

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Термин «коммуникация» используется в научной литературе с начала XX века. Насчитывается более 130 определений слова «коммуникация». Историческими этапами развития коммуникаций является: устная речь → письменность → книгопечатание → появление и развитие радио и телеграфа → возникновение и развитие электронных средств массовой коммуникации → уменьшение роли межличностных отношений и печатных изданий → придание телевидению роли «электронного расширителя центральной нервной системы» → активизация рекламы и PR в социальной и массовой коммуникации → развитие электронных средств коммуникации.

Так при осуществлении менеджерами управленческих решений важную роль играет информация, которую получают и передают посредством процесса, который называется коммуникацией.

Коммуникация (от лат. *communico* – делаю общим, связываю, общаюсь)

- 1) процесс обмена информацией (мыслями, знаниями, чувствами, алгоритмами поведения);
- 2) процесс взаимодействия между субъектами;
- 3) все процессы, посредством которых люди влияют друг на друга;
- 4) контактная линия связи;
- 5) социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного, группового или массового общения на основе использования различных каналов и средств.

Отсюда коммуникационный процесс – это процесс передачи информации от ее владельца (коммуникатора) к конечному потребителю (коммуникатору): любая коммуникация предполагает обмен сигналами между передатчиком информации и получателем с применением системы кодирования-декодирования для записи и интерпретации сигналов.

Другими словами коммуникационный процесс - это обмен необходимой информацией между двумя или более людьми.

Основной целью коммуникационного процесса является обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, другими словами сообщений. Обмен информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в этом обмене людей. В результате общения мы сталкивались со случаями не эффективного обмена информацией с знакомыми, семьей, коллегами по работе, поэтому от того на сколько будут эффективные коммуникационные связи зависит будущее развитие предприятия, а также и будущее людей, работающих на этом предприятии. Что касается эффективности коммуникаций на глобальном уровне, то благополучие всей страны в целом также напрямую зависит от эффективного развития коммуникаций.

Объектом исследования является **Бобруйское унитарное коммунальное дочернее производственное предприятие “ВОДОКАНАЛ”**

Предметом данной курсовой работы является процесс управления организационными коммуникациями на **Бобруйском унитарном коммунальном дочернем производственном предприятии “ВОДОКАНАЛ”**

Целью курсовой работы является изучение влияния процесса коммуникаций на эффективность управления организацией, а также возможности совершенствования коммуникационных процессов в организации.

Для достижения данной цели были поставлены задачи:

Проанализировать сущность и значение коммуникационных процессов в организации;

Выявить проблемы их эффективности;

Предложить мероприятия по совершенствованию коммуникационных процессов в исследуемой организации.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИЙ И ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, сущность и виды коммуникаций

Коммуникационный процесс – это процесс передачи информации от ее владельца (коммуникатора) к конечному потребителю (коммуникатору): любая коммуникация предполагает обмен сигналами между передатчиком информации и получателем с применением системы кодирования-декодирования для записи и интерпретации сигналов.

Другими словами коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя и более людьми.

Совершенно ясно, что если люди не смогут обмениваться информацией, они просто не сумеют работать вместе, поэтому обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности и коммуникации являются связующим процессом.

Таким образом, структурная модель любой коммуникации является: передатчик информации – кодирование - обращение (помехи, барьеры) - декодирование – получатель – ответная реакция – обратная связь.

Коммуникационный процесс предполагает наличие

- отправителя информации;
- получателя информации;
- процесса обмена информацией.

Успех организации напрямую зависит от эффективности работы руководителя. Эффективно работающие руководители – это те, кто эффективны в коммуникациях, т.е. представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

В самом широком смысле цель коммуникаций на предприятии – осуществление изменений, влияние на деятельность таким образом, чтобы достичь процветания предприятия. И, исходя, из этого следует, что от правильности и эффективности коммуникационного процесса в организации зависит будущие перспективы развития этой организации на конкурирующем рынке, так и получение максимальной прибыли, что является важнейшим.

Существуют следующие виды коммуникаций:

1. В зависимости от преобладающей системы кодирования идеи обращения

- Вербальные - используются преимущественно речевые системы кодирования (устно речевая, письменно речевая)
- Невербальные - используются неречевые системы кодирования

2. По форме существования

Формальная всегда определяется структурой организации и ее связями с внешней средой. Под которой понимают составляющие внешнего окружения организации, имеющие влияние на ее деятельность (характеризуется письменной, протокольной и (или) договорной документированностью, регламентацией с помощью утвержденных инструкциями (предписаниями, уставом, договором, этикетом) форм

Формальная передача информации имеет ограничения:

- формальная система не вполне удовлетворяет потребности организации, т. к., все, что происходит в организации невозможно формализовать;
- формальные каналы не могут вместить в себя все многообразие потребностей в обмене информацией;
- формальная передача информации не доносит всех смысловых тонкостей того, что предполагается сообщить;
- формальный обмен часто не может выразить реальные нужды и потребности организации из-за своей медлительности и негибкости

Неформальная - это такие связи, которые не предусмотрены правилами или руководящими указаниями организации. Часто это обычная болтовня или обсуждение личных дел, слухи, сплетни которые могут касаться также работы.

Неформальные коммуникации - это канал распространения слухов, по которым обычно передается информация, касающаяся предстоящих сокращений, новых санкций за опоздания, изменений в структуре организации, предстоящих перемещений, споров между руководителями и т.д. (не имеет официальных рамок при оформлении)

3. По интенсивности

- Интенсивная (воспринимается в целом)

- Рассеянная(не воспринимается в целом)

4. По частоте применения

- Единичная(используется в одном конкретном случае)
- Периодическая(используется для разных случаев)

5. По результату воздействия

- Эффективная влияет на деятельность и поведение человека или группы и их результативность
- Неэффективная не влияет на деятельность и поведение человека или группы и их результативность

6. По составу коммуникантов

- Интерперсональная - это внутренний монолог человека с самим собой
- Межличностная участвуют два человека
- Групповая коммуникация в системах индивид-группа, внутри группы, между группами
- Массовая участвуют большие группы людей

7. По способу обмена информацией

- Письменная передается при помощи разнообразных форм письменности
- Устная передается устно

8. По средствам общения

- Непосредственная осуществляется при помощи естественных органов, данных человеку
- Опосредованная осуществляется при помощи специальных средств и орудий
- Прямая осуществляется при помощи личных контактов и при непосредственном восприятии людей друг и другом
- Косвенная осуществляется через посредников: людей или разнообразных средств

9. По месту осуществления

- Внутренняя осуществляется в рамках одной организации
- Внешняя одна из сторон коммуникации относится к субъектам внешней среды

10. В соответствии с типом речи

- Монологическая функционирует один источник сообщения
- Диалогическая функционируют множество источников сообщений

11. В зависимости от количества сторон

- Односторонняя в коммуникации участвует одна сторона
- Двухсторонняя в коммуникационном процессе участвуют две стороны
- Многосторонняя в коммуникации участвуют более двух сторон

12. По содержанию

- Материальная обмен продуктами и предметами деятельности
- Когнитивная обмен знаниями
- Деятельная обмен действиями, умениями навыками
- Кондиционная обмен психическими и физическими состояниями
- Мотивационная обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями

13. По времени

- Длительная осуществляется в длительный промежуток времени
- Кратковременная осуществляется в течение непродолжительного времени
- Эпизодическая осуществляется время от времени
- В реальном времени осуществляются во время телефонного разговора, при помощи Интернета и др.
- С разделением времени осуществляется при письменных коммуникациях, при передаче информации с помощью факсимильной связи и др.

14. По степени завершенности

- Завершенная цель коммуникации достигнута, к обсуждаемым вопросам больше не возвращаются
- Незавершенная процесс коммуникации незавершен, к обсуждаемым вопросам возвращаются через некоторое время

1.2. Структура коммуникаций в организации

Чтобы глубже понять современную концепцию коммуникации, нужно четко представить ее основные структурные элементы. Детальная трактовка структуры коммуникационного процесса в наиболее полном виде предложена американским исследователем Г. Лассуэлом, создавшим базовую модель структуры коммуникаций (1948), которая позднее была дополнена К. Шенноном, У. Уиверо и немецким ученым В. Трамом.

В разработанной этими исследователями схеме движения информации выделяются основные элементы, которые так или иначе проявляются во всех управленческих ситуациях, т.е. носят универсальный характер. В качестве важнейших составляющих этого процесса обычно указываются следующие его главные **компоненты.**

1. Отправитель – субъект управления, тот, кто выдвигает какие-либо идеи, создает информацию. Начиная процесс движения информации, отправитель выделяет из совокупности имеющихся сведений ту информацию, которая составит содержание передачи в силу своей особой значимости. Он учитывает, что распространяемая информация может существенно повысить удовлетворенность работников компанией и стимулировать производительность труда. Руководитель также понимает, что осведомленность в делах компании усиливает доверие к руководству и, наоборот, сокрытие информации, замалчивание ее ведет к появлению слухов и дестабилизирует работу в коллективе. Весьма важно также правильно определить форму кодирования информации, например, решить вопрос о том, будет ли информация передана в устной или письменной форме, в виде инструктивного письма или приказа, выбрать канал связи: телефон, телеграф, электронную почту, общее собрание, индивидуальную беседу или иной канал. Причем как инициатор передачи информации отправитель должен по возможности предвидеть все условия ее дальнейшего движения, от которых зависит ожидаемый эффект: получение информации адресатом, ее правильное понимание и адекватная реакция получателя на содержание сообщения.

2. Информационное сообщение, отправляемое руководителем, должно отвечать некоторым обязательным требованиям. Так, передаваемая информация, закодированная в форме слов, цифр, рисунков, других символов, должна быть четко структурирована, разделена на модули, блоки; "переведена" на язык, соответствующий культуре получателя. Несоблюдение этих требований может привести к значительному снижению эффективности передаваемой информации из-за непонимания получателем ее смысла. Как показывает практика, эффективность делового сообщения в значительной степени зависит от

правильного структурирования его содержания: оно должно прежде всего разъяснить, каким интересам работников предприятия оно соответствует, содержать основные положения, составляющие его суть, а также указывать те трудности и проблемы, которые могут возникнуть при его выполнении; завершаться сообщение должно призывом к конкретным действиям.

3. Канал или средство передачи информации, физический путь ее движения – еще один важный компонент процесса деловой коммуникации. Существуют различные средства передачи информации.

Выбор того или иного канала должен соответствовать содержанию передаваемой информации. Так, если необходимо проинформировать всех сотрудников о нововведении в компании, то целесообразно сделать это на общем собрании, чем излагать суть дела каждому сотруднику по телефону. При проведении общих собраний руководителю высшего ранга желательно прийти на собрание заранее, пообщаться с коллективом, что обычно воодушевляет и сплачивает людей, постараться вовлечь участников собрания в конструктивный диалог, не превращая собрание в монолог одного лица.

Эффективный руководитель должен уметь использовать разнообразные каналы информации, учитывая при этом особенности конкретной ситуации.

4. Получатель информации – это лицо или организация, которым адресовано сообщение, они анализируют и декодируют его. Интерпретация сообщения получателем не всегда бывает успешной. Проведенные исследования показали, что особенно плохо усваивается вертикальная информация: по схеме "сверху вниз" усваивается только на 20%, по схеме "снизу вверх" еще хуже – лишь на 10%. Значительно лучше обстоит дело с горизонтальной информацией: здесь усвоение достигает 90%.

Некачественное восприятие обусловлено несхожестью языка, культуры участников коммуникации, различиями в интересах отправителя и получателя. Так, аналитики рынка труда отмечают, что современные работники не склонны слепо повиноваться приказам руководства. Профессионалы сегодня, не задумываясь, уходят из компании, если их что-то не устраивает. Для них весьма значимы личные потребности, интересы. В конечном счете, только от них зависит, сколько усилий приложит работник для усвоения предлагаемой сверху информации и для выполнения той или иной работы; он хочет быть уверенным в том, что работодатель заботится о нем. К сожалению, людям часто недостает простого

человеческого отношения.

5. Коммуникационные барьеры, помехи – это факторы, снижающие эффективность коммуникации. Источником шумов, затрудняющих понимание смысла сообщения, являются различия в восприятии информации, влияющие на ее осмысление при кодировании и декодировании. Эти различия вызваны несхожестью в должностном статусе участников коммуникации, различным видением ими целей и задач организации, особенностями образования, культуры и языка ее участников. Нередко коммуникации затрудняются предвзятым отношением людей к новым идеям, которые кажутся сомнительными. В результате снижается результативность сообщения, замедляется процесс обратной связи. Поэтому одной из важных задач руководства организации, ее подразделений является формирование четкой системы коммуникаций, ликвидация информационных шумов на всех этапах следования сообщений.

6. Обратная связь представляет собой оперативную реакцию на полученную по различным каналам связи информацию, которая отсылается назад к отправителю и свидетельствует о мере понимания сообщения и согласия с ним. Обратная связь позволяет руководителю не только узнать результат акта коммуникации, но и скорректировать следующее сообщение для достижения желаемого эффекта.

Но обратная связь может быть как положительной, так и отрицательной.

Положительная обратная связь свидетельствует о том, что цель отправленного сообщения достигнута, оно правильно понято и реализовано. **Отрицательная** обратная связь свидетельствует о противоположной ситуации.

Налаживание в организации положительной обратной связи – весьма сложная задача для руководителей. Особенно это касается вертикальных, властных коммуникаций, когда получатель испытывает страх перед возможными санкциями и специально отправляет по каналам обратной связи искаженную информацию.

7. Результат, эффект коммуникационного воздействия выражается в изменении сознания получателя информации и его поведения. Этому способствуют своевременные и регулярные коммуникации, привлечение сотрудников к разрешению проблемных ситуаций, выяснение их мнений. При активном информационном взаимодействии с сотрудниками создается благоприятная обстановка и для решения таких ключевых задач в жизни организации, как **делегирование полномочий**, воспитание чувства гордости за свою компанию.

Коммуникация представляет собой сложный процесс, основными компонентами которого являются:

1. Субъекты коммуникационного процесса - отправитель и получатель сообщения (коммуникатор и реципиент);
2. Средства коммуникации - это код, который используется для передачи в знаковой форме, а также каналы, по которым передается сообщение от коммуникатора к реципиенту (письмо, телефон, радио, телеграф и т.д.);
3. Предмет коммуникации (какое-то явление, событие и т.п.) и отражающее его сообщение (статья, радиопередача, телевизионный сюжет и т.д.);
4. Эффект коммуникации - последствия коммуникации, выраженные в изменении внутреннего состояния субъектов коммуникационного процесса, в их взаимоотношениях или в их действиях.

Таким образом, рассмотренная структура коммуникаций показывает, что их можно оценивать как ряд этапов, последовательно осуществляемых участниками этого процесса. Совокупность этапов показывает, что **коммуникации представляют собой процесс обмена информацией между двумя и более субъектами с целью обеспечения наиболее успешного приема и понимания информации, являющейся предметом обмена.**

1.3 Внешние и внутренние коммуникации организации

Одним из неотъемлемых элементов организационной структуры предприятия являются внутрифирменные коммуникации.

По сравнению с обычными межличностными коммуникациями внутрифирменные коммуникации имеют такие особенности, как большая плотность информационного потока, искажение и потеря данных в процессе общения, зависимость от конфигурации организационной структуры управления.

Коммуникации подразделяются на две большие группы: между организацией и её средой и между уровнями управления и подразделениями.

К первой группе относятся внешние коммуникации со средствами массовой информации, потребителями, надзором за качеством продукции, органами государственного регулирования, политическими группами, поставщиками и т.п.

Ко второй группе относятся внутренние коммуникации: межуровневые, коммуникации между различными подразделениями, коммуникации «руководитель – подчиненный», коммуникации между руководителем рабочей группой, неформальные коммуникации.

В процессе управления осуществляются коммуникации по вертикали – между руководителями и подчиненными, и по горизонтали – между подразделениями.

Вертикальные коммуникации являются решающим фактором организационной жизни. Поскольку и коммуникация имеет решающее значение, вертикальный элемент действительно очень важен. Вертикальные коммуникации в организациях включают и нисходящие, и восходящие потоки.

Потоки информации, поступающие между подразделениями по горизонтали, требуют специальных координаций действий и задач, так как от координации рабочих групп по распределению ресурсов, новых методах производства, сбыта продукции зависит деятельность и дальнейшее развитие организации.

Руководители различных подразделений должны постоянно информировать друг друга о ходе внедрения в производство новой техники, т.е. правильно налаженные горизонтальные коммуникации способствуют установлению равноправных отношений между этими подразделениями, что в конечном счёте приведёт к достижению поставленной цели организации. Коммуникации руководитель-подчиненный

Наиболее важным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Исследования показали, что 2/3 этой деятельности происходит между управляющими и управляемыми.

Для достижения эффективности управления в организации руководителю необходимо построить коммуникации между подчинёнными таким образом, чтобы при обмене информацией принимал участие каждый член группы, это вовлечение подчинённых в дела организации, позволит выстроить наиболее правильные отношения между руководителем и подчинёнными.

Коммуникации между руководителем и рабочей группой

В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. В целом при коммуникации рабочих групп с руководителем организации повышается эффективность действий этих групп. Участие в обмене всех членов группы, даёт

возможность каждому из этой группы поразмышлять о том, как следовало бы работать вместе, о новых задачах и приоритетах отдела, а также о возникших изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера. Рабочая группа может собираться как с руководителем, так и без руководителей, чтобы обсудить проблемы, а также найти пути решения, обсудить надвигающиеся перемены. Именно отношения равенства и понимания в коллективе могут способствовать тому, чтобы сотрудники получали наибольшую удовлетворённость от своей работы.

Неформальные коммуникации.

Развитие организации напрямую зависит от формальных и неформальных групп, по средствам которых идёт поток информации необходимой непосредственно для данной организации. Неформальные коммуникации это в первую очередь слухи, витающие в самой организации, которые распространяются по каналам слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, грамотный руководитель может с наибольшей выгодой использовать их для достижения поставленных целей. Эта информация, как показано, является наиболее точной, а не искажённой, особенно в отношении непротиворечивой информации о самой компании. Слухи витают по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами. Любая компания не может жить без внешних коммуникаций. Времена, когда достаточно было только производить хороший товар или услугу и тут же их продавать, безвозвратно «канули в лету». Потребителю уже не достаточно знать, что у компании нужный ему товар. Потребитель подсознательно ждет, чтобы его удивили, угадали его потребности, развеселили, вдохновили и порадовали. И для этого есть масса инструментов, которые позволяют не только донести от компании до общественности совокупность нужных «сообщений», чтобы люди «понимали» компанию и ее продукт, но и сформировать особое отношение к ней.

Внешние коммуникации - коммуникации между организацией и внешней средой. Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации.

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа

организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму. Если профсоюз в данной организации отсутствует, она может общаться со своими работниками ради того, чтобы профсоюз не появился. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения.

Сложность, а также и неопределенность внешней среды обязывает организацию четко планировать свою внешнюю коммуникативную стратегию и коммуникативную политику в целом. Информация, поступающая во внешнюю среду, может быть самой различной: о деятельности организации (предоставляемых услугах, благотворительности); об отношении к экономическим, политическим, социальным, культурным проблемам региона; информация, направленная на снятие напряжения у отдельных групп общественности и формирующая благоприятный образ компании и т.д. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия с целью повышения эффективности сбыта услуг организации.

Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду еще большее внимание. Организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Организации, подобно биологическим организмам, должны приспосабливаться к своей среде обитания, чтобы выжить и сохранить эффективность.

1.4 Современные информационные технологии

За последние двадцать лет произошли кардинальные изменения в информационных технологиях, охватывающих появление новых продуктов, применение компьютеров и способов хранения информации.

Конец 80-х и начало 90-х годов называли «зарей информационной эры», когда использование информации считалось важнее процесса ее создания, хранения или передачи с помощью электронных средств. Это был естественный переход от компьютерной эры, в ходе которой 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.

Информационная технология – процесс, использующий совокупность средств и методов сбора, обработки и передачи данных (первичной информации) для получения информации нового качества о состоянии объекта, процесса или явления (информационного продукта).

Другими словами информационная технология - это совокупность средств и методов сбора, обработки, передачи, а также хранения и выдачи информации потребителям при помощи средств компьютеризации и коммуникаций или без них.

В базовые информационные технологии входят:

- гипертексты, а также текстовые процессоры
- графические процессоры
- мультимедиа
- базы данных системы управления
- табличные процессоры
- web - технология
- экспертные системы

Интегрированная информационная система - это открытый комплекс программно-аппаратных средств, поддерживающий бизнес-процессы и объединяющий данные, функции и процессы. В настоящее время наиболее мощными являются ERP - система, которая предназначена для планирования потребностей в производственных ресурсах (трудовых, материальных, финансовых, энергетических и т.д.). Пользователям высших уровней управления для формирования и принятия необходимых решений использование этой системы даёт возможность спланировать финансовые затраты на проекты обновления оборудования, а также инвестиций в производство.

В настоящее время на практике управления широкое распространение получили следующие программные системы, интегрируемые в рамках информационных систем в одно целое:

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

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

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

Также существует и позитивная сторона информационной технологии, которая позволяет нам достичь следующих целей:

- Сокращение времени для получения нужной информации
- Оптимизировать использование человеческих ресурсов (для заданий, требующих рассуждения, инициативы, оценки).
- Ликвидировать излишнюю и повторяющуюся работу (ненужные задания типа перепечатывания и нудная сортировка и поиск документов).

Таким образом можно сделать вывод, что современная информационная технология не может существовать отдельно от технической (компьютерной) среды и при её внедрении организация пытается достичь своих целей: повышении производительности, сокращении затрат в организации, а также увеличении отдачи, т.е. получение наибольшей прибыли.

1.5 Проблемы коммуникационного процесса в организации

Одной из проблем являются проблемы в межличностных контактах из-за психологических различий в восприятии. В зависимости от того какое у людей образование, потребности в чём-либо, жизненный опыт людей и многое другое зависит то на сколько по-разному люди могут понимать одну и ту же информацию. В работе организации очень большую роль имеет характер взаимоотношений между подчинённым и руководителем. Так при правильно созданной атмосфере в коллективе расширяются информационные потоки, а также повышается точность понимания информации. Отсюда следует, что положительная ответная реакция от подчинённых будет только тогда, когда руководители будут честны и открыты при информировании своих подчиненных.

Другой частью проблемы является так называемые семантические барьеры. Так для людей различных социальных статусов, должностей, профессий, некоторые слова-символы, используемые для кодирования информации, имеют различные значения. Также источником смысловых искажений могут служить жаргоны, используемые в некоторых структурных подразделениях либо во всей организации в целом.

Помимо слов, которые являются основными средствами кодирования, в информационных обменах используются также и так называемые невербальные символы. Невербальные символы способны существенно исказить смысл передаваемого сообщения и создать дополнительные проблемы в общении.

Проблемы, возникающие в межличностных информационных обменах, имеют психологическую природу и решение их, прежде всего, зависит от совершенствования навыков делового общения менеджеров организации. Однако трудности в процессах коммуникации могут быть вызваны и причинами организационного характера.

Во-первых, одной из причин, способной вызвать проблемы в коммуникации является нерациональная организационная структура. Не правильно продуманная структура организации может создать ряд серьёзных проблем при обмене информации, конфликты между подразделениями при принятии управленческих решений, также это вызывает дублирование функций, полномочий, что в результате ведёт к параллельным потокам информации, их искажениям и замедлению движения информации.

Второй причиной является фильтрация, так как в организации при обмене информации на различных уровнях существует вероятность получения потока не правильной для принятия решений информации, для этого необходимо отбирать или фильтровать полученный поток сведений, чтобы до получателя доходили только те сообщения, которые его касаются. Чтобы информация быстрее дошла до получателя, её уменьшают, выбирают наиболее, как им кажется, нужную информацию и, доводят до места назначения, искажая содержание информации, при этом получатель получает не всю необходимую для него информацию. Исходя из этого, решения могут быть приняты не правильные.

От поступления большого количества информации в организации происходит перегрузка каналов связи. Эта перегрузка является следующей причиной способной вызвать проблемы в коммуникации. Всё это происходит в первую

очередь от того, что не хватает технических средств связи и недостаточной обработки информации, но так же и переизбытком информационных потоков.

Эффективность коммуникационного процесса.

Эффективность коммуникационного процесса невозможно количественно оценить. Но можно определить множество факторов, которые влияют на эффективность коммуникационного процесса.

Важную роль в оценке эффективности коммуникационного процесса играет количество каналов связи: при обмене информацией желательно не ограничиваться одним каналом, необходимо иметь минимальное количество каналов, но при этом должно быть их определенное сочетание.

Также на эффективность коммуникационного процесса не менее важную роль играет правильное оформление сообщения: изложение информации должно быть настолько ясным, насколько оно будет наиболее точно понято получателем информации.

Огромное значение на эффективность коммуникационного процесса играет обратная связь, это то, насколько будет достигнуто взаимопонимание между отправителем и получателем. Именно это способствует достижению желаемых результатов, а для организации это в первую очередь получение прибыли.

2 АНАЛИТИЧЕСКАЯ ОСНОВА КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

2.1 Общая характеристика и структура деятельности Бобруйского унитарного коммунального дочернего производственного предприятия “ВОДОКАНАЛ”

Бобруйское унитарное коммунальное дочернее производственное предприятие “ВОДОКАНАЛ” является самостоятельным субъектом хозяйствования с коммунальной формой собственности (собственник Бобруйский

городской Совет депутатов), обладает правом юридического лица, действует на принципах полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, круглую печать с изображением государственного герба Республики Беларусь и своим наименованием. Находится в оперативном управлении Бобруйского горисполкома.

Место нахождения: Республика Беларусь, Могилевская область, город Бобруйск. Почтовый адрес: 213826 Могилёвская обл., г. Бобруйск, ул. Урицкого, 2.

Бобруйское унитарное производственное предприятие «Водоканал» было образовано как самостоятельная производственная структура в 1927 году. Предприятие «Водоканал», как и все другие подобные предприятия страны уникально по своей деятельности. Предприятие одновременно являются добывающим, обрабатывающим, транспортирующим, самостоятельно реализующим свою продукцию, в конечном итоге принимает от потребителей своей продукции производственные и бытовые отходы, утилизируют их и возвращают в природоохранную среду без ущерба для нее.

Структурой организации является логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, которые должны быть построены в такой форме, что позволяло бы достигать для организации наиболее эффективных целей.

Организационная структура Бобруйского государственного предприятия «Водоканал» является линейно-функциональной структурой. Эта структура одна из самых широко используемых во всем мире. Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Таким и является наше предприятие.

Руководителем высшего уровня является директор, который утверждает приказы, отдает распоряжения, выполнение которых осуществляется руководителями среднего и низового уровней.

Секретарь доводит до сведения руководителей среднего и низового уровней приказы и распоряжения генерального директора, исполняет поручения директора (печатные работы, ведение входящей и исходящей корреспонденции, отвечает на телефонные звонки и пр.)

Руководителями среднего уровня в данной организации являются главный бухгалтер, главный инженер, начальник ПТО и мастер цеха и другие. Работу главного инженера и главного бухгалтера контролирует директор. Главный бухгалтер осуществляет контроль над исполнением текущей и промежуточной отчетности. В подчинении у него находятся другие бухгалтера. Главный инженер координирует и контролирует работу начальника цеха, начальника участка и мастера цеха. Работу инженеров своего отдела координирует начальник ПТО. Начальник цеха отдает распоряжения для исполнения их начальниками участков и мастеров в цехе.

Начальники участков и мастера относятся к руководителям низового уровня. Они осуществляют контроль над работой рабочих в производственном цехе.

Руководители всех уровней несут ответственность за работу людей, находящихся у них в подчинении. Любой приказ должен исполняться только при согласовании с директором предприятия. Отсюда можно сказать, что данная структура управления является централизованной, поскольку руководитель высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия управленческих решений.

2.2 Анализ организационных коммуникаций и информационного обеспечения системы управления на примере Бобруйского государственного предприятия «Водоканал»

За информационный процесс на предприятии отвечает секретарь - референт. В его функции входят:

- Приём на подпись проектов писем, приказов по основной деятельности.
- Оперативная связь со сторонними организациями и отдельными гражданами (телефон, факс и т.д.)
- Формирование подписки предприятия и контроль поступления подписных изданий.
- Приём и регистрация внутренней, входящей, исходящей корреспонденции.
- Проверка правильности составления всех документов, передаваемых на подпись директору.

- Извещение сотрудников о проводимых совместно с директором совещаниях.
- Учёт приёма граждан и сотрудников по личным и служебным вопросам.

С директором секретарь имеет прямые контакты. Основной задачей его является обработка входящей и исходящей документации, а также работа непосредственно с подразделениями предприятия. Секретарь напрямую общается с директором и обрабатывает документы входящие и исходящие от него, а также доводит их содержание до всех подразделений.

Количество документов планово-экономического отдела растет по нескольким ранее уже отмеченных причинам: во-первых, рост объемов производства требует работы с большим количеством покупателей; во-вторых, повлекло за собой предоставление подробных отчетов о производственно-хозяйственной деятельности предприятия перед администрацией города.

Заместитель директора по экономике назначен ответственным за реализацию функций планирования и оперативного учета на предприятии «Водоканал». Он получает сведения от начальника ПТО и главного бухгалтера и передает в планово-экономический отдел для проведения соответствующих расчетов. Кроме того, для предоставления данных коммерческому директору начальник ПТО также обращается в бухгалтерию предприятия для преобразования имеющихся у него данных в нужные расчетные формы. Ответственность по доведению конечных планов до цехов предприятия возложена на заместителя директора по экономике.

Связи между коммерческим директором и начальником ПТО достаточно налажены: движение потоков документов практически не затруднено. Однако при передаче данных коммерческому директору для формирования производственной программы и оперативного учета у начальника ПТО нет возможности обрабатывать их для предоставления в желаемом виде. Он не обладает дополнительным временем, необходимым для перегруппировки и выборки из всей имеющейся информации той части, необходимой для предоставления заместителю директора по экономике. В этой ситуации необходимо рассмотреть вариант, согласно которому данные функции передать производственно-сбытовому отделу, который, в свою очередь, недостающую информацию будет получать у прямого начальника, и контактировать с бухгалтерией. В функции бухгалтерии входит разработка соответствующих форм предоставления внутренней документации, а также их составление.

Связи между бухгалтерией налажены и главным экономистом, однако наблюдается небольшое замедление в передачи необходимой информации со стороны коммерческого директора. Очевидно, что при работе бухгалтерии с главным бухгалтером, а главного бухгалтера с коммерческим директором процедура документооборота работает очень эффективно, учитывая как «прямые», так и «обратные» связи. Как уже было отмечено ранее, бухгалтерия подчиняется главному бухгалтеру. Этот факт вызван тем, что бухгалтерия выступает наиболее перегруженным документами участком.

Такое же положение наблюдается и в отношениях между экономическим отделом и бухгалтерией.

Оценка показала, что в основном нарушение документооборота при выполнении подразделениями функции планирования и оперативного учета вызвано не эффективной работой бухгалтерии. Следовательно, как уже было отмечено ранее, необходима коренная реорганизация данного подразделения, прежде всего, путем расширения штата сотрудников.

Поэтому рекомендуются следующие пути совершенствования системы документооборота путем автоматизации наиболее «перегруженных» информационных потоков собственными силами.

1. Определить круг лиц, которые будут вовлечены в процесс управления, разработки и контроля над разработкой информационной системы.
2. Четко сформулировать цели и задачи, которые должна решить информационная система управления на базе бухгалтерии предприятия.
3. Автоматизация собственными силами выбранных информационных потоков.
4. Систематизация и анализ полученных данных. Выделение наиболее значимых и «перегруженных» информационных потоков.
5. Формирование каждым подразделением перечня контактов между всеми службами предприятия с предоставлением документов, отражающих содержание данных контактов
6. Составление графика выполнения для всех полученных заданий и распределение ответственности между работниками отдела с закреплением каждого за конкретным участком.

Основные функции бухгалтерии должны заключаться в накоплении, систематизации и распространении информации по соответствующим подразделениям и уровням управления предприятием. В то время как в настоящее время эти функции не выполняются.

Однако не следует представлять деятельность вновь созданного отдела как усовершенствованную работу бухгалтерии. Во-первых, информация часто не просто перечень определенных показателей, а отфильтрованная и проанализированная с помощью современных методов обработки. Передача любой информации, не готовой для принятия решений, не может считаться эффективной. Во-вторых, некоторые виды информации вообще не поддаются количественной оценке. И, в-третьих, автоматизированная система располагает только формальными методами оценки, вместе с тем, в некоторых случаях значение имеют многие неформальные (экспертные) оценки.

Рассмотрим используемые информационные потоки на предприятии «Водоканал». Для начала мы дадим определения основным понятиям.

Информационный поток – совокупность информации, минимально необходимая для осуществления работы фирмы.

Схема информационных потоков – способ наглядного представления маршрутов, потоков управленческой информации между подразделениями какой-либо организации. Показывает наименование документов, информации, которая поступает в данное подразделение аппарата управления, от кого, с какой периодичностью, а также какие документы выходят из подразделения, кому передаются и их периодичность.

Документооборот – движение бумажных и электронных документов от аппарата управления до объекта управления, а также из внешней среды.

Электронный документ – это бумажный документ, введенный в память компьютера в соответствии с установленными правилами или полученный по каналам передачи данных из внешней среды.

Информационные технологии и технические средства в организации

Предприятие «Водоканал» использует базовые информационные технологии: MS Office, web-технологии, графические редакторы. Для автоматизации решения учетных задач и ведения электронного документооборота используется локальная

система 1С: Предприятие.

Комплекс технических средств, осуществляющих взаимосвязь технических средств, сбора, передачи, обработки, выводы, представления информации, средств оргтехники и устройств управления ими – это техническое обеспечение информационных систем.

Технические средства коммуникации на предприятии «Водоканал»: телефон на каждом рабочем месте, ПК, объединенные в локальную сеть с доступом в Интернет, принтеры, факсимильный аппарат, ксерокс.

В целом по предприятию информация до персонала доводится:

- ○ на совещании у генерального директора;
- передачу информации заинтересованным лицам через канцелярию завода;
- использование досок объявления;
- использование внутренней газеты;
- телефон.

Не могу не сказать о том, что слухи также являются средством получения и передачи информации, так как они передаются на много быстрее, чем по каналам формального сообщения и исследования показали, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, чаще оказывается точной, а не искаженной.

Хотя этот способ не всегда является правдивым и эффективным, многие руководители вынуждены принимать это во внимание при разработке и принятию управленческих решений.

Слухи всегда будут существовать в организации, а также в любом месте, где люди собираются группами.

Еще хочу отметить роль обратной связи в отделе. Она очень велика, ведь от того насколько правильно принята информация, зависти эффективность принятия каких-либо важных управленческих решений. Поскольку эти решения очень часто реализуются не начальством, а подчиненными, обратная связь должна быть объективная.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Предложения по совершенствованию коммуникаций на Бобруйском государственном предприятии «Водоканал»

Совершенствование коммуникационного процесса вызывает отрицательное отношение людей к этим нововведениям. Отрицательные моменты внедрения новых информационных систем и технологий в том, что отношение к ним изменяется в зависимости от: уровня знаний пользователя в области прикладных задач информационных технологий и от потенциальных возможностей сокращения непроизводственных операций. Очень часто персонал не образован, не стимулирован, не готов. К тому же, внедрение информационных технологий часто разрушает неформальные связи.

При совершенствовании коммуникационного процесса в «Водоканал» необходимо выбрать одну из двух основных концепций, отражающих сложившиеся точки зрения на существующую структуру организации и роль в ней компьютерной обработки информации.

Первая концепция ориентируется на существующую структуру организации. Информационная технология приспособливается к организационной структуре и происходит лишь модернизация методов, работы коммуникации, рационализируются только рабочие места. Функции распределяются между техническими работниками и специалистами. Степень риска от внедрения новой информационной технологии минимальна, так как затраты незначительны, и организационная структура фирмы не меняется.

Основной недостаток: такой стратегии - необходимость непрерывных изменений формы; представления информации, приспособленной, к конкретным технологическим методам и техническим средствам.

К достоинствам стратегии можно отнести минимальные степень риска и затраты.

Вторая концепция ориентируется на будущую структуру «Водоканал». Такая стратегия, предполагает максимальное развитие коммуникаций и разработку новых организационных взаимосвязей. Продуктивность организационной структуры «Водоканал» возрастает, так как рационально распределяются архивы данных, снижается объем циркулирующей по системным каналам информации и достигается сбалансированность между решаемыми задачами.

К основным её недостаткам относятся:

- существенные затраты на первом этапе, связанные с разработкой общей концепций и обследованием всех подразделений фирмы;
- наличие психологической напряжённости, вызванной предполагаемыми изменениями, структуры фирмы и, как следствие, изменениями штатного расписания и должностных обязанностей.

Достоинствами такой стратегии являются:

- рационализация организационной структуры;
- максимальная занятость всех работников;
- высокий профессиональный уровень;
- интеграция профессиональных функций за счет использования компьютерных сетей.

Новая информационная технология на предприятии «Водоканал» должна быть такой, чтобы уровни информации и подсистемы, её обрабатывающие, связывались между собой единым массивом информации. При этом предъявляются два требования. Во-первых, структура системы переработки информации должна соответствовать распределению полномочий в фирме. Во-вторых, информация внутри системы должна функционировать так, чтобы достаточно полно отражать уровни управления. Успех или провал являются результатом способности или неспособности организации к применению технологии для поддержки обработки информации или информационных систем управления без потребности к внесению, изменений в бизнес или организацию.

Бизнес-стратегия предприятия «Водоканал» формируется путём анализа различных внутренних, и внешних входных сигналов с использованием ряда возможностей для, создания планов целей, политики и действий. Некоторые из этих процессов потребуют развития или улучшения информационных систем. Установление потребностей (что должно быть сделано).

Таким образом, огромное значение для совершенствования коммуникаций на предприятии «Водоканал» имеет современная информационная технология. Новые телефонные приспособления дают возможность одновременно контактировать со многими респондентами. Видеоконференции позволяют обсуждать проблемы людям, находящимся в разных местах и даже на разных континентах. В ходе видеоконференций люди, находящиеся в разных местах, в том числе и в разных странах, обсуждают всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо.

Также разработка систем сбора предложений с целью обеспечения более легкого поступления и прохождения информации от низовых уровней наверх и с целью снижения фильтрации.

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Вес работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем – снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения. К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо часто отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу. Программы, обеспечивающие такое стимулирование и располагающие механизмом, объясняющим, почему та или иная идея внедряется, позволяют работникам понять причины принятия или отказа от их предложений. Кроме того, у работников есть шанс получить денежное вознаграждение

Систему сбора предложений можно создать и по-иному. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности. Иногда на линии работают менеджера, тут же отвечающие на задаваемые вопросы. Ответы направляются либо непосредственно работникам (если вопрос не анонимным), либо печатаются в информационном бюллетене.

Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида

продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядов до сотрудников.

Предлагается также уделять больше внимания эмоциональной составляющей, не ограничиваться схемой "миссия – стратегия – цели – тактика – оценка эффективности".

Люди следуют миссии, выполняя приказ руководства, но можно ожидать совсем иного результата, если руководитель имеет талант вдохновлять сотрудников. Кроме того, для человека важно знать, что стоит за выбранной стратегией, каковы ее предпосылки.

В больших коллективах высшее руководство в силу его удаленности от подчиненных и номенклатурной разницы зачастую не уважаемо, не авторитетно в низовых звеньях. В связи с этим наиболее предпочитаемый служащими способ получения информации об организационных целях бизнеса – личная встреча с глазу на глаз.

Но кроме этих проблем существует еще и проблема открытости информации для сотрудников. Почему-то многие предприниматели убеждены в том, что персоналу не обязательно знать обо всех делах компании. Но если вы ищите источники повышения производительности труда, оглянитесь и посмотрите внимательно на сотрудников. Согласитесь, сотрудники, принимающие активное участие в деятельности своей организации, представляют для неё, куда большую ценность, нежели те, кто пассивно «отбывает» свое рабочее время от звонка до звонка. Опыт показывает, что, если предоставить работникам возможность участвовать в жизни компании, то они обычно выдвигают весьма плодотворные предложения. Не стоит упускать такой шанс!

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной курсовой работе мной были выделены основные условия успешной коммуникации в организации и способы совершенствования коммуникационных процессов. Были изучены теоретические основы, раскрыта сущность и понятие коммуникационного процесса, его элементы и этапы, описаны факторы, препятствующие продуктивному коммуникационному процессу.

Главная ценность предприятия — это ее сотрудники. Высококвалифицированный и хорошо информированный сотрудник – достоинство предприятия. Сотрудник, разделяющий ценности предприятия и лично включенный в процессы изменения предприятия, трудится на общее благо более эффективно. Именно поэтому предприятиям необходимо уделять большое внимание развитию внутренних коммуникаций.

Коммуникации, выступая как процесс обмена информацией, знаниями, интеллектуальной собственностью ценностей, является важным объектом управления организацией.

В качестве принципиальных отличий постиндустриального развития отмечаются изменения в коммуникации. Коммуникация с общественной средой является одним из критериев рыночной адаптации. Невозможно разделить аспекты экономического и социального воздействия коммуникации и на общество в целом, и на отдельного потребителя.

Управление коммуникацией позволяет реализовать сильные стороны организации и нейтрализовать слабые. Получаемая информация, как правило, вносит изменения в поведение рыночных субъектов, особенно в сфере предпринимательства. Только по достижении необходимого уровня коммуникативности организация может своевременно реагировать на сдвиги в рыночной ситуации, а также оказывать направленное воздействие на рынок.

Коммуникации играют огромную роль во всех сферах деятельности человека. В жизни мы постоянно обмениваемся информацией друг с другом. И чем эффективней происходит этот обмен, тем больше открывается возможностей для эффективной работы и благополучной личной жизни. Для руководителя организации коммуникации - это «хлеб насущный». Значение информации и коммуникации на современном этапе постоянно возрастает. Время и технический прогресс диктует свои правила, с которыми необходимо соглашаться. Научно - технические разработки, постоянные изменения в политической и экономической обстановке заставляют руководителей применять все более и более новые и совершенные приемы в своей работе, связанной с информацией и коммуникациями.

Каждый день все сталкиваются с информационными потоками и коммуникационными процессами, а так как лишь не многие делают это согласованно, о чем говорилось ранее, актуальность изучения данной проблемы растет день ото дня. Руководителю для решения самой главной задачи это

получение максимальной прибыли, необходимо знать и уметь правильно использовать приемы коммуникаций. Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении организацией. Едва ли Всё, что бы не делали руководители, чтобы их организации достигли самой главной цели, это получение максимальной прибыли, требует эффективного обмена информацией. Не умение правильно преподносить и обмениваться между собой информацией не даст возможности работникам работать вместе, а также формулировать цели организации и тем самым достигать их. Коммуникации являются сложным процессом, который состоит из взаимозависимых шагов. Чтобы наши мысли стали понятными другому лицу необходимо использовать каждый из этих шагов. Не бережное и не правильное использование каждого пункта влечёт за собой недопонимание и утрату смысла.

Отсюда, проанализировав работу, можно сделать следующие выводы:

1. В организации, а также её окружении, между отделами и подразделениями должен постоянно осуществляться обмен информацией, так как это напрямую связывает руководителей с подчиненными, будь то индивиды или группы людей от которых зависит работа организации, другими словами формальная информационная система. При работе большую роль играют также и неформальные информационные системы. Сюда входят слухи, которые играют немаловажную роль для предприятия.
2. Существуют определённые этапы коммуникационного процесса – это разработка идеи, кодирование, выбор канала, передача и также расшифровка.
3. Можно сказать, что обратная связь, иными словами реакция получателя, которая показывает, понята или не понята переданная информация, помогает преодолеть шум.
4. Люди будут воспринимать и использовать информацию по-разному, так как на пути обмена информацией, встречаются различия преграды восприятия этой информации и реакции разные на то что воспринимают ведь предпочтения и ценности у них тоже разные.
5. Также повысить эффективность межличностных обменов руководитель может, используя значение языка, поз, жестов и интонаций проясняя идеи для того, как сообщать их, учитывая возможные различия – семантики и восприятия, а также поощрять формирование обратной связи.

6. Создав системы обратной связи в организации можно улучшить обмен информацией между работниками, регулировать информационные потоки, используя необходимые управленческие действия, которые будут способствовать формированию информационного обмена, создавать системы сбора предложений применяя при этом достижения современной информационной технологии внутри организации печатавши материалы информационного характера.

7. Чтобы добиться успехов в работе организации работнику нужно научиться правильно анализировать полученную информацию, а также в коммуникационных процессах совершенствовать свое поведение, при этом используя наиболее приемлемые методы общения. А также знать все сильные и слабые стороны в коммуникационных процессах.

Таким образом, цель и задачи, поставленные в работе, были успешно решены: изучен теоретический материал, касающийся темы работы; проведено исследование этапов коммуникативного процесса и коммуникативных сетей в исследуемой организации; выявлены недостатки организационных коммуникаций и проведены мероприятия по их улучшению на Бобруйском государственном предприятии «Водоканал».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Веснин Р.В. Основы менеджмента Учебник. – М., 1998
2. Лапыгин Ю. Н. Теория организации. - М.: ИНФРА-М, 2007
3. Соловьев В.С. Менеджмент: Учебное пособие. - Новосибирск: СибАГС, 2000.
4. Мильнер Б.З. Теория организации. - М.: Инфра-М, 2010.
5. Парахина В.Н. Теория организации: учебное пособие/ В.Н. Парахина, Т.М.Федоренко. - М.: КНОРУС, 2007
6. Теория организации/ сост.: В.Л. Семикова. – М.:Акад. Проект. - Гаудеамус,2005. – 954 с.
7. Основы Менеджмента. Автор: Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Москва Издательство «Дело» 1996 г.
8. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления: Т.1-5. - М.: ВИПКЭнерго, 1992.
9. Теория организации: учеб./ Д.В. Олянич, Н.В. Ибрагимова, А.И. Чалова, Т.С. и др. Ласкова. – Ростов н/Д.: Феникс,2008. – 408 с.
10. Игнатов Б.Г. Теория управления. - М.: Феникс, 2010.

11. Иванова Т.Ю. Теория организации: учебник по спец. "Менеджмент организации"/ Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – 2-е изд. стереотип. – М.,: Кнорус,2007. – 383с.
12. Шелковников С.А. Теория организации: учебно-метод. комплекс/ С.А. Шелковников; Новосиб. гос. аграр. ун-т, Эконом. ин-т. – Новосибирск,2007. – 106 с.
13. Шеметов П. В., Петухова С. В. Теория организации: курс лекций. – М.: Омега-Л, 2006
14. Информационные системы в экономике. Учебное пособие. / Под ред. проф. А.Н. Романова, проф. Б.Е. Одинцова – М.: Вузовский учебник, 2008. – 411 с.