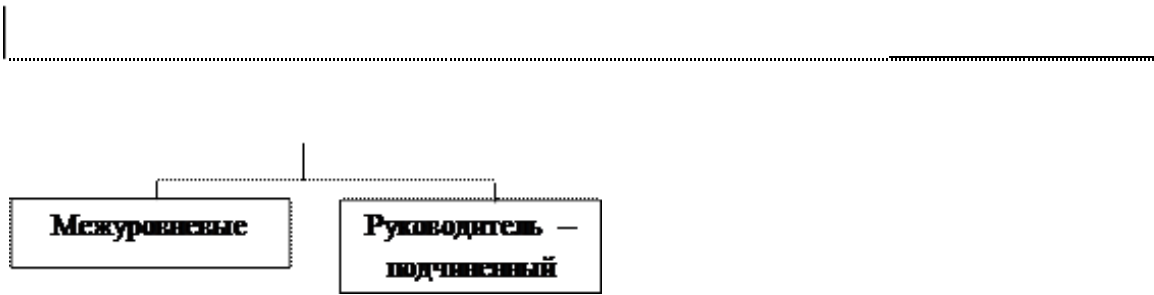


Рис. 1.1 Классификационная схема организационных коммуникаций.

2.

Выбор канала связи и передача сообщения

Кодирование информации и формирование сообщения

Формулирование идеи и отбор информации

Модель процесса коммуникаций.



Интерпретация сообщения и формирование ответа на него

Декодирование сообщения и восприятие информации



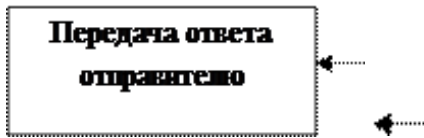


Рис. 1.2. **Модель процесса коммуникаций .**

3. Типы коммуникационных сетей.

Последовательная сеть Веерная сеть Круговая сеть

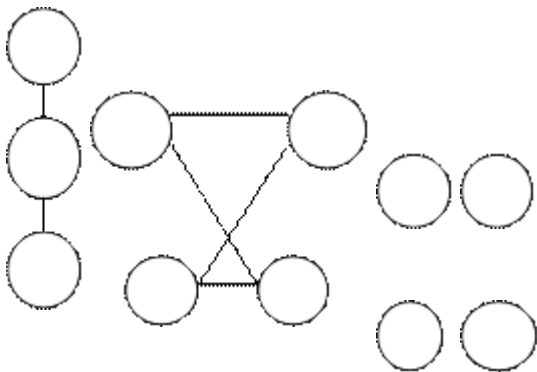
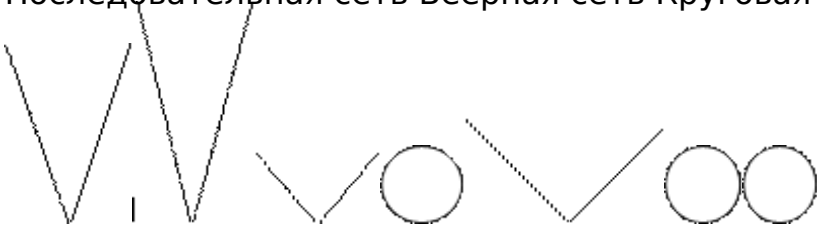


Рис. 1.3. **Основные типы коммуникационных сетей.**

4. Характеристика коммуникационных сетей.

Виды коммуникационных систем

Характеристика

Последовательная Веерная

Круговая

Скорость передачи информации	Быстрая	Быстрая	Медленная
Точность передачи информации	Хорошая	Хорошая	Плохая
Устойчивость организации	Медленно возникающая, но устойчивая организация	Быстро возникающая, устойчивая организация	Неустойчивая организация
Потребность в руководстве	Умеренная	Высокая	Высокая
Мораль членов организации	Невысокая	Низкая	Отсутствует

Таблица 1.1. **Качественные характеристики различных видов коммуникационных систем**

5. Организационно-экономическая характеристика ООО «ПК «БСЗ»

Показания	2005 год	2006 год	2007 год
1. Выручка от продаж	1937796	2153183	2330937
2. Себестоимость	1671310	1885580	2043163
3. Численность персонала	4219	4263	4374
4. Прибыль	25672	851	-53144
5. Стоимость основных производственных фондов	27850	44888	68693

6. Стоимость активов	553125	546212	746007
7. Стоимость оборотных средств	520655	493014	662477
8. Дебиторская задолженность	17321	213331	179799
9. Кредиторская задолженность	313457	271317	31365

Табл. 2.1. **Организационно - экономическая характеристика предприятия**

Формы отчетности

1. Форма справки и заработной плате и премировании работников системы менеджмента качества. (Форма И-09-229-003-2004)
2. Форма справки о потреблении и выработке энергоресурсов. (Форма И-06-125-001-А)

Форма И-09-229-003-2004

СПРАВКА

о заработной плате и премировании работников СМК

ООО «ПК «БСЗ» _____ за _____ квартал _____ года

тыс. руб.

Статья затрат Под- разделе- ние (цех)	Заработная плата работников		Премирование дополнительное за качество			ИТОГО
	ОТК, БТК	БСС и МН	Предста- вителе по качеству	Уполно- моченные по стандар- тизации	Вла-дельцев личных клейм	
(1)						
(2)						
(1)						
(2)						
(1)						
(2)						
(1)						

(2)

За
квартал
(1)
ИТОГО

С начала
года (2)

Начальник ООТЗ и У

Форма И-06-125-001-А

СПРАВКА

о потреблении и выработке энергоресурсов за _____ 200__ года.

ПОТРЕБЛЕНИЕ

Природный газ (**М³**)

ЛЦ-1 ЛЦ-2 ИМЦ МСЦ МРЦ МРЦ печь для прокалки руды ТСЦ котельная

Природный газ ЛЦ-1:

Термопечи 1-4 Термопечь 7-8 Стержневой Сушка песка

Сжатый воздух (**М³**)

ЛЦ-1 термооб участок	ЛЦ-1 формов. Участок	ЛЦ-1 земледелка	ЛЦ-2 конвейер №3	ЛЦ-2	Корпус №3	МРЦ
----------------------------	----------------------------	--------------------	------------------------	------	--------------	-----

Углекислота (т)

ЛЦ-1 ЛЦ-2

Кислород ()

ЛЦ-1 ЛЦ-2 МРЦ КПЦ Корпус №3 Общая выработка

ВЫРАБОТКА

Вода артезианская (**М³**)

Арт. скважина №4 Арт. скважина №5 Арт. скважина №6

ТСЦ Насыщенный пар (т)

Котел № 1, 2, 3, 4, 5 Старый нефтеслив Углекислотная станция ЛЦ-1

Начальник лаборатории по приборам Пиженкова Л.Е.

учета энергоресурсов и топлива

[1] Из книги 5.

[2] Из книг 4,5.

[3] Из книг 2,4,5.

[4] Из книги 4.

[5] Из книг 1,3,4.

[6] Из книг 3,4.

[7] Из книги 5.

[8] www.bstal.ru

[9] Выдержки из документации. (7)