

## **Содержание:**

# **Введение**

Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis» означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информация, а значения или смысла с помощью символов.

Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, что передается и то, как это «что» передается.

Обмен информацией необходим при реализации любой из функций менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль). Он является важнейшим условием принятия обоснованных решений, играет огромную роль в межличностных отношениях и формировании имиджа организация. Обмен информацией - важнейшая составная часть всех видов управленческой деятельности. Современный руководитель тратит 48 минут каждого часа своего рабочего времени на общение с подчиненными, коллегами, начальством. Таким образом, 80 процентов его времени уходит на коммуникацию, и от того, настолько она эффективна, во многом зависит эффективность работы всей организации. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. -М.: ЗАО "Бизнес-школа", 2004.

Организационные коммуникации - это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству личностей в группе и отдельным личностям за пределами данной группы. Коммуникации необходимы для того, чтобы координировать деятельность по всем параметрам управления, а также получать необходимый объем достоверной информации.

Таким образом, этим и определяется актуальность выбранной темы данной курсовой работы «Влияние процесса коммуникаций на эффективное управление организацией».

**Объектом курсового исследования** является коммуникация.

**Предметом курсового исследования** это теоретическая сущность процесса коммуникаций, а также определение их практического значения.

В соответствии с этим **целью курсовой работы** является рассмотрение и исследование, как с теоретической, так и с практической стороны аспектов коммуникативного процесса.

Исходя из данной цели, в работе ставятся и решаются следующие **задачи**:

В первой главе планируется рассмотреть теоретическую характеристику процесса коммуникаций. Для этого необходимо провести подробное исследование по следующим вопросам:

- рассмотреть содержание понятия коммуникаций;
- рассмотреть элементы и этапы процесса коммуникаций;
- роль коммуникаций в системе управления.

Во второй главе планируется исследовать коммуникативный процесс на предприятии ООО Прогресс. Для этого необходимо провести подробное исследование по следующим вопросам:

- проанализировать управление на предприятии ООО Прогресс;
- проанализировать коммуникации на предприятии ООО Прогресс;
- проанализировать повышение эффективности деятельности предприятия ООО Прогресс за счет инновационных коммуникаций.

**Прикладная значимость** данного исследования определяется возможностью использования выводов работы в дальнейших разработках по дисциплине «Теория менеджмента», а также при написании выпускной квалификационной работы.

При написании курсовой работы были использованы нормативные акты Российской Федерации, в том числе Трудовой Кодекс РФ с последними изменениями и дополнениями на 2016 год. Также теоретическую базу написания данной курсовой работы составили книги, изданные в период 2011-2014 годов, такими известными издательствами, как Проспект, Юнити, Юнити-Дана, Юрайт.

Проблеме конфликтов на предприятии посвящено множество работ. Это работы Лебедева, Урсул, Зайцева.

Важную роль в написании данной курсовой работы имели и научные статьи, которые позволили более полно и подробно раскрыть выбранную тематику данной курсовой работы.

Цели и задачи курсовой работы обусловили следующую её **структуру**. Работа состоит из содержания, введения, двух глав («Теоретическая характеристика процесса коммуникаций», «Исследование коммуникативного процесса на предприятии ООО Прогресс»), заключения, библиографии, приложений.

## **Глава 1. Характеристики процесса коммуникаций**

### **1.1. Содержание коммуникационного процесса**

Коммуникационный процесс - это обмен информацией между людьми, целью которого является обеспечение понимания передаваемой и получаемой информации. Основные функции коммуникации:

- информативная - передача истинных или ложных сведений;
- интерактивная (побудительная) - организация взаимодействия между людьми, например согласовать действия, распределить функции, повлиять на настроение, убеждения, поведение собеседника, используя различные формы воздействия: внушение, приказ, просьба, убеждение;
- перцептивная - восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;
- экспрессивная - возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

Коммуникационный процесс включает пять этапов[\[1\]](#).

этап - начало обмена информацией, когда отправитель должен ясно представить, «что именно» (какую идею и в какой форме ее выразить) и «с какой целью» он хочет передать и какую ответную реакцию получить.

этап - воплощение идеи в слова, символы, в сообщение. Выбираются и используются различные каналы передачи информации; речь, жесты, мимика,

письменные материалы, электронные средства связи: компьютерные сети, электронная почта и т.д.

этап - передача информации через использование выбранных каналов связи.

этап - получатель информации переводит вербальные (словесные) и невербальные символы в свои мысли - этот процесс называют декодированием.

этап - сообщения об исполнении - этап обратной связи - отклик получателя на полученную информацию, на всех этапах коммуникационного процесса могут существовать помехи, искажающие смысл передаваемой информации.

Руководитель от 50 до 90% времени тратит на коммуникацию, ведь он должен довести информацию до подчиненных и получить от них требуемую реакцию, а также осуществлять информационное взаимодействие с коллегами и вышестоящим руководством. 80% зарубежных руководителей считают, что обмен информацией - одна из самых сложных проблем в организациях, а неэффективные коммуникации - это главное препятствие на пути достижения успешной деятельности фирмы, ведь если люди не могут эффективно обмениваться информацией, они не смогут работать вместе и достигать общих целей.

Эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации. Выделяют следующие виды коммуникаций[2]:

- формальные (определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов). Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения;

- неформальные коммуникации (например канал общения между друзьями, канал распространения слухов);

вертикальные (межуровневые) коммуникации: сверху вниз и снизу вверх;

горизонтальные коммуникации - обмен информацией между различными отделами для согласования действий;

межличностные коммуникации - устное общение людей в любом из перечисленных видов коммуникаций.

Горизонтальные потоки сообщений в организации имеют место чаще, чем вертикальные. Одна из причин состоит в том, что люди более расположены говорить свободно и открыто с равными себе, чем со старшими.

Горизонтальный обмен информацией в этом случае менее подвержен искажениям, поскольку у работников одного уровня взгляды совпадают чаще. Более того, содержание горизонтальных сообщений носит в основном координационный характер, тогда как у вертикальных, идущих сверху вниз, - приказной. Сообщения, движущиеся снизу вверх, содержат главным образом информацию обратной связи о производственной деятельности.

Организационные структуры, как правило, препятствуют горизонтальным потокам информации между индивидами различных подразделений. Предполагается, что сообщения движутся по ступеням иерархии до общего начальника, а затем направляются вниз. Естественно, это замедляет скорость горизонтальных сообщений. А. Файоль защищал идею специально предусмотренных механизмов поперечной коммуникации в организации, заметив, что имеется много видов деятельности, успех которых зависит от их быстрого исполнения, и что необходимо найти способы сочетания должного почтения к иерархическим каналам с удовлетворением потребности в быстрых действиях. Такой особый горизонтальный канал формальной коммуникации называют «мостиком Файоля»[\[3\]](#).

В соответствии с данным разделом можно сделать выводы в завершении раздела можно прийти к следующему выводу.

- коммуникация представляет собой процесс, в ходе которого информация передается от одного лица к другому лицу для того, чтобы повлиять каким-то образом на действия получателя информации в интересах отправителя информации.

- нельзя отождествлять понятия коммуникация и информация. Информация – это сведения, которые передаются. Коммуникация же представляет собой не только сведения, которые передаются, но и условия, в которых данные сведения передаются. Поэтому, можно утверждать, что коммуникация – это понятие наиболее охватывающее и полное[\[4\]](#).

- коммуникации необходимы руководителям по причине того, что они поддерживают высокий уровень эффективного управления в организации, а также, без сомнения, повышают уровень уважения, авторитета и оценки действий самого руководителя среди подчиненных, коллег и конкурентов.

## 1.2. Процесс коммуникаций, его элементы и этапы

Чтобы лучше понять процесс обмена информацией, условия его эффективности, назовем элементы и стадии процесса коммуникаций.

В процессе обмена информацией выделяют четыре элемента.

1. Отправитель, лицо, задумавшее передать информацию (идею, сообщение) или выразить эмоции, чувства.
2. Сообщение, собственно информация, ясно сформулированная мысль, закодированная с помощью символов. Смысл и значение сообщения представляют собой идеи отправителя, факты, ценности, чувства и отношения. При этом отправитель рассчитывает, что сообщение будет получено с тем же значением, которое в него заложено[5].
3. Канал, средство передачи информации. С его помощью она направляется к заданному адресату. Каналами могут быть телефонная линия, радиоволна, воздух, передающий устную речь, компьютерные сети, каналы доставки письменной корреспонденции и т. д. Если канал в момент передачи или обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть.
4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Этапами обмена информацией являются следующие:

зарождение идеи, сообщения;

кодирование и выбор канала. Кодирование – это преобразование передаваемой информации с помощью символов в послание или сигнал, который может быть передан. Формами кодирования выступают речь, текст, рисунок, поступок, жест, улыбка, интонация и т. д. Отправитель также выбирает канал, совместимый с формой кодирования;

передача – использование канала для доставки сообщения;

декодирование – перевод символов отправителя в мысли получателя.

Декодирование включает восприятие послания, его интерпретацию и оценку.

Эффективное декодирование предполагает понимание идеи получателем, что означает, что смысл сообщения для отправителя и получателя одинаков.

Эффективность обмена информацией повышает обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются местами и ролями, и процесс коммуникации осуществляется в обратном порядке, проходя все этапы обмена информацией.

Обратная связь – это реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой реакции отправителем[6].

Обратная связь делает коммуникацию динамическим двухсторонним процессом. Она может рассматриваться как сообщения отправителю, которые содержат данные об эффективности акта коммуникации.

Если обратная связь положительная, то в таком случае можно говорить о том, что требуемый и желаемый результат достигнут. Если обратная связь отрицательная, то это свидетельствует о том, что желаемый результат достигнут не был.

В идеале обратная связь должна быть сознательной, а поэтому планироваться заранее, облекаться в оптимальную форму, соответствующую ситуации, возможности восприятия партнером (а не собственному удобству), устанавливаться без промедления, в ответ на конкретный сигнал (особенно, если о ней просят) и характеризоваться доброжелательностью. Сигналами сознательной обратной связи при устной передаче информации бывают уточнение, перефразирование, обобщение, выражение чувства. Поскольку такие сигналы могут быть достаточно слабыми, то за реакцией партнеров нужно внимательно наблюдать.

Таким образом, в заключении данного раздела можно прийти к следующим выводам:

- были рассмотрены элементы и этапы коммуникационного процесса.
- элементами коммуникационного процесса выступают получатель, сообщение или идея, канал передачи данного сообщения или идеи и получатель информации в виде сообщения и идеи.
- также существуют и четыре этапа коммуникационного процесса, в ходе которого осуществляется непосредственная коммуникация. Каждый из этапов имеет свои особенности, которые были рассмотрены[7].

## 1.3 Формы межличностных коммуникаций и их барьеры

Существуют межличностные и организационные формы коммуникаций, последние в конечном счете тоже сводятся к межличностным. В зависимости от канала передачи межличностные коммуникации подразделяют на устные и письменные.

Устные коммуникации выступают в форме обсуждений, беседы, диалога, телефонного звонка, и символом кодирования информации здесь является устное слово, речь и невербальная информация (жест, мимика, выражение лица, улыбка, интонация и другая несловесная информация). У такой формы коммуникации два основных преимущества:

- 1) она проста для использования, не требует специальной подготовки и средств связи;
- 2) обеспечивает быструю обратную связь и обмен информацией между отправителем и получателем через заданный вопрос, высказанное согласие, жест, голос и другую невербальную информацию.

Эта информация передает мысли и ощущения гораздо более эффективно, чем любые, самым тщательным образом подобранные слова. Недостатками устных коммуникаций являются:

- 1) невозможность хранения информации, так как такие коммуникации не оставляют документов, записей, заметок;
- 2) возникновение определенных барьеров на пути устных коммуникаций, которые приведут к неточностям, ошибкам, непониманию.

В качестве таких барьеров назовем: разное восприятие, стереотипы, неумение слушать, семантические и невербальные.

Восприятие – это процесс приема и преобразования информации, обеспечивающий человеку понимание реальности и ориентацию в ситуации. Восприятие влияет на ожидания людей. Люди реагируют не на то, что происходит в действительности, а на то, что воспринимается как происходящее[8].

На восприятие могут влиять: уровень образования, возраст, накопленный опыт, ценности, идеология, социально-психологический климат в коллективе. В атмосфере доверия растут информационные потоки и точность информации в обменах между людьми. И, наоборот, информация, противоречащая нашему опыту, ценностям, установкам, зачастую либо полностью отторгается, либо воспринимается частично, либо искажается в соответствии с опытом и представлениями. Помогает преодолеть этот барьер и активное слушание как способ доведения реакции на сообщаемую информацию (демонстрация интереса, задавание вопросов, краткий пересказ сказанного и другие формы обратной связи с отправителем для завершения коммуникационного цикла).

Стереотипы – это устойчивые мнения по поводу людей и ситуаций, позволяющие судить о них по ассоциации. Пристрастием к стереотипам может страдать как отправитель информации, так и ее получатель, поэтому при осуществлении коммуникаций необходимо удостовериться в реальном.

Неумение слушать является серьезным барьером на этапе принятия сообщения. Чтобы понять сообщение, его надо услышать. Под умением слушать понимают навыки принимать сообщения, четко выделяя содержащиеся в них факты и ощущения, правильно интерпретировать их значения. Только тогда получатель имеет возможность дать адекватный ответ исходному отправителю, т. е. создать обратную связь и замкнуть коммуникативный круг. Умение слушать требует от человека внимания, энергии и опыта.

В управленческой литературе приводятся некоторые советы по эффективному слушанию<sup>[9]</sup>:

- 1) перестаньте говорить, не перебивайте говорящего;
- 2) создайте говорящему непринужденную атмосферу, находите интересные темы;
- 3) покажите говорящему, что вы готовы слушать;
- 4) будьте терпеливы, отзывчивы;
- 5) задавайте вопросы, поддерживайте в собеседнике интерес;
- 6) не допускайте споров и критики, оценивайте суть, а не слова. Семантические барьеры связаны с разным значением одних и тех же слов, предложений. Это особенно касается резюме, технических и узкопрофессиональных терминов. Поэтому менеджеру надо добиваться понимания того смысла, который он

вкладывает в слова. Например, слово «организация» означает и предприятие, учреждение, и процесс их проектирования. Исследования показали, что рабочие и менеджеры придают неодинаковые значения таким словам, как стимулы, сотрудничество, доверие, прибыль, затраты-выгоды, бюджет и др. Поэтому менеджер должен использовать уточнения, расшифровку употребляемых терминов, по возможности исключать двусмысленные слова, фразы.

Невербальные преграды вызваны неверным использованием в коммуникации любых символов, кроме слов. Такими символами являются: жесты, выражение лица, движения глаз, прикосновения, позы, интонация, дистанционная близость в общении и др. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Во многих случаях более важно то, как мы говорим, чем то, что мы говорим. Поэтому неверные невербальные символы часто полностью подавляют вербальные. Отсюда вывод: нужно добиваться, чтобы невербальные символы соответствовали смыслу сообщения, которое передается. В противном случае возникает «шум», который препятствует правильному пониманию информации[10].

Второй формой межличностных коммуникаций являются письменные коммуникации в форме отчета, доклада, письма, докладной записки, представления, приказа и др., где символом кодирования информации выступает письменное слово. Преимущества письменных коммуникаций:

- 1) большая точность и тщательность при формулировании сообщений;
- 2) возможность хранения информации. Недостатки в том, что они:
  - 1) требуют больше времени на сбор, обдумывание и формулирование сообщений;
  - 2) препятствуют установлению обратной связи и обмену информацией.

При выборе формы межличностных коммуникаций можно руководствоваться правилом: устная коммуникация предпочтительней при персональном, новом, нерутинном, двусмысленном, эмоциональном и кратком сообщении (личные встречи, беседы, телефонный разговор), а письменная обычно более эффективна при обезличенных, простых, рутинных и длинных посланиях (официальное письмо, докладная записка, электронная почта).

Для усиления преимуществ каждой из этих форм их можно комбинировать. Например, короткий телефонный звонок позволяет предупредить о времени

совещания и получить немедленный ответ, а напоминающая записка о времени и повестке дня гарантирует, что получатель не забудет о совещании, подготовится к нему и придет. Новые средства связи: мобильные телефоны, факсы, компьютерные сети—стирают различия между устной и письменной формами коммуникаций и делают каждую более эффективной[11].

#### 4. Формы организационных коммуникаций, их барьеры

Формы организационных коммуникаций:

- 1) коммуникация с внешней средой;
- 2) вертикальные коммуникации в рамках организации;
- 3) горизонтальные коммуникации внутри организации;
- 4) неформальные коммуникации;
- 5) коммуникационные сети.

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

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

Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен сообщениями между разными отделами, подразделениями, находящимися на одном уровне в организации, и между коллегами по работе внутри этих подразделений. Цель этих коммуникаций – координация и кооперация работы взаимосвязанных подразделений, решение проблем внутри отделов, консультирование друг друга. Для согласования работы разных подразделений иногда создаются специальные группы, комитеты, комиссии, назначаются консультанты, создаются матричные структуры, в которых большую роль играют горизонтальные связи.

Неформальные коммуникации не связаны ни с формальными каналами, ни с иерархией в организации. Они возникают спонтанно, не по предписанию руководства, являются случайным обменом информацией между людьми при встрече и соединяют всех сотрудников организации. Существует два типа неформальных каналов: слухи («виноградная лоза») и «выходы в народ»[\[12\]](#). Слухи представляют собой непроверенные сведения, обычно циркулирующие внутри организации (внутренние толки) или во внешней среде организации (внешние толки).

Исследования показывают, что эффективность «виноградной лозы» зависит всего лишь от нескольких человек. В простой цепочке слухов один человек сообщает какие-либо новости многим другим. В кластерной цепочке информацию передают несколько человек. Чем меньше число «передаточных звеньев», тем точнее информация. По меньшей мере, на 75 % слухи являются точными. Поэтому по каналам слухов менеджер может распространить информацию о предстоящих сокращениях персонала, о перемещениях и назначениях, новых ставках заработной платы, предстоящих изменениях в организации. Слухи можно разделить на четыре категории.

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

Слухи-«пугала». Возникают на почве страхов и опасений работников, вызывая беспокойство в коллективе, например в период урезания сметы. В таких случаях работники делятся своими страхами с коллегами. Эти слухи иногда наносят ущерб (например, слух о возможности сокращения штатов) и требуют официального опровержения со стороны руководства.

«Вбивание клиньев». Наиболее агрессивный тип слухов. Они разделяют группы и подрывают лояльность. Такие слухи продиктованы агрессивностью и даже ненавистью. Это негативные слухи, вносящие раскол. Как правило, унижительны для компании или индивида и способны нанести урон репутации других лиц[\[13\]](#).

Финальный слух. Это слух о предвидении каких-то действий. Он возникает, когда сотрудники длительное время ожидали наступления событий. Возможно, до этого остался всего один шаг, что усиливает двусмысленность ситуации.

«Выходы в народ» – это такая форма коммуникаций, при которой руководитель даже высшего звена не довольствуется только письменными отчетами своих непосредственных подчиненных, а предпочитает получать информацию о жизнедеятельности компании из «первых рук», из разговоров с рядовыми сотрудниками. Это создает благоприятный климат в коллективе, способствует укреплению восходящих и нисходящих коммуникаций. У менеджера появляется возможность донести до работников свои идеи и ценности и услышать о проблемах, идеях и жалобах, волнующих сотрудников.

## **Глава 2. Коммуникативный процесс на предприятии ООО Прогресс**

### **2.1. Анализ управления на предприятии ООО Прогресс**

Предприятие ООО Прогресс – это трикотажная фабрика, которая осуществляют свою деятельность на территории России. Бренд, под которым предприятие выпускает трикотажную продукцию, носит название MILANA STYLE. MILANA STYLE – это крупнейший Российский производитель женского трикотажа. Более 11 лет компания успешно выпускает продукцию, которая пользуется высоким спросом во всех регионах России и странах СНГ.

С 2014 г. открыты новые направления: производство швейных изделий и выпуск лимитированных коллекций аксессуаров совместно с ведущими европейскими производителями, по эскизам дизайнерской группы MILANA STYLE.

Фабрика предлагает ассортимент моделей с 42 по 64 размеры соответствующий сезонам, современной моде и оптовому спросу с учетом различных возрастных групп. Вся продукция сертифицирована (сертификат ЕАС), изделия индивидуально упакованы и снабжены необходимой маркировкой.

-Блузки женские и детские.

- Брюки мужские, женские и детские.
- Джемпера мужские, женские и детские.
- Жакеты женские и детские.
- Жилеты женские и детские.
- Кардиганы женские и детские.
- Костюмы мужские, женские и детские.
- Платья женские и детские.
- Пончо женские и детские.
- Сарафаны женские и детские.
- -Трикотажные платья женские и детские.
- Юбки женские и детские.

В процессе управления предприятиями, необходимо эффективное решение комплекса задач, основные виды которых в общем случае могут быть определены следующим образом

- управление финансами;
- управление производством;
- управление сбытом и снабжением;
- управление внутренними службами;
- управление кадрами.

В зависимости от особенностей и масштаба предприятия каждый из выделенных видов может включать в себя значительное число отдельных задач. В принципе подобные задачи возникают и при управлении малым предприятием, однако их реальный объем позволяет обеспечить удовлетворительное решение традиционными средствами бухгалтерского учета.

Напомним, кстати, что в общем случае на предприятии можно выделить как минимум три вида учета:

-оперативный учет – обеспечивает сбор первичной информации и является основным поставщиком данных для остальных видов учета;

-управленческий учет – направлен на получение информации для детального анализа деятельности предприятия, прогнозирования и принятия решений;

-бухгалтерский учет – обеспечивает получение необходимой бухгалтерской отчетности;

Особенностью решения задач управления на средних и крупных предприятиях является необходимость использования в качестве одной из основ для принятия решений данных управленческого учета.

Управленческий учет представляет собой систему сбора, обработки и предоставления информации высшему менеджменту для принятия последним различных управленческих решений. В этом его главное отличие от традиционного финансового (бухгалтерского) учета, ориентированного главным образом на внешних пользователей – кредиторов, акционеров, фискальные органы. Существующая система бухгалтерской отчетности все в меньшей степени отвечает современным требованиям к полноте, достоверности, оперативности информации, необходимой руководству предприятия. Управленческий учет является информационным инструментом контроллинга – концепции управления деятельностью предприятия путем реализации следующей циклической последовательности действий: оценка текущего состояния - принятие управленческих решений – составление плана реализации принятых решений – контроль реализации плана – анализ нового текущего состояния (сравните с «петлей управления», рассмотренной выше).

Отметим, что для анализируемого предприятия особенно важна комплексность при решении выделенных видов задач управления.

Таким образом, в завершении раздела можно прийти к следующему выводу.

- была рассмотрена общая организационная характеристика предприятия ООО Прогресс. Определена основная деятельность, а также направления его производственной деятельности.

- также были рассмотрены особенности управления, которые оказывают значительное влияние на характер деятельности анализируемого предприятия.

## **2.2. Анализ коммуникаций на предприятии ООО Прогресс**

Коммуникации, которые происходят на предприятии ООО Прогресс, делятся на внутренние и внешние коммуникации. Для того, чтобы дать подробный анализ, необходимо проанализировать внутренние вертикальные коммуникации. Исследование коммуникационного процесса, который происходит на анализируемом предприятии, проведем на конкретных примерах.

Пример 1. Внутренняя вертикальная коммуникация – запрос.

Сотрудница предприятия ООО Прогресс была на больничном, то есть в медицинском отпуске, более четырех месяцев. В сентябре 2015 года она предоставила в отдел по персоналу справку об установлении ей инвалидности со степенью трудоспособности 35% и последний лист о медицинском отпуске, в котором было отмечено, что ей была установлена группа инвалидности. И в тоже время в этом листке о медицинском отпуске было написано, что она продолжает болеть, что является грубым нарушением действующего российского законодательства.

Так как согласно медицинским документам данная сотрудница продолжала находиться в состоянии болезни, то уволить ее руководство предприятия не имело права. Чтобы разъяснить данную ситуацию, менеджер по персоналу предприятия ООО Прогресс отправил в медицинское учреждение запрос о том, действительно ли данная сотрудница находится в медицинском отпуске.

Спустя некоторое время, из медицинского учреждения пришел ответ, что произошла нелепая ошибка по вине врача. Согласно ответу из медицинского учреждения данная сотрудница уже не болела и могла приступать к выполнению своих функциональных обязанностей.

На основании вскрывшихся фактов у предприятия ООО Прогресс появились основания для увольнения работницы в связи с тем, что со степенью трудоспособности в 35 % она не имела права занимать прежнюю должность.

Пример 2. – Внутренняя вертикальная коммуникация – предоставление отчетов.

Предоставление отчетов также относится к примеру коммуникаций. В данном случае подчиненный передает отчет о своей деятельности или о показателях результативности работы предприятия высшему руководству. В качестве примера рассмотрим отчет главного бухгалтера предприятия ООО Прогресс перед Советом Директоров о количестве потребленных энергетических ресурсов за определенный период времени.

**Таблица 1**

**Отчет о потреблении энергоресурсов предприятием ООО Прогресс за 2015 год**

<b>Месяц</b>	<b>Электрическая энергия в рублях</b>	<b>Тепловая энергия в рублях</b>	<b>Вода в рублях</b>
<b>Январь</b>	50000	90000	26000
<b>Февраль</b>	60000	90000	21000
<b>Март</b>	50000	80000	25000
<b>Апрель</b>	60000	70000	22000
<b>Май</b>	65000	-	20000
<b>Июнь</b>	75000	-	31000
<b>Июль</b>	50000	-	37000
<b>Август</b>	51000	-	35000
<b>Сентябрь</b>	53000	30000	38000

<b>Октябрь</b>	57000	40000	37000
<b>Ноябрь</b>	52000	50000	45000
<b>Декабрь</b>	50500	70000	32000

Следует отметить, что в летние периоды 2015 года отсутствовали платежи за тепловую энергию. Это связано с тем, что отопительный сезон начинается в сентябре и заканчивается в апреле. А в летний период отопительный сезон отсутствует.

Видно, что в летние месяцы график опускается на ось, что свидетельствует об отсутствии платежей за отопление.

Таким образом, в завершении раздела можно отметить следующее:

- были рассмотрены коммуникации, которые имели место на предприятии ООО Прогресс.
- был рассмотрен пример вертикальной внутренней коммуникации в виде отправления запроса в медицинское учреждение и получение ответа из данного учреждения.
- также был рассмотрен пример вертикальной внутренней коммуникации в виде предоставления отчетов главного бухгалтера вышестоящему руководству. Отчет был передан в устной форме коммуникации, а также в форме кодирования коммуникации в виде символа рисунка.

## **2.3 Эффективность деятельности предприятия ООО Прогресс**

Предприятию ООО Прогресс с целью повышения эффективности своей деятельности необходимо внедрить инновационную коммуникацию в виде программного обеспечения SKYPE.

Согласно последним данным статистики, в США уже более 25% сотрудников компаний работают в удаленном режиме и очень редко посещают офисы. Как же это делается? Через интернет и при помощи специальных программ.

В частности, существует версия SKYPE, которая может работать и в телефоне и необходима для бизнеса, в которой реализованы некоторые ненужные на бытовом уровне, но необходимые для организации удаленной работы функции.

Возможности SKYPE для осуществления бизнеса очень широки и включают в себя ряд следующих опций.

- 1) Возможность проведения расширенной видеоконференции на 250 участников.
- 2) Возможность передавать сообщения, которые зашифрованы и защищены. Поэтому можно не опасаться передавать данное сообщение по сети.
- 3) Через SKYPE можно искать сотрудников, которые находятся в удаленном режиме работы.
- 4) Программное обеспечение SKYPE интегрировано с MICROOSOFT, поэтому можно обсуждать рабочие проекты, не выходя из офиса.

Бесплатные сервисы или программы распространяются «как есть, на ваш собственный страх и риск». Разработчик не несет за программу со свободной лицензией никакой ответственности.

Disclaimer – «отказ от ответственности» как обязательный пункт Лицензионного Соглашения всякого бесплатного сервиса.

Если предприятие из-за некачественной работы бесплатной версии Скайп потеряете деньги или недополучите прибыль из-за отсутствия связи и перебоев в передаче данных, не сможете заключить контракты и договориться с партнерами, передать задания сотрудникам – компания владелец SKYPE умывает руки и даже не станет отвечать на письма с претензиями.

А вот когда подрядчик берет деньги за оказание услуг – здесь уже и служба клиентской поддержки будет обращаться с заказчиками более вежливо. Любая техническая проблема будет решена в течение нескольких часов. Ну и качество сервисов в платном SKYPE ожидаемо и справедливо будет намного выше и надежнее, чем в SKYPE бесплатном.

На сегодняшний день SKYPE используется очень активно во всех сферах бизнеса. Ранее многие компании запрещали использовать внутри своего предприятия данное программное обеспечение. Это объяснялось тем, что в результате сбоя программы могут быть потеряны все данные, которые были переданы через данную сеть. Однако на сегодняшний день данное программное обеспечение настолько усовершенствовано, что не представляет никакой опасности для бизнеса.

Автоматический переводчик в SKYPE позволит вам общаться с зарубежными партнерами на чистом русском языке, при этом они будут видеть/слышать фразы на своем родном (например, китайском). В течении последнего года SKYPE проводил закрытое тестирование этой функции, а сегодня она стала доступна всем желающим.

Таким образом, в заключении раздела можно прийти к следующим выводам:

- предприятию ООО «Прогресс» было предложено повышение эффективности деятельности за счет инновационных коммуникаций.
- данная инновационная коммуникация состояла во внедрении повсеместно в компании программного обеспечения SKYPE.
- SKYPE дает широчайшие возможности для проведения видеоконференций до 250 участников, для контроля работы удаленных сотрудников и прочие преимущества.

Выводы по главе 2.

Во второй главе данной работы было проведено исследование коммуникативного процесса на предприятии ООО Прогресс.

- была рассмотрена общая организационная характеристика предприятия ООО Прогресс. Определена основная деятельность, а также направления его производственной деятельности.
- также были рассмотрены особенности управления, которые оказывают значительное влияние на характер деятельности анализируемого предприятия.
- были рассмотрены коммуникации, которые имели место на предприятии ООО Прогресс.

- был рассмотрен пример вертикальной внутренней коммуникации в виде отправления запроса в медицинское учреждение и получение ответа из данного учреждения.
- также был рассмотрен пример вертикальной внутренней коммуникации в виде предоставления отчетов главного бухгалтера вышестоящему руководству. Отчет был передан в вустной форме коммуникации, а также в форме кодирования коммуникации в виде символа рисунка.
- предприятию ООО «Прогресс» было предложено повышение эффективности деятельности за счет инновационных коммуникаций.
- данная инновационная коммуникация состояла во внедрении повсеместно в компании программного обеспечения SKYPE.

## **Заключение**

Трудно переоценить роль эффективных коммуникаций в управлении организацией. Совершенно ясно, что, если люди не смогут обмениваться информацией, они просто не смогут работать вместе.

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.

Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий.

Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

В заключении курсовой можно сделать выводы:

- были рассмотрены элементы и этапы коммуникационного процесса.

- элементами коммуникационного процесса выступают получатель, сообщение или идея, канал передачи данного сообщения или идеи и получатель информации в виде сообщения и идеи.

- также существуют и четыре этапа коммуникационного процесса, в ходе которого осуществляется непосредственная коммуникация. Каждый из этапов имеет свои особенности, которые были рассмотрены.

- роль коммуникации в системе управления определяется тем, что коммуникация – это совокупность информации и информационных потоков, которые находятся друг с другом во взаимодействии.

- роль коммуникации в системе управления также определяется тем, что коммуникация представляет собой пространство, в котором осуществляются и реализовываются данные коммуникации.

Во второй главе данной работы было проведено исследование коммуникативного процесса на предприятии ООО Прогресс.

- была рассмотрена общая организационная характеристика предприятия ООО Прогресс. Определена основная деятельность, а также направления его производственной деятельности.

- также были рассмотрены особенности управления, которые оказывают значительное влияние на характер деятельности анализируемого предприятия.

- были рассмотрены коммуникации, которые имели место на предприятии ООО Прогресс.

- был рассмотрен пример вертикальной внутренней коммуникации в виде отправления запроса в медицинское учреждение и получение ответа из данного учреждения.

- также был рассмотрен пример вертикальной внутренней коммуникации в виде предоставления отчетов главного бухгалтера вышестоящему руководству. Отчет был передан в устной форме коммуникации, а также в форме кодирования коммуникации в виде символа рисунка.

- предприятию ООО «Прогресс» было предложено повышение эффективности деятельности за счет инновационных коммуникаций.

- данная инновационная коммуникация состояла во внедрении повсеместно в компании программного обеспечения SKYPE.

- SKYPE дает широчайшие возможности для проведения видеоконференций до 250 участников, для контроля работы удаленных сотрудников и прочие преимущества.

## **Библиография**

1. Федеральный закон от 30.01.2001 г. (в ред. от 10.01.2016 г.) № 197 – ФЗ. Трудовой Кодекс Российской Федерации.
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебник для вузов / – М.: МФПУ Университет, 2013. – 392 с.
3. Бабук, И.М. Экономика промышленного предприятия: Учебник для вузов /– М.: ИНФРА-М, 2013. – 439 с.
4. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник для вузов /– М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 180 с.
- 5 Вечканов, Г.С. Экономическая теория: Учебник для вузов /– Спб: Питер, 2012. – 512 с.
6. Веснин, В.Р. Менеджмент: Учебник /– М.: Проспект, 2012. – 302 с.
7. Викулина, Т.Д. Экономическая теория: Учебник для вузов /– М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 209 с.
8. Войтов, А.Д. Экономическая теория: Учебник для вузов /– М.: Дашков и Ко, 2013. – 392 с.
9. Зайцева, И.В. Управление персоналом: /– М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
10. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Учебник / – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с.
11. Кибанов, А.Я. Конфликтология: Учебник для вузов /– М.: ИНФРА-М, 2012. – 343 с. – ISBN 5-234-67407-3.

12. Лебедева, М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров: Учебное пособие. /- М.: Общество «Анкил», 2012. – 310 с.

13. Масленников, Р. 101 совет по PR: /- М.: Альпина Паблишер, 2012. – 68 с.

14. Почепцов, Г.Г. Теория коммуникации: учебное пособие / - М., 2012. – 501 с.

### Приложение 1

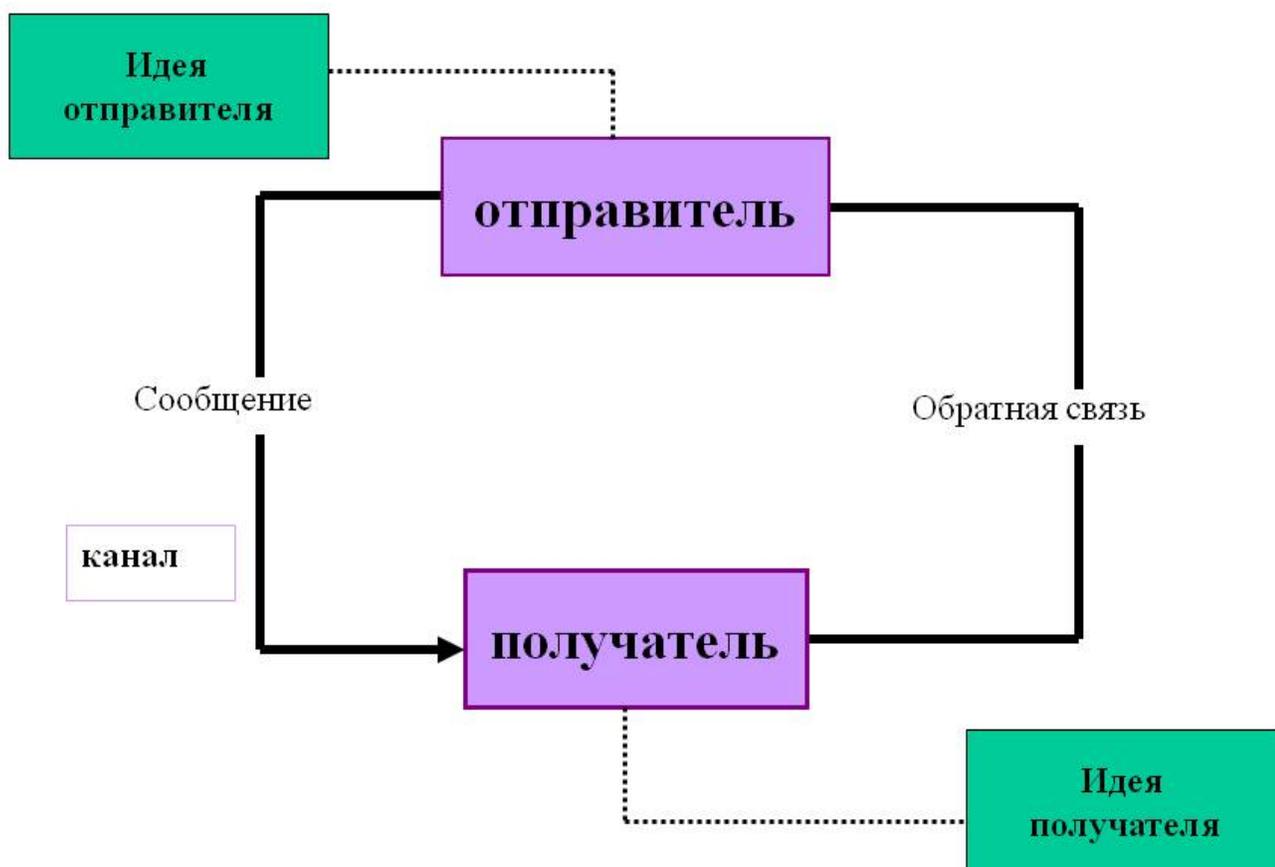


### Приложение 2



### Приложение 3

# Модель коммуникационного процесса



1. Зайцева, И.В. Управление персоналом: /- М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с. [↑](#)
2. Зайцева, И.В. Управление персоналом: /- М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с. [↑](#)
3. Зайцева, И.В. Управление персоналом: /- М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с. [↑](#)
4. Зайцева, И.В. Управление персоналом: /- М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – с128. [↑](#)
5. Веснин, В.Р. Менеджмент: Учебник /- М.: Проспект, 2012. – С. 127. [↑](#)

6. Веснин, В.Р. Менеджмент: Учебник /– М.: Проспект, 2012. – С. 127. [↑](#)
7. Веснин, В.Р. Менеджмент: Учебник /– М.: Проспект, 2012. – С. 127. [↑](#)
8. Кибанов, А.Я. Конфликтология: Учебник для вузов /– М.: ИНФРА-М, 2012. –с294.  
[↑](#)
9. Кибанов, А.Я. Конфликтология: Учебник для вузов /– М.: ИНФРА-М, 2012. –с294.  
[↑](#)
10. [↑](#)
11. Кибанов, А.Я. Конфликтология: Учебник для вузов /– М.: ИНФРА-М, 2012. –с294.  
[↑](#)
12. Кибанов, А.Я. Конфликтология: Учебник для вузов /– М.: ИНФРА-М, 2012. –с294.  
[↑](#)
13. Кибанов, А.Я. Конфликтология: Учебник для вузов /– М.: ИНФРА-М, 2012. –с294.  
[↑](#)