

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Данную курсовую работу хотелось бы начать словами Элеоноры Рузвельт: «Понимание – это улица с односторонним движением». Как это верно сказано! Ведь именно понимание информации, являющейся предметом обмена (сообщений), играет основополагающую роль в процессе общения людей друг с другом.

Общение состоит из трех взаимосвязанных элементов или сторон:

- коммуникативной (общение как обмен информацией);
- перцептивной (общение как восприятие);
- интерактивной (общение как взаимодействие).

Эти элементы взаимосвязаны между собой.

В данной работе хотелось бы рассмотреть как коммуникативная сторона общения (коммуникации) влияет на эффективность управления организацией.

Коммуникации в организациях и между организацией и ее средой – это организационные коммуникации. Коммуникационный процесс носит упорядоченный характер, он обусловлен определенной регламентацией и предсказуемостью.

Доказано, что коммуникации в организациях играют значительную, объединяющую роль. По результатам проведенных опросов большинство руководителей из таких стран как Англия, Япония, США, считают, что некомпетентность в области внутриорганизационных коммуникаций является основным препятствием на пути достижения высокой эффективности работы своих организаций.

Управление в организации осуществляется через людей. Межличностные коммуникации находятся в центре деятельности любого менеджера. По данным исследований, менеджеры 50% - 80% рабочего времени проводят в общении с другими людьми. Менеджеры высшего звена тратят на общение около 90% рабочего времени, отсюда можно сделать вывод, что отсутствие коммуникационных навыков снижает эффективность профессиональной деятельности и менеджера и организации в целом.

Проиллюстрировать актуальность темы исследования можно словами Д. Каца и Р. Канна: «Коммуникация является процессом, имеющим важнейшее значение для функционирования любой группы, организации или общества, т.к. она образует самую суть социальной системы или организации».

Можно сказать, что коммуникации играют роль связующих нитей, соединяющих взаимозависимые структурные элементы организации, поэтому я выбрала для своего исследования именно эту тему, т.к. полученные знания и практический опыт я смогу применять в дальнейшей работе.

Предмет исследования данной работы – это процесс формирования и функционирования коммуникаций на предприятиях и их взаимосвязь с эффективностью управления данных организаций.

Объект исследования – это российская фирма АО «Лазер Сервис», которая является одним из ведущих, динамично развивающихся предприятий российского военно-промышленного комплекса, предоставляющая качественные услуги в области послепродажного обслуживания вооружения и военной техники.

Цель данной работы - изучение основных свойств и особенностей процесса коммуникаций, используемых в менеджменте и их влияние на эффективность управления и функционирования организации.

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

- изучить понятие «коммуникации»;
- ознакомиться с основными свойствами, каналами и направлениями коммуникаций в организациях, свойствами информации и информационным обеспечением управления;
- изучить принципы эффективности коммуникационных процессов,
- на основе полученных теоретических знаний провести анализ процесса коммуникаций и их влияния на деятельность предприятия АО «ЛазерСервис».

Для создания теоретической базы данной работы была изучена следующая дидактическая литература:

- Интернет – курс по дисциплине «Основы менеджмента» Михненко П.А. Благодаря изучению данного пособия были получены представления об элементах и принципах эффективности коммуникационных процессов.

- Учебник для вузов Кнорринга В. И. «Теория, практика и искусство управления». Особенно подробно в данном пособии была изучена глава «Информационное обеспечение управления». Научные сведения об особенностях информации как сложнейшей области современной науки, были использованы в данной работе. Так же в работе использовались сведения об особенностях управленческой информации, технических средствах управления, обработки и передачи информации.
- Пособие М. Мексона, Ф.Хедоури и М. Альбера «Основы менеджмента». Особое внимание при изучении данной книги было уделено части №2 «Связующие процессы», главе №6 «Коммуникации». В ней были почерпнуты сведения об особенностях коммуникаций с внешней средой и внутри организационных коммуникационных процессах; об элементах и этапах процесса коммуникаций; о коммуникационных барьерах и способах их преодоления. Были изучены рекомендации авторов, способствующие совершенствованию процессов коммуникаций в организации.
- Из статьи М.В. Плотникова (заместителя заведующего кафедрой общего и стратегического менеджмента Нижегородского филиала ГУ ВШЭ) «Эффективные коммуникации в организации» были взяты и использованы в работе сведения о том, как правила эффективного слушания помогают преодолеть барьеры межличностных коммуникаций, и повышают эффективность коммуникационного процесса в целом.
- Из статьи академика, действительного члена РАН Осипова Г.В. «Слухи: откуда они берутся, зачем слухи нужны и как они влияют на вас» были использованы в работе сведения о факторах возникновения и распространения слухов; так же были изучены результаты воздействия слухов и способы профилактики и дезавуирования слухов.
- В статье доктора экономических наук Шеметова П.В. «Организационные коммуникации: как их совершенствовать» были почерпнуты правила для руководителей, способствующие успешному осуществлению коммуникационных процессов.
- Из учебного пособия А. П. Моисеевой « Коммуникационный менеджмент» была использована научная информация об особенностях электронной почты и ее роли в современных коммуникационных процессах.

Следует отметить тот факт, что во всех литературных источниках, изученных по данной тематике, подчеркивается важнейшая роль коммуникационных процессов в эффективном управлении организацией.

ГЛАВА 1. ВЗАИМОСВЯЗЬ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИЙ И ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Коммуникация как связующий процесс

Для всех пяти функций управления – планирования, организации, мотивации, контроля, координации – выделяются две общих характеристики:

- Принятие решений;
- Коммуникация.

Эти характеристики играют роль «связующих нитей» для всех управленческих функций, обеспечивая их взаимозависимость. Их называют связующими процессами.[\[1\]](#)

Принятие решений – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать, контролировать и координировать. Это основной составляющий элемент содержания деятельности руководителя. Основным требованием для принятия верного решения, для правильного понимания всех аспектов проблемы является наличие адекватной информации. А единственный способ получения ее – это коммуникация.

Коммуникация - это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

Организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми и значительно зависит от качества коммуникаций для эффективного функционирования. Информация в процессе коммуникаций передается с целью принятия и выполнения правильных решений.

Пример: компания «Хьюлетт – Паккард» поставила перед собой цель – сократить в десять раз процент брака на производстве. Для реализации поставленной цели руководство разработало план, далее была организована команда «Группа качества», состоящая из небольшого количества специалистов. Ее задача состояла именно в борьбе за качество выпускаемой продукции. Была организована для этой

группы поездки в Японию, где произошел обмен опытом по изучаемой теме. Далее были испробованы следующие методы пропаганды - обсуждение, обучение, распространение письменной информации в форме писем – циркуляров. У сотрудников организации появился энтузиазм в изучении данной проблемы – она обсуждалась во время перерывов в межличностном общении. Данная работа дала положительный результат – количество брака значительно сократилось.

Основную роль в достижении цели компанией «Хьюлетт – Паккард» сыграло обеспечение своевременного доступа сотрудников к необходимой информации, которая служит важнейшим компонентом коммуникации, и обеспечивает взаимосвязь, как отдельных частей организации, так и взаимосвязь организации и внешней окружающей среды.

1.2. Информация как основной составляющий элемент коммуникационного процесса.

Информация – это сложная, полностью не раскрытая область современной науки. Каждое определение информации раскрывает определенное свойство этого многозначного понятия:

- Информация – это коммуникация и связь, в процессе которой устраняется неопределенность (по Шеннону).
- Информация – это передача разнообразия (по Эшби).
- Информация – это мера сложности структур (по Молю).
- Информация – это вероятность выбора (по Яглому) и т.д.

В теории управления принято следующее **определение информации:** совокупность сведений об изменениях, совершающихся в системе и окружающей ее среде, которая уменьшает степень неопределенности наших знаний о конкретном объекте; это обмен сведениями между людьми, человеком и автоматом, автоматом и автоматом.[\[2\]](#)

Информация входит в триаду важнейших характеристик окружающего нас мира наряду с материей и энергией. Однако ей присущи индивидуальные особенности:

- Информация – это абстрактное понятие, но способна отражать свойства материального мира и не может возникнуть из ничего.

- Информация обладает свойствами материи. Ее можно получить, запастись (записать, накопить), уничтожить (стереть), передать. Но при передаче информации из одной системы в другую количество информации в передающей системе остается неизменным, а в принимающей – увеличивается.
- Информация – единственный вид ресурса, который в ходе исторического развития человечества не истощается, а постоянно увеличивается, совершенствуется, способствует эффективному использованию других ресурсов, создает новые.

Информация – это предмет, средство и продукт управленческого труда. Удельный вес информации как предмета труда является выше материальных и энергетических ресурсов; основной показатель могущества страны – информационный ресурс (объем знаний, которыми располагает страна)

Пример: Информационный ресурс выводил СССР в число мировых держав, однако он в настоящее время истощается год за годом.

Управленческая информация должна обладать следующими свойствами: [\[3\]](#)

- надежность;
- достоверность;
- своевременность;
- адресность;
- возможность многократного использования;
- полнота информации;
- доступность;
- защищенность;
- эргономичность;
- релевантность.

Эти свойства определяют качество информации.

Ценна только та информация, которая уменьшает неопределенность в конкретной управленческой ситуации.

Информация - это основа процесса управления и труд руководителя состоит в ее изучении и обработке. От уровня сбора, обработки, передачи информации зависит эффективность управления организацией.

Выделяют следующие **виды информации**:

- внешняя информация (входная информация);
- первичная информация (исходная), возникает в ходе производства;
- вторичная информация, возникает как результат обработки

исходной информации;

Так же **информация различается по содержанию**:

- технологическая информация (инструкции, стандарты,

схемы, технологии и др.);

- финансовая информация (отчеты об объемах продаж, прибыли, движении денежных средств и др.);
- управленческая информация (планы отделов, результаты контроля, приказы, распоряжения и др.);
- информация социально – психологического характера (мнения сотрудников, слухи, выражения удовлетворения и недовольства).

Дезинформация[\[4\]](#) – это лживая информация, построенная на способности человека воспринимать лишь ограниченный объем данных, в ней используются простые формулировки и постоянное повторение лживых, но понятных обывателю истин.

Пример: Гитлер цинично заявлял: « Если уж врать, так врать нагло: в большую ложь охотнее верят, чем в малую....В случае любой неудачи следует незамедлительно искать врагов. Если их нет, надо придумать».

Достаточно большая часть управленческой информации поступает руководителю **неформальным путем**, в результате межличностных коммуникаций с коллегами, вышестоящим руководством, клиентами. Эти данные ценны, но бывают не всегда достоверны, объективны и изменчивы.

Наибольшей ценностью и объективностью обладает **формальная информация**, т.е. информация, полученная и обработанная с помощью средств компьютерной техники на базе математического обеспечения.

Пример: большинство крупных компаний Европы, Америки, Японии тратят значительные средства на установку и использование современных

информационно – управляющих систем, т.к. выгоды от их использования значительно покрывают расходы на их создание

Управленческая информация имеет ряд особенностей:[\[5\]](#)

- большие объемы информации должны обрабатываться в жестко ограниченные сроки;
- исходная информация должна обрабатываться неоднократно с различных производственных точек зрения с учетом требований потребителей;
- исходные данные и результаты расчетов должны храниться длительное время.

Оптимальный способ хранения производственной информации - создание баз и банков данных, т.е. функционально организованных массивов компьютерной информации, осуществляющих централизованное обеспечение коллектива пользователей или совокупности решаемых в системе задач. Если использовать способ создания и использования массивов информации, то одна группа специалистов должна обрабатывать и вводить в банк необходимую информацию, а другие специалисты получают возможность использовать ее в различных производственных аспектах. В данном случае обеспечивается интерактивный, т.е. активный с обеих сторон, режим работы.

Информационные базы данных формируются путем объединения первичных статистических показателей деятельности предприятия в укрупненные файлы с необходимыми реквизитами. Базы данных постоянно обновляются в соответствии с ходом технологического процесса и с учетом требований потребителей информации, решающих большой комплекс информационно связанных управленческих задач.

Информационные ресурсы играют одну из основных ролей в управлении предприятием, и являются главной предпосылкой успешного производственного процесса.

Научно - техническая информация – это основа при разработке новых технологических процессов и развития средств производства.

Первоисточник[\[6\]](#) – это альтернативная информация, имеющаяся в распоряжении руководителя. Она должна значительно уменьшать неопределенность развивающихся тенденций и событий и способствовать принятию руководителем оптимального решения. Принятое решение должно дойти до исполнителя в

неискаженном виде, в нем следует исключить разные толкования, возникающие на разных ступенях иерархической лестницы.

Следует отметить, что информация значительно искажается при движении по уровням организационной структуры, чем больше существует иерархических ступеней в структуре организации, тем сильнее искажается информация.

Выделяют следующие **причины искажения информации:**

- два одинаковых сообщения, события оцениваются по - разному, в зависимости от времени их поступления и оценки – событие более близкое фиксируется более сильно (ошибка перспективы);
- эмоциональное напряжение искажает информацию, как и давно ожидаемое, более выгодное или не соответствующее заранее сложившемуся мнению, сообщение;
- желание произвести благоприятное впечатление своей информацией на вышестоящее начальство («барьер престижа»).

Одна из важнейших функции менеджера – поиск и обработка информации, необходимой для принятия решений и управления организацией.

Методы получения информации делятся на две группы:[\[7\]](#)

- **Активный метод - «вытягивание» (pull).**

Цель метода – поиск информации.

Метод предполагает, что сотрудник сам инициативно ищет данные.

Метод пригоден для одноразовой потребности в знаниях - для проведения исследования; для получения детальной информации.

Преимущество метода – получение доступа к информации в нужное время.

Недостаток метода – пользователь тратит много времени на овладение технологией поиска и сам поиск информации.

Пример: каталоги, указатели, браузер (просмотровая система).

- **Пассивный метод - «выталкивание» (push).**

Цель метода – поглощение (захват информации)

Метод предполагает, что некий источник присылает информацию, сам сотрудник пассивен.

Метод пригоден при долговременном спросе на знания; для получения срочной и быстроустаревающей информации.

Преимущество метода – привлечение внимания к важным материалам.

Недостаток метода – перегрузки пользователя, т.к. он не контролирует процесс поступления информации.

Пример: E-mail.

Эффективная управленческая деятельность невозможна без достоверной, объективной информации, т.к. только тот руководитель, который хорошо информирован, обладает фактической властью.

Коммуникативные процессы в организации как основные

элементы эффективной управленческой деятельности

Коммуникативный процесс – это обмен информацией между двумя и более людьми. Цель коммуникационного процесса заключается в обеспечении понимания информации, являющейся предметом обмена.[\[8\]](#)

Эффективные коммуникации – это обмен информацией, на основе которой руководитель получает возможность принятия эффективных решений и доводит до сотрудников принятые решения.[\[9\]](#)

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

Выделяют четыре базовых элемента обмена информацией:

- Отправитель – это лицо, которое генерирует идеи или собирает информацию, он передает ее.
- Сообщение – это информация, закодированная с помощью символов.
- Канал – это средство передачи информации.
- Получатель – это лицо, которому предназначена информация, он интерпретирует ее.

Отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов:

- Зарождение идеи - это формулирование идеи или отбор информации; при продумывании идеи эффективному руководителю следует прийти к следующим заключениям: 1) подчиненные должны понять, какие нужны изменения, 2) подчиненные должны понять, почему нужны эти изменения, 3) подчиненные должны понять, каким образом следует осуществить изменения, 4) руководителю необходимо осознать – какие идеи предназначены к передаче до того, как будет составлено сообщение, и быть уверенным в адекватности и уместности своих идей с учетом конкретной ситуации в целом.
- Кодирование и выбор канала. Кодирование – это преобразование информации в форму, удобную для передачи и восприятия получателем. В устной речи используется форма кодирования, которая называется «русский язык». К способам кодирования относятся письмо, математические символы, жесты, интонации и т.п. Важно, чтобы у отправителя и получателя были одинаковые «системы кодирования», т.е. чтобы получатель точно и в полном объеме понимал идеи отправителя.
- Передача – отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Это физическая передача сообщения (по ошибке ее можно принять за сам процесс коммуникаций). Это важнейший процесс, через который необходимо пройти, чтобы передать идею другому лицу.
- Декодирование – 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 формулировал свою идею. Если реакции на идею не требуется, то процесс обмена информацией на этом этапе завершается.

С точки зрения эффективного руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, производя действия, которых ждал от него руководитель.

Обратная связь и помехи (шум) – это две важные концепции.[\[10\]](#)

Обратная связь – это важный элемент коммуникаций. При ее наличии отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями: получатель становится отправителем и передает свою информацию – отклик на идею начальному отправителю, который теперь играет роль получателя. Обратная связь значительно

увеличивает эффективность обмена управленческой информацией, т.к. двусторонний обмен информацией лучше снимает напряжение, более точен, повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

Специалист по обмену информацией в бизнесе, профессор Филипп Льюис пишет: «Обратная связь — это опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято... Руководитель не может думать, что все, сказанное или написанное им, будет в точности понято так, как он замышлял. Руководитель, опирающийся на такое ложное допущение, отсекает себя от реальности. Руководитель, который не наладит обратную связь для получателя информации, обнаружит, что эффективность его управленческих действий резко снижена. Аналогичным образом, если обратная связь с работниками заблокирована, руководитель, в конце концов, окажется изолированным или обманываемым».

Помехи (информационный шум) – это некоторое искажение смысла информации при обмене ею.

В статье «Организационные коммуникации: как их совершенствовать» доктор экономических наук, профессор кафедры управления Новосибирского государственного университета экономики и управления Шеметов Петр Васильевич так систематизирует информационный шум:[\[11\]](#)

- Языковой барьер – это использование при обмене информацией языка, непонятного получателю.

В любую организацию сегодня поступает разнообразная информация, которая включает термины из различных специализированных языков. Они могут быть малоизвестными и даже неизвестными. Современные организации объединяют работников разных специальностей со своими специфическими языками. В подразделениях часто вырабатываются новые слова и новые значения старых слов. Почти все специалисты вырабатывают свой собственный технический жаргон. Письменную речь правильно понимать труднее, чем устную. При личном общении люди стараются излагать свои идеи, ориентируясь на слушателя, его реакцию. Отправителю письменного сообщения невозможно оценить реакцию получателя и

степень понимания им смысла информации.

- Компетенция участников обмена информацией, которая проявляется: через предвзятость, т.е. неприятие работниками фактов, не соответствующих сделанной ранее оценке ситуации и уже выработанному решению; специализацию работников, которая часто делает их кругозор узким.
- Различие статуса работников (статус — положение индивида в системе общественных отношений) и самозащита инициатора информации. Различия работников по статусу препятствуют обмену информации как снизу вверх, так и сверху вниз. Когда в компании существует практика хвалить подчиненных исключительно за хорошие новости, работники начинают отбирать, какую информацию представлять, а какую следует скрыть или придержать. Поэтому у руководителей складывается картина более благополучная, чем это есть на самом деле. Вежливое обращение с руководителем при личном общении отражает в наибольшей степени соотношение должностей, а не реальное мнение работников.
- При передаче информации по горизонтали внутриорганизационные барьеры возникают вследствие конкуренции между подразделениями за ресурсы.
- Географическое расстояние между участниками обмена. Передача информации по почте, по телефону, электронной почте хотя и происходит быстро, но не может заменить личного общения. Устная связь по телефону как ближайший аналог личному общению обходится дорого и утрачивает важные оттенки живой речи (выражение лица, жесты). Ежедневный личный контакт стимулирует общение. В силу географического фактора работники утрачивают эти возможности и возникают трудности в определении, какая информация нужна. Обмен информацией между центром и периферийными подразделениями, с одной стороны, оказывается слишком большим, а с другой — все меньше соответствует местным условиям и остается неувоенным.
- Влияние другой работы. В обычной рабочей ситуации работнику не хватает времени и он устанавливает приоритеты в отношении предъявляемых к нему требований. Он чаще уделяет времени рабочим ситуациям, требующим немедленного вмешательства, чем составлению отчетов. Постоянные требования давать сведения о своей работе вызывают у него недовольство, так как он расценивает их как обвинение в недобросовестности. Во многих организациях информационная работа считается канцелярской и отодвигается на второй план.

Специальные ограничения в распространении информации[\[12\]](#), к которым относятся:

- защищенность (право на информацию, секретность, защита систем обработки данных);
- персонификация (информация только для определенных лиц);
- допустимость средств связи (только телефон, личная встреча и т.п.);
- предельная пропускная способность каналов информации (количество каналов, скорость передачи, допустимость, емкость и быстродействие памяти).

Для повышения уровня эффективного управления организацией следует обратить внимание на факторы, от которых зависит эффективность коммуникационных процессов:[\[13\]](#)

- Необходимо определить потребность в информации. Обеспечить понимание работникам, как будет использоваться информация, и, правильное направление информационных запросов (подходы к поиску информации «pull» и «push»).
- Персонал должен быть осведомлен о наличии информации (указатели, каталоги навигаторы и т.д.). Содействие в поиске информации обеспечивается введением в организации должностей, специально для помощи тем, кто занят поиском информации, а также привлечением экспертов для фильтрации информации.
- Необходимо обеспечить пользователю наиболее удобные средства для получения информации методами «pull» и «push» и способствовать поддержке баланса между этими методами.
- Необходимо обеспечить сотрудников доступом к централизованно управляемой и индивидуально создаваемой информации.

Эффективный руководитель должен понимать, как среда влияет на обмен информацией.

Коммуникации в организации[\[14\]](#) – это сложная многоуровневая система, которая включает в себя как саму организацию и ее элементы, так и внешнее окружение. Можно выделить внешние и внутренние организационные коммуникации.

Внешние организационные коммуникации[\[15\]](#) связывают организацию с внешней средой. Выделяют **следующие средства коммуникации**, которые

используют организации для взаимодействия с элементами своего внешнего окружения:

- Потребителями – реклама, программы продвижения товаров на рынок;
- Общественностью – создание привлекательного имиджа организации на местном, общенациональном, международном уровнях.
- Государственными органами – письменные отчеты, информация о финансах, сведения о своем размещении, соблюдении трудового законодательства и т.п.
- Партнерами - контракты, согласования, рекламации и др.

Основная задача внешней коммуникации – установление устойчивых и надежных взаимосвязей с существующими и потенциальными клиентами

(потребителями). Эта взаимосвязь осуществляется **следующими способами:**

- реклама;
- формирование положительного имиджа организации;
- участие в форумах;
- отчеты о деятельности организации в прессе;
- участие в выставках;
- создание специальных подразделений по сбору и переработке информации, исходящей из внешней среды.
- PR — технологии (технологии создания и внедрения при общественно-экономических и политических системах конкуренции образа объекта (идеи, товара, услуги, персоналии, организации — фирмы, бренда) в ценностный ряд социальной группы, с целью закрепления этого образа как идеального и необходимого в жизни.)

Эти способы помогают создавать прочные связи с потребителями, учитывать их потребности, а это – основа эффективного руководства и долговременного существования современных организаций.

Внутренние организационные коммуникации[\[16\]](#) осуществляются в рамках организации – между работниками, между подразделениями. Такие коммуникации связаны с координацией деятельности работников или подразделений. Внутри организации информация перемещается по разным каналам, в разных направлениях, с разной скоростью.

Обмен информацией происходит между уровнями руководства – это вертикальные коммуникации, и, между подразделениями – это горизонтальные коммуникации.

Вертикальные коммуникации (формальные) позволяют информации поступать с высших уровней руководства на более низкие уровни (по нисходящей). Таким способом работникам организации поступают от высших уровней иерархии руководства данные о новых стратегических и тактических целях, изменении приоритетов, конкретных заданиях на определенный период, изменении правил, инструкций, стандартов деятельности и т.п.

Одновременно с нисходящим информационным потоком формируется восходящий информационный поток - от низших уровней иерархии руководства к высшим, по восходящей. С помощью восходящего информационного потока менеджмент организации узнает о реальном положении дел в организации, о результатах принятых решений и возникших трудностях, о проблемах и предложениях по их разрешению. Обмен информацией по восходящей происходит в форме отчетов, предложений, объяснительных записок. Вертикальные коммуникации основаны на отношениях руководства и подчинения.

Организация состоит из подразделений, поэтому обмен информацией между ними необходим для координации задач и действий. Этому обмену данными способствуют **горизонтальные коммуникации (формальные)**. Так как организация – это система взаимосвязанных элементов, то эффективно работающий менеджмент обязан добиваться, чтобы все специализированные элементы работали совместно и согласованно, продвигая организацию в стратегически заданном направлении. Отличительной чертой горизонтальных коммуникаций является тот факт, что горизонтальные информационные обмены связаны с равноправными элементами организации, формируют между ними отношения кооперации и координации.

Коммуникации руководитель - подчиненный. Это важная разновидность формальных коммуникаций. Она составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя (2/3 деятельности между управляемыми и подчиненными). Можно выделить следующие **разновидности обмена информацией между руководителем и подчиненным:**

- Прояснение задач, приоритетов, ожидаемых результатов.
- Обеспечение вовлеченности в решение задач отдела.
- Достижение признания и вознаграждение с целью мотивации.
- Совершенствование и развитие способностей подчиненных.
- Сбор информации об назревающей или реально

существующей проблеме.

- Оповещение подчиненных о грядущем изменении.
- Получение сведений об идеях, усовершенствованиях, предложениях.

Коммуникации руководитель - рабочая группа. Этот вид формального информационного обмена способствует руководителю повысить эффективность действий членов группы. Дает возможность вместе с этой командой наметить новые задачи, приоритеты отдела; обсудить возможные изменения, их последствия для этого и других отделов; проанализировать недавние проблемы, рационализаторские предложения, отметить достижения.

Диагональные коммуникации - это связь функциональных руководителей с сотрудниками подразделений, не находящихся в их подчинении и связь сотрудников подразделений с другими функциональными руководителями.

Следует отметить тот факт, что руководителю необходимо иметь представление о преградах, существующих на пути обмена информацией в организации и знать способы совершенствования информационного обмена.

Выделяют следующие **барьеры на пути организационных коммуникаций**[\[17\]](#):

- ○ Искажение сообщений.

Возможные причины:

- ○ ■ 1. непреднамеренно, в результате затруднений в межличностных коммуникациях;
- 2. сознательно, когда кто-либо из менеджеров среднего звена не согласен с сообщением и модифицирует его таким образом, чтобы сообщение отражало его интересы;
- 3. в результате фильтрации;
- 4. из-за статусных различий;
- 5. из-за страха перед наказанием или при ощущении бессмысленности коммуникации.
- Информационные перегрузки — превышение реальных возможностей системы и входящих в нее людей обрабатывать информацию.
- Неэффективная структура организации — чем выше в организации вертикаль власти (количество иерархических уровней), тем больше вероятность искажения информации.

- Некомпетентность персонала — коммуникативная, профессиональная и методологическая.
- Неэффективный способ организации работ и распределения задач.
- Конфликты, как между подразделениями, так и между людьми.

Для повышения эффективности организационных коммуникаций можно выделить следующие методы:

- - Создание системы обратной связи.
 - Регулирование информационных потоков.
 - Управленческие действия, способствующие облегчению обмена информацией по вертикали и горизонтали.
 - Развертывание системы сбора предложений.
 - Использование внутриорганизационных информационных систем: корпоративных печатных изданий, стенгазет, стендов, Интернета и т. п.
 - Применение достижений современных информационных технологий.

Неформальные коммуникации возникают в процессе человеческого общения по различным интересам: житейским, психологическим, ситуационным. Эти коммуникации не зафиксированы в документах, в официальных требованиях. Они существуют в любой организации и определяют в ней социально - психологическую атмосферу в среде сотрудников. Каналами неформальной коммуникации являются межличностное общение персонала. Самый быстрый и особый способ распространения информации в организации - **слухи [18]**.

Проблемой слухов занимается Геннадий Васильевич Осипов, академик, действительный член Российской Академии Наук, директор Института социально - политических исследований. В своей статье «Слухи: откуда они берутся, зачем слухи нужны и как они влияют на вас» он дает следующее определение данному понятию: «Слухи — это заменитель новостей; или новости, которым не нашлось места в официальных средствах информации. Диссонанс между информацией, которая необходима для понимания ситуации, и тем, что сообщается в СМИ, создают основу для появления и циркуляции слухов».

Слухи, как пишет Г.В. Осипов, представляя собой известия, сведения, достоверность которых не установлена, интерпретируются разными науками неоднозначно. Социологическое понимание этого феномена представлено в ряде работ Т. Шибутани, который, например, связывал функционирование слухов с развитием успешной коммуникации. Н. Смелзер связывал слухи с коллективным

поведением — чаще всего стихийным и неорганизованным — в толпе (относительно большой группе людей, находящихся в непосредственном контакте друг с другом). При этом слухи представляются самым распространенным средством коммуникации, поскольку в какой-то мере объясняют значение ситуации, которую люди не понимают, и помогают им подготовиться к действиям.

Г.В. Осипов предлагает классифицировать слухи **по следующим критериям:**

- По их содержанию: политические, экономические,

экологические и т. п.

- По временной ориентации: касающиеся прошлого, предсказывающие.
- По типу происхождения: спонтанные, преднамеренные.
- По отношению к реальности: рациональные, фантастические.

Возможна классификация слухов и на основании эмоциональных потребностей людей, которые они удовлетворяют. Согласно этому критерию Г.В. Осипов выделяет **три вида слухов:**

- Слух-мечта, он отражает надежды и стремления тех людей, среди которых он циркулирует.
- Слух-пугало, он выражает распространенные в обществе страхи и тревоги.
- Слух-разделитель. Такие слухи часто возникают в периоды социального напряжения или острого конфликта. Они основываются на распространенных в обществе негативных предрассудках относительно других социальных групп, что влечет за собой резко негативное отношение (вплоть до агрессии) к этим группам.

При помощи слухов происходит адаптация к изменениям реальности. Общество всегда находится в развитии, изменении, поэтому некоторые новые события не могут быть объяснены с позиции уже сложившихся концепций. Подобное положение вещей заставляет людей искать новые пути объяснения и понимания события. Посредством передачи и обсуждения слухов и происходит процесс адаптации к новым реалиям. Слухи, таким образом, являются одним из способов коллективного взаимодействия, ориентированного на решение проблемы.

Каждый слух имеет свой «жизненный цикл». Некоторые слухи «умирают» естественной смертью. Они затухают, поскольку люди «устают» от данной темы и новые события начинают вызывать больший интерес. Прекращаются слухи и в том

случае, когда исчезают обуславливающие их страхи и напряжение. Причиной «гибели» слуха может быть также успешное проведение мероприятий по их опровержению.

Рассматривая феномен слухов, нельзя не коснуться вопроса о контроле над ними. Периодически в разных организациях предпринимались попытки введения негативных санкций за распространение слухов. Но трудности в решении проблемы слухов силовыми методами заставили обратить серьезное внимание на их профилактику, уничтожение «питательной среды», в которой они возникают. Такие меры должны быть направлены:

- на предвидение и противостояние чувствам тревоги и неопределенности;
- на поддержание информационной открытости и правдивости,
- на формирование у людей убежденности в деструктивной природе самих слухов.

Усилия по контролю над слухами принимают различные **организационные формы**. К ним относятся:

- опровержение слухов пользующимися доверием лицами,
- введение цензуры,
- создание специальных правительственных учреждений, таких, как центры контроля слухов, основной функцией которых является прекращение слухов посредством их изучения, а также сбора и распространения достоверной информации.

Руководители используют данный информационный канал в следующих целях:

- для изучения мнений сотрудников;
- готовности сотрудников к переменам;
- для определения «узких» мест в руководстве организации.

По неформальным каналам в организации передается следующая информация:

- предполагаемые меры по ужесточению контроля;
- грядущие повышения и понижения сотрудников;
- изменения организационной структуры;
- информация о личных пристрастиях руководителей и т.д.

Межличностные коммуникации[\[19\]](#) - этот вид коммуникаций играет важную роль в эффективном управлении организацией, т.к. руководитель тратит примерно

от 50 % до 90% своего времени на разговоры, т.е. на межличностный обмен информацией.

Однако индивидуальные особенности людей в контексте передачи информации содержат в себе проблемы межличностных коммуникаций.

Заместитель заведующего кафедрой общего и стратегического менеджмента Нижегородского филиала ГУ ВШЭ, бизнес - консультант Михаил Васильевич Плотников в своей статье «Эффективные коммуникации в организации» выделяет следующие основные барьеры на пути межличностных коммуникаций и предлагает правила эффективного слушания, которые помогают их преодолеть.

Основные барьеры на пути межличностных коммуникаций[\[20\]](#):

- барьеры восприятия — неоднозначность интерпретации смысла сообщения. Это зависит от различий в индивидуальных контекстах. Чаще всего этот барьер проявляется в виде конфликтов между сферами компетентности и преград, обусловленных установками людей;
- семантические барьеры — это неоднозначность толкования смысловых оттенков слов: паралингвистических (интонация, тон, скорость); невербальных факторов речи (жесты, мимика, поза, взгляд);
- барьеры обратной связи — это неэффективная обратная связь, которая не дает отправителю достаточной информации о правильности восприятия его сообщения;
- неумение слушать — люди чаще ориентированы на экспрессию собственного внутреннего мира, чем на восприятие и анализ внешней информации.

Специалисты по менеджменту сформулировали **десять правил эффективного слушания**[\[21\]](#), которые помогают преодолеть последний барьер:

- прежде всего, перестаньте говорить;
- помогите говорящему раскрепоститься;
- покажите, что вы готовы слушать;
- устраните раздражающие моменты;
- сопереживайте говорящему;
- будьте терпеливы;
- сдерживайте свой характер;
- не допускайте споров и критики;
- задавайте вопросы;
- и еще раз: перестаньте говорить.

Существуют следующие **способы повышения эффективности межличностных коммуникаций**:

- проясняйте свои идеи до того, как начнете их высказывать (передавать другим людям);
- будьте восприимчивы к возможным семантическим проблемам;
- следите за выражением своего лица, жестами, позой, интонациями;
- выражайте открытость и готовность понимать;
- добивайтесь установления обратной связи, используя следующие приемы:

1. задавайте вопросы;
2. попросите собеседника пересказать ваши мысли;
3. оценивайте язык поз, жестов и интонаций собеседника, которые могут указывать на замешательство и непонимание;
4. контролируйте первые результаты работы;
5. всегда будьте готовы ответить на вопросы.

Понимание процесса межличностного обмена информацией и методов совершенствования умения взаимодействовать, общаться, способствует значительному увеличению эффективности управленческой деятельности.

1.4. Современные информационные технологии и технические средства управления, их значение в обеспечении эффективных коммуникаций в организации.

За последние годы кардинально изменились информационные технологии и технические средства управления. Появились новые продукты, новшества в применении компьютеров и способах хранения информации.

Технические средства управления (КТС - комплекс технических средств) - это аппаратура приема и обработки информации. Как отмечает П. Кнорринг, КТС жизненно необходим всем, кто работает с информацией. Чем совершеннее техника, чем лучше руководитель ее использует в своей деятельности, тем эффективнее технология управления, организация управленческого труда и сам процесс управления.[\[22\]](#)

Комплекс Технических Средств (КТС) включает в себя:

- ЭВМ (электронные вычислительные машины),
- АВТ. (аналоговые вычислительные машины),
- Управляющие вычислительные машины,
- Компьютерную технику (компьютеры),
- АСУ (автоматизированные системы управления),
- Сеть Интернет и «виртуальные предприятия»,
- Организационную технику (копировальные устройства, композеры, радиотелефоны, фотонаборная техника, аппаратура микрофильмирования, диктофонная техника и др.)

Эффективность КТС управления и программных средств зависит от следующих условий:

- от возможностей и качества самой компьютерной техники и средств коммуникации,
- от совершенства программного обеспечения,
- от профессиональной подготовленности пользователей КТС и программных средств.

Конец 80-х и начало 90-х годов - это «заря информационной эры», т.к. в это период использование информации считалось важнее процесса ее создания, хранения или передачи с помощью электронных средств. В ходе данного периода вычислительная мощность и возможности ЭВМ выросли до беспрецедентных размеров, а стоимость вычислений резко снизилась.

Сегодня такие же колоссальные изменения происходят в области телекоммуникаций. Люди имеют возможность доступа к информации, совместного ее использования и передачи с такой скоростью и так дешево, как никогда раньше.

Непосредственное отношение к компьютеризированным управленческим информационным системам имеет **телекоммуникационный взрыв**, т.к. границы между компьютерными технологиями и телекоммуникациями становятся менее заметными. В настоящее время компьютеры осуществляют коммуникации, а телекоммуникационные сети становятся более компьютеризированными.

В дополнение к компьютерам в телекоммуникационных системах используют:

- телефоны и телевизионные технологии,

- беспроводные мобильные радиосистемы, использующие оптоволоконные кабели.

Телекоммуникационные системы предполагают, что пользующиеся ими люди выполняют свою работу или часть ее на дому, а связь с офисами поддерживается посредством компьютерных линий связи.

Преимущества телекоммуникаций для работников заключаются в следующем:

- в отсутствии отвлекающих моментов,
- в уменьшении затрат времени и денег на общение,
- в возможности снизить расходы на рабочую одежду,
- в проведении большего времени с членами семьи или обеспечении ухода за ними.

Выгоды для организаций состоят:

- в повышении производительности труда,
- в снижении потребности в рабочих площадях,
- в возможности привлечения талантливых людей, живущих в отдаленных местностях,
- в повышении уровня лояльности работников.
- в обмен на домашний комфорт некоторые индивиды увеличивают свой рабочий день и интенсивность труда.

Электронная почта[\[23\]](#) - это коммуникативная компьютерная система, позволяющая мгновенно передавать сообщения конкретному лицу и множеству адресатов, которые будут храниться в их персональном компьютере до тех пор, пока их не прочтут.

С помощью системы Интернет (стремительно растущей информационной среды, связывающей компьютерные сети в глобальном масштабе) миллионы людей могут получать информацию практически обо всем, что их интересует, и потенциально осуществлять коммуникации с любым человеком, имеющим компьютер.

Электронная почта может быть использована для передачи компьютерных файлов, а также для обмена по электронному стандарту. Организации, предоставляющие услуги электронной почты, имеют доступ к различным базам данных, что дает пользователю возможность:

- получать самые свежие новости и финансовую информацию,

- отчеты о кредитоспособности,
- производить электронные банковские операции,
- приобретать товары.

И все это можно делать, не выходя из дома.

Основные преимущества систем электронной почты - это высокая скорость передачи и удобство пользования. Но отсутствие непосредственного личного контакта вызывают трудности в точной передаче информации и интерпретации эмоций и чувств.

В организациях наряду с электронной почтой и интеллектуальными автоответчиками используются **электронные доски объявлений** для передачи рутинной информации, для уменьшения бумажной работы и хранения необходимой информации. Помимо поддержания контактов электронные доски объявлений могут стать полезными в повседневной работе компаний.

Многие организации создают виртуальные, не нуждающиеся в помещениях и рабочих столах **офисы**[\[24\]](#), в которых основными средствами производства являются компактные коммуникационные средства:

- электронная почта,
- сотовые телефоны,
- портативные компьютеры,
- факсимильные аппараты,
- модемы,
- системы проведения видеоконференций.

Вооруженные ими сотрудники могут выполнять работу практически в любом месте (в офисах заказчиков, в автомобилях, в ресторанах и т.д.) Однако в данных условиях работы могут утрачиваться возможности социального взаимодействия.

Следует отметить тот факт, что профессионально подготовленный и эффективно работающий руководитель обязан знать возможности и широко применять на практике этот мощный набор технических средств управления и современных информационных технологий.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКОЙ ФИРМЫ АО «ЛАЗЕРСЕРВИС»

АО «ЛазерСервис» одно из ведущих, динамично развивающихся предприятий российского военно-промышленного комплекса, предоставляющее услуги в области послепродажного обслуживания вооружения и военной техники.

Информация о деятельности данной организации размещена на официальном сайте www.laserservice.ru.

АО «ЛазерСервис» создано на основании решения Правления ОАО РАО «ЕЭС России» в июне 2003 года. Данное предприятие находится в городе Москве.

АО «ЛазерСервис» осуществляет производство и поставку запасных частей, комплектующих изделий, контрольно-проверочной аппаратуры, а также разработку технологического оборудования и технической документации. Современное технологическое оснащение производства и наличие необходимых лицензий, выданных российскими федеральными органами, позволяют организации качественно проводить выполнение всех видов работ послепродажного обслуживания авиационной техники.

Взаимодействуя с российскими субъектами военно-технического сотрудничества, «ЛазерСервис» выполняет работы по ремонту авиационной техники для иностранных заказчиков.

Основные заказчики АО «ЛазерСервис»: Министерство обороны Российской Федерации, ФГУП «Рособоронэкспорт», ОАО «Авиационная холдинговая компания «Сухой», ОАО «Российская самолетостроительная корпорация «МиГ».

Основной вид деятельности компании — предоставление услуг по монтажу, техническому обслуживанию, ремонту и восстановлению летательных аппаратов и двигателей летательных аппаратов, включая составные части ракет космического назначения.

Отрасль — ремонт гражданских самолетов, вертолетов, их оборудования и авиационных двигателей.

Все виды деятельности АО "ЛазерСервис":

- ○ Приборы для измерения механических характеристик материалов, счетчики, микроскопы (производство).
- Контрольно-измерительные приборы и аппаратура (производство комплектующих).
- Летательные и космические аппараты (производство комплектующих)
- Эксплуатационные материалы и принадлежности техники и оборудования (оптовая торговля).
- Промышленное оборудование и техника специального назначения (оптовая торговля).
- Универсальный ассортимент товаров (оптовая торговля).
- Подарки и предметы интерьера (розничная торговля).
- Финансовое посредничество (дополнительные услуги).
- Недвижимое собственное нежилое имущество (выставочные залы, торговые места, земельные участки) (сдача внаем).
- Недвижимое нежилое имущество (посреднические услуги при покупке, продаже и аренде).
- Коммерческая деятельность и управление (консультирование).
- Рекламные услуги.
- Взыскание платежей, организация выставок, дизайн и оформление, авторские права и др.

АО «ЛазерСервис» в сфере коммуникаций сотрудничает с холдингом «Тензор».

Компания «Тензор» занимается разработкой программного обеспечения, и основным продуктом данных разработок является СБИС. Она так же выпускает и обслуживает сертификаты ключей электронной подписи. «Тензор» обслуживает крупных корпоративных клиентов – поставляет им офисную, копировальную, презентационную технику; оснащает офисы серверами, проводит сети и телекоммуникации. (Местоположение: г. Ярославль, основан в 1996г, сайт: tensor.ru).

Основным продуктом «Тензор» который использует АО «ЛазерСервис» является СБИС.

СБИС – это программный продукт, автоматизирующий документооборот в компании. Так же, СБИС является сетью деловых коммуникаций, объединяющая, компании, людей, системы управления, системы учета, бизнес-процессы, документы в единую взаимосвязанную систему.

СБИС предлагает клиентам следующие услуги:

- электронный документооборот,
- отчетность через интернет,
- информацию о компаниях и их владельцах,
- помощь в поиске и анализе закупок,
- онлайн –кассы и ОФД,
- помощь в обмене заказами и поставками,
- организация корпоративной социальной сети,
- управление бизнес – процессами,
- видеокommunikации
- управление персоналом.

Для увеличения эффективности коммуникационных процессов руководством АО «ЛазерСервис» на основе СБИС было принято решение организовать корпоративный портал и социальную сеть компании. Они включили в себя: новостную ленту, обсуждения, комментарии, лайки, обмен сообщениями и документами, рабочие группы, мероприятия, вебинары, конкурсы, опросы. Эти механизмы внутриорганизационной социальной сети помогают сплотить сотрудников АО «ЛазерСервис» в команду.

СБИС дает возможность руководству АО «ЛазерСервис» быстро сформировать программу мотивации сотрудников. Используя механизмы социальных сетей, с помощью бейджей, виртуальной валюты, благодарности, премии и т.п. можно значительно поднять дух персонала.

СБИС позволяет сотрудникам заводить личные странички. Они дают правдивую и разностороннюю информацию руководству предприятия о своих сотрудниках, т.к. эти страницы содержат информацию о проектах, над которыми работают сотрудники, над чем и где они трудились ранее, чем они увлекаются во внеурочное время. Личные страницы сотрудников дают возможность менеджерам подобрать профессионалов для определенного проекта, собрать команду единомышленников.

Корпоративная социальная сеть на основе СБИС позволяет организовать знакомство нового сотрудника с руководством, должностными инструкциями,

своими коллегами. Так же привязка инструкций к конкретным должностям и отделам дает возможность выстроить для каждого сотрудника индивидуальную программу обучения и повышения квалификации.

СБиС дает возможность собрать сотрудников и партнеров на совещание или мероприятие, организовать их в рабочую группу по актуальному проекту. Корпоративная социальная сеть позволяет руководителям и сотрудникам данной организации в режиме рабочих групп искать и находить решения сложных вопросов, вести проекты, проводить вебинары, видеосовещания, совместно готовить и править документы, сохранять материалы в общем архиве.

СБиС позволяет проводить различные опросы, анкетирование и т.п. среди сотрудников АО «ЛазерСервис».

Корпоративная социальная сеть позволяет также эффективно организовывать совещания и периодические планерки. Специальный календарь позволяет сверяться с расписанием коллег и их графиком занятости, определить время место совещания. СБиС дает возможность присутствовать сотрудникам на совещании не только лично, но и по видеосвязи, сформулировать повестку, приложить нужные материалы, организовать обсуждение, зафиксировать итоги, поставить задачи и осуществлять контроль над их выполнением. Информация совещания доступна всем заинтересованным сотрудникам. СБиС позволяет определить время и периодичность планерок и регулярно собирать всех участников.

Следует обратить внимание на тот факт, что любая организация - это, прежде всего люди, связанные между собой деятельностью и структурой предприятия и им очень важно, как ими руководят, а СБиС способствует объединению различных иерархических групп, благодаря внутренней социальной сети, в команду единомышленников.

Выстроив систему организационных коммуникаций на основе СБиС, руководители АО «ЛазерСервис»:

- оградили себя от излишних сплетен на основе слухов,
- организовали эффективную передачу деловой информации,
- сократили утечку информации,
- обеспечили вниманием своих подчиненных и предоставили им всевозможные пути для «обратной связи».

Подчиненные с помощью такой организации процессов коммуникаций видят в своих руководителях не только «сухих менеджеров», которым обязаны подчиняться, но и соратников, обычных людей, со свойственными им недостатками и достоинствами.

В сфере отношений с общественностью в АО «ЛазерСервис» в первую очередь уделяется внимание созданию определенного образа, «имиджа» предприятия, широко используя возможности интернета. АО «ЛазерСервис» имеет свой официальный сайт: laserservice.ru, который содержит необходимую информацию для действующих и потенциальных партнеров.

В своих ежемесячных отчетах компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т.д.

Препятствием[25] в процессах коммуникации на предприятии является отрицательный психологический настрой сотрудников компании. Это может быть следствием, плохого настроения, отношений между сотрудниками или проблем во взаимодействии с руководителями.

Еще одна причина трудностей в организационных коммуникациях – это перегрузка каналов связи, которая может быть следствием поломки технических средств связи и обработки информации или избыточности информационных потоков.

Для преодоления препятствий в коммуникациях и повышения их эффективности можно предложить следующие мероприятия:

- систематическое информирование работников о реальном положении дел в организации на данный момент, т.к. в противном случае могут появиться слухи, основанные на страхах и пессимистических прогнозах, что спровоцирует сопротивление изменениям;
- использование максимального количества способов коммуникаций – СБиС, межличностное общение, письма, электронную почту, выступления представителей руководителей высшего звена перед сотрудниками с разъяснениями стратегических целей, с информацией о своем видении перспектив развития организации и с пояснениями преимуществ организационных изменений для каждого сотрудника;
- периодическое проведение индивидуальных бесед с сотрудниками.

Данные мероприятия направлены на снижение показателей тревожности. Такое взаимодействие руководства компании, и ее сотрудников должно отражать понимание руководством переживаний работников и сложностей, с которыми последним пришлось столкнуться. Следует проводить общие собрания, направленные на формирование оптимистичного отношения к возникающим трудностям и ввести на предприятии должность **психолога**.

Конфликты отрицательно влияют на передачу информации, следовательно, тормозят процесс передачи информации и искажают данные, таким образом, негативно действуя на всю работу предприятия, а психолог поможет избежать критических ситуаций в организации, снять напряжение сотрудников при конфликтных ситуациях. Поэтому можно сделать вывод о том, что должность психолога должна положительно повлиять на всю деятельность организации в целом.

К положительным сторонам процессов коммуникаций в рассматриваемой компании можно отнести:

- внедрение СБиС;
- проведение значительной работы по делегированию полномочий;
- своевременное и регулярное информирование всех работников о направлениях деятельности организации, ее стратегии, социальной политике, о новых проектах и задачах, об изменениях, происходящих в рамках организации и в обществе;
- использование для налаживания коммуникаций внутри организации самых разнообразных методов и способов на основе СБиС (дискуссии, встречи на разных уровнях, обсуждения проблем на страницах корпоративной социальной сети и местной печати, электронные почтовые ящики обратной связи и т.д.)

Всесторонне анализируя процессы коммуникаций АО «Лазер Сервис» можно прийти к выводу, что использование руководством инновационных технологий, в ходе организаций коммуникационных процессов, способствует и эффективной управленческой деятельности. Опыт работы данной компании подтверждает, что коммуникации, организованные группой компетентных руководителей являются мощным средством усовершенствования работы предприятия и повышения его эффективности в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования удалось всесторонне проанализировать процесс коммуникаций – изучить понятие «коммуникации», свойства, направления, каналы данного процесса. Были изучены принципы эффективности коммуникационных процессов и исследовано их значение для функционирования предприятия. Так же удалось определить и проанализировать основные функции коммуникаций, подробно рассмотреть и классифицировать средства и виды коммуникаций, т.е. систематизировать теоретические представления об организационных и межличностных коммуникациях.

В процессе хода данного исследования удалось изучить процесс формирования каналов коммуникаций, описать барьеры, возникающие при этом, и указать пути их преодоления.

В практической части исследования был проведен анализ функционирования эффективных организационных и межличностных коммуникаций на российском предприятии и их влияния на эффективность руководства изучаемой организации. На основе полученных данных были разработаны **рекомендации** по совершенствованию процессов коммуникаций на исследуемой фирме:

- проводить систематическое информирование сотрудников о реальном положении дел в организации,
- для информирования сотрудников использовать максимальный набор способов и средств коммуникаций,
- пояснять сотрудникам преимущества организационных изменений,
- раскрывать перед сотрудниками перспективы развития предприятия,
- ввести на предприятии должность психолога,
- стимулировать сотрудников к самообразованию,
- способствовать повышению квалификации сотрудников.

По данным исследований, эти меры снижают показатели тревожности в коллективе, повышают эффективность деятельности руководства и способствуют продуктивному функционированию организации в целом.

Следует отметить тот факт, что на предприятиях нашей страны коммуникационные процессы претерпели коренное изменение. От административно-командной системы наша страна быстро и в короткий срок

перешла к рыночным отношениям и изменила подход к организации внешних и внутриорганизационных коммуникаций.

На примере анализа процессов организационных и межличностных коммуникаций АО «ЛазерСервис» удалось выяснить, как формируются и функционируют коммуникационные процессы в ведущих компаниях, выделить сильные и слабые стороны внутриорганизационной деятельности данных предприятий, сформулировать рекомендации.

Следует отметить тот факт, что в современных условиях развития российской экономики для устойчивого функционирования предприятий постоянно идет поиск новых источников повышения эффективности их деятельности. Все большее научное и практическое значение получают нематериальные факторы, одним из которых являются организационные и межличностные коммуникации, т.к. если руководство предприятия не будет учитывать коммуникационные потребности организации, если оно не владеет необходимыми коммуникационными навыками и знаниями, то неминуемо проявятся следующие проблемы:

- неполное использование кадрового потенциала,
- избыточная длительность производственного и управленческого циклов,
- неспособность своевременно реагировать на изменение спроса и т.п.

Однако большинство современных отечественных руководителей в полной мере осознают всю важность организационных и межличностных коммуникаций на предприятии и стараются создать условия для полноценного и эффективного функционирования коммуникационных процессов, ведь если организация эффективна в области коммуникаций, то она эффективна и во всех других видах деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления: Учебное пособие для вузов по специальности "Менеджмент". — 2-е изд., изм. и доп.— М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА • М), 2001. - 592 с.
2. Мескон М. ,Альберт М., Хедоури Фр. Основы менеджмента; 3-е изд.: Пер. с англ. - М.: Вильямс , 2008.- 800 с.

3. Михненко П.А. Основы менеджмента: Интернет-курс по направлению «Менеджмент организации» (бакалавриат) . // МФПУ «Университет», Электронная библиотека, URL: e – biblio.ru, 2011.(Дата обращения: 25.08.17).
4. Моисеева, А.П. Коммуникационный менеджмент: Учебное пособие. - Томск, Изд-во ТПУ, 2007.- 103 с.
5. Казаков М.К. Управление проектами как инструмент реализации стратегии компаний // Российский центр компетенций по управлению проектами, URL: <http://www.pmssoft.ru/knowledgebase/articles/detail.php?ID=15391> (Дата обращения: 23.06. 2017)
6. Осипов Г.В. Слухи: откуда они берутся, зачем слухи нужны и как они влияют на нас. //Элитариум: Центр дистанционного образования, URL: <http://www.elitarium.ru>,2014. (Дата обращения: 15.08.17).
7. Плотников М. В. Эффективные коммуникации в организации.// Элитариум: Центр дистанционного образования.URL: <http://www.elitarium.ru>, 2009. (Дата обращения: 10.07.17).
8. Шеметов П.В. Организационные коммуникации: как их совершенствовать.//Элитариум: Центр дистанционного образования URL: <http://www.elitarium.ru>,2011. (Дата обращения: 22.07.17).
9. АО «ЛазерСервис», 2004 -2017. URL: www.laserservice.ru. (Дата обращения: 30.07.17.)
10. Тензор, 1996 -2017. URL: www.tensor.ru. (Дата обращения: 14.08.17.)

1. Мескон М. ,Альберт М., Хедоури Фр. Основы менеджмента; 3-е изд.: Пер. с англ./М. Мескон, М. Альберт, Фр. Хедоури. – М.: Вильямс , 2008.- С.99-100. [↑](#)
2. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. учебное пособие для вузов по специальности "Менеджмент". — 2-е изд., изм. и доп./ В. И. Кнорринг— М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА • М), 2001. – С.80-84. [↑](#)
3. Михненко П.А. Основы менеджмента: Интернет-курс по направлению «Менеджмент организации» (бакалавриат) ./ П.А. Михненко // МФПУ «Университет», Электронная библиотека, URL: e – biblio.ru, 2011.(Дата

обращения: 25.08.17). [↑](#)

4. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. учебное пособие для вузов по специальности "Менеджмент". — 2-е изд., изм. и доп./ В. И. Кнорринг— М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА • М), 2001. – С.85. [↑](#)
5. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. учебное пособие для вузов по специальности "Менеджмент". — 2-е изд., изм. и доп./ В. И. Кнорринг— М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА • М), 2001.. – С.87. [↑](#)
6. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. учебное пособие для вузов по специальности "Менеджмент". — 2-е изд., изм. и доп./ В. И. Кнорринг— М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА • М), 2001. – С.88. [↑](#)
7. Михненко П.А. Основы менеджмента: Интернет-курс по направлению «Менеджмент организации» (бакалавриат) ./ П.А. Михненко // МФПУ «Университет», Электронная библиотека, URL: e - biblio.ru, 2011.(Дата обращения: 25.08.17). [↑](#)
8. Михненко П.А. Основы менеджмента: Интернет-курс по направлению «Менеджмент организации» (бакалавриат) ./ П.А. Михненко // МФПУ «Университет», Электронная библиотека, URL: e - biblio.ru, 2011.(Дата обращения: 25.08.17). [↑](#)
9. Плотников М. В. Эффективные коммуникации в организации./ М.В. Плотников //Элитариум: Центр дистанционного образования.URL: http://www. elitarium .ru, 2009. (Дата обращения: 10.07.17).
[↑](#)
10. Мескон М. ,Альберт М., Хедоури Фр. Основы менеджмента; 3-е изд.: Пер. с англ./М. Мескон, М. Альберт, Фр. Хедоури. – М.: Вильямс , 2008. - С.105 -109. [↑](#)

11. Шеметов П.В. Организационные коммуникации: как их совершенствовать. / П.В. Шеметов //Элитариум: Центр дистанционного образования URL: [http://www. elitarium .ru](http://www.elitarium.ru),2011. (Дата обращения: 22.07.17). [↑](#)
12. Михненко П.А. Основы менеджмента: Интернет-курс по направлению «Менеджмент организации» (бакалавриат) ./ П.А. Михненко // МФПУ «Университет», Электронная библиотека, URL: [e - biblio.ru](http://e-biblio.ru), 2011.(Дата обращения: 25.08.17). [↑](#)
13. Шеметов П.В. Организационные коммуникации: как их совершенствовать / П.В. Шеметов //Элитариум: Центр дистанционного образования URL: [http://www. elitarium .ru](http://www.elitarium.ru), 2011. (Дата обращения: 22.07.17). [↑](#)
14. Мескон М. ,Альберт М., Хедоури Фр. Основы менеджмента; 3-е изд.: Пер. с англ./М. Мескон, М. Альберт, Фр. Хедоури. – М.: Вильямс , 2008. - С. 100-109. [↑](#)
15. Михненко П.А. Основы менеджмента: Интернет-курс по направлению «Менеджмент организации» (бакалавриат) ./ П.А. Михненко // МФПУ «Университет», Электронная библиотека, URL: [e - biblio.ru](http://e-biblio.ru), 2011.(Дата обращения: 25.08.17). [↑](#)
16. Мескон М. ,Альберт М., Хедоури Фр. Основы менеджмента; 3-е изд.: Пер. с англ./М. Мескон, М. Альберт, Фр. Хедоури. – М.: Вильямс , 2008.- С. 105-107. [↑](#)
17. Плотников М. В. Эффективные коммуникации в организации./ М.В. Плотников //Элитариум: Центр дистанционного образования.URL: [http://www. elitarium .ru](http://www.elitarium.ru), 2009. (Дата обращения: 10.07.17). [↑](#)
18. Осипов Г.В. Слухи: откуда они берутся, зачем слухи нужны и как они влияют на нас./Г.В.Осипов //Элитариум: Центр дистанционного образования, URL: [http://www. elitarium .ru](http://www.elitarium.ru),2014. (Дата обращения: 15.08.17). [↑](#)
19. Михненко П.А. Основы менеджмента: Интернет-курс по направлению «Менеджмент организации» (бакалавриат) ./ П.А. Михненко // МФПУ

«Университет», Электронная библиотека, URL: e – biblio.ru, 2011.(Дата обращения: 25.08.17). [↑](#)

20. Мескон М. ,Альберт М., Хедоури Фр. Основы менеджмента; 3-е изд.: Пер. с англ./М. Мескон, М. Альберт, Фр. Хедоури. – М.: Вильямс , 2008. - С. 106-112. [↑](#)
21. Плотников М. В. Эффективные коммуникации в организации./ М.В. Плотников //Элитариум: Центр дистанционного образования.URL: [http://www.elitarium .ru](http://www.elitarium.ru), 2009. (Дата обращения: 10.07.17). [↑](#)
22. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. учебное пособие для вузов по специальности "Менеджмент". — 2-е изд., изм. и доп./ В. И. Кнорринг— М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА • М), 2001. – С.88- 90. [↑](#)
23. Моисеева, А.П. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие./ А.П.Моисеева. - Томск, Изд-во ТПУ, 2007.-С 39-40. [↑](#)
24. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. учебное пособие для вузов по специальности "Менеджмент". — 2-е изд., изм. и доп./ В. И. Кнорринг— М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА • М), 2001. – С.90. [↑](#)
25. Казаков М.К. Управление проектами как инструмент реализации стратегии компаний / М.К. Казаков // Российский центр компетенций по управлению проектами, URL: <http://www.pmssoft.ru/knowledgebase/articles/detail.php?ID=15391> (Дата обращения: 23.06. 2017) [↑](#)