

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Жизненно важная система организации - коммуникация. Если в организации ликвидировать потоки сообщений, то она прекратит своё существование.

Ч. Бернارد, один из первых теоретиков организационного поведения, отмечал, что в любой достаточно полной теории организации коммуникация занимает центральное место, поскольку структура, размеры и масштабы деятельности организации почти полностью определяются средствами коммуникаций. Позже Д. Кац и Р. Кан также писали, что коммуникация является социальным процессом, имеющим важнейшее значение для функционирования любой группы, организации или общества, поскольку образует самую суть организации или социальной системы. Поэтому данная тема представляется особо актуальной.

Важные вопросы, касающиеся разработки процесса коммуникации, рассматривались такими зарубежными учеными как Адаир Д., И. Ансофф, Р. Акофф, Адаир Д., Никлас Луман, Бернет Дзк., Бодди Д., Гутгарц Р.Д., Лэйхифф Д.М., Минцберг Г., Мориарти С., Молл Е.Г., Ньюстром Д.В., Пенроуз Д.М., Пэйтон Р., А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, Дж. Гибсон и другие. Однако созданная ими научная база, в силу специфических условий, не всегда приемлема на современных отечественных предприятиях.

В нашей стране данная проблематика получила свое развитие в трудах таких ученых как Архипов В., Верхоглазенко В., Гапоненко А.Л., Глумаков В.Н., Громкова М.Т., Григорьева Н.Н., Зверинцев А.Б., Почепцов Г.Г., Соколов А.В., Спивак В.А., Фатхутдинов Р.А. и других.

Многочисленные исследования перечисленных авторов, несомненно, значительно облегчают поиск решений проблем в области коммуникации и управления предприятием, а также подтверждают важность решения проблемных вопросов процесса коммуникации и её эффективности в организации, свойственных современной экономике.

Предмет исследования – содержание процесса коммуникации.

Объект исследования – эффективность коммуникационных процессов в компании «Эксон».

Цель работы – изучить процесс коммуникаций и его эффективность в управлении организацией.

Для выполнения цели в данной работе были обозначены и решены следующие задачи:

- изучить сущность и содержание процесса коммуникации;
- раскрыть процесс управления коммуникациями в организации;
- выявить влияние качества коммуникаций на эффективность управления;
- исследовать способы совершенствования коммуникаций;
- дать характеристику коммуникационных процессов в компании «Эксон».

Работа структурирована в соответствии с поставленными задачами. В первой главе рассмотрены аспекты формирования организационных коммуникаций: изучена сущность и содержание процесса коммуникации, раскрыт процесс управления коммуникациями в организации, т.е. систематизированы теоретические представления об организационных коммуникациях. Во второй главе исследовано влияние качества коммуникаций на эффективность управления и способы совершенствования коммуникаций; дана характеристика коммуникационных процессов в компании «Эксон» и даны рекомендации по их совершенствованию.

## **1. Коммуникационный процесс в организации**

### **1.1. Сущность и содержание процесса коммуникации**

Сущность управления коммуникациями заключается в его двойственной природе. С одной стороны, коммуникационное управление рассматривается как самостоятельная профессиональная деятельность по использованию коммуникационных инструментов, методов, средств, механизмов, обеспечивающих формирование и эффективное развитие всех видов капитала организации. Именно

эта профессиональная деятельность помогает менеджерам разработать стратегию эффективного развития, сформировать организационную культуру, выбрать эффективные каналы коммуникации. С другой стороны, управление коммуникациями - это наука об управлении, изучающая взаимодействие и взаимосвязь во времени и пространстве элементов, которые формируют и эффективно используют все виды капитала организации, а также модели обмена информацией, знаниями и интеллектуальной собственностью в ходе создания и развития организации.

Задачи коммуникационного менеджмента включают: отбор и аккумуляцию информации из внешних по отношению к организации источников; классификацию, трансформацию, обеспечение доступности информации; распространение и обмен информацией как внутри организации, так и во вне ее; поиск эффективных способов, инструментов и механизмов интегрированной коммуникации; воплощение «фирменной» коммуникации в продуктах, услугах, документах, базах данных и программном обеспечении; создание, оценка и использование нематериальных активов[1].

Начальные формы коммуникации в менеджменте зародились и развивались в современной России также, как когда-то в Европе, в русле развития социально-экономических процессов. С развитием в России рынка информационных технологий необходимость в эффективном управлении коммуникациями обострилась, поскольку является одним из самых важных факторов интеграции управления. Коммуникация - это общение людей в процессе их совместной деятельности, это обмен информацией, мыслями, идеями, чувствами. Существование никакой организованной группы людей невозможно без коммуникации. В организационном контексте коммуникации включают взаимодействие между людьми. Внутренние коммуникации играют особую роль в групповой динамике. Без коммуникаций нет общения, обмена информацией, а без этого не может быть и группы. Таким образом, коммуникации являются определяющим условием для формирования группы и ее жизнедеятельности.

Понятие «коммуникация» прочно вошло в нашу повседневную жизнь. Чтобы лучше понять его значение рассмотрим несколько определений данного термина, которые нам предлагают такие ученые как, Адаир Д., Фатхутдинов Р.А., Мильнер Б.З., И.П. Яковлев, С.В. Бориснев, Никлас Луман.

Само слово «коммуникация[2]» происходит от латинского глагола *communicare*: сообщать, участвовать, разделять. Этот глагол, в свою очередь, происходит от

слова communis, которое переводится как «общий». Такое определение, к примеру, применялось к общественным землям, пользоваться которыми мог каждый. Таким образом, уже само происхождение слова коммуникация указывает на его объёмное значение. И действительно, в самом начале термин коммуникация предполагал в том числе и обмен материальными объектами. С течением времени его использование ограничилось передачей нематериальных или абстрактных вещей, и именно в этом смысле используется в наши дни[3].

Коммуникация - это обмен информацией, на основе которого руководство получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до работников фирмы[4].

Термин коммуникация имеет достаточно много определений, например, согласно И.П. Яковлеву, под коммуникацией как наукой следует понимать научную дисциплину о месте и роли коммуникации в обществе, её развитии и структуре, коммуникационных процессах и средствах[5] и др. Согласно С.В. Борисневу, коммуникация[6] - социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного и массового общения по различным каналам с помощью разных коммуникативных средств. Согласно Никласу Луману, под коммуникацией следует понимать «некое исторически-конкретное протекающее, зависимое от контекста событие»[7], специфическую операцию, характеризующую исключительно социальные системы, в ходе которой происходит перераспределение знания и незнания, а не связь или передача информации или перенос «семантических» содержаний от одной обладающей ими психической системы к другой.

Модель коммуникации представляет собой двусторонний поток информации, получаемой и отправляемой по множеству каналов в разных направлениях. Эффективное общение, оптимизация структур и моделей общения являются важнейшими составляющими успешного бизнеса. Корпоративные компьютерные сети и Интернет служат проводниками, аккумуляторами и селекторами информации. Сетевые технологии позволяют общаться одновременно со многими партнерами, что создает оптимальные условия для игры на конъюнктуре, конкуренции. Эффективность общения связана с формой представления текстового материала, который должен быть доступен адресату. Для этого фирмы разрабатывают определенный символизм, терминологию. Эффективность коммуникации также связана с принципом релевантности количества информации для её запроса, то есть каждый потребитель должен получать информацию в соответствии с запросом, достаточно полным и подробным.

Коммуникация[8] - это организованное, управляемое общение, отрегулированное в соответствии с некоторыми правилами, нормами, стереотипами. Коммуникативные структуры каждая организация должна выстраивать, основываясь на корпоративно выработанных коммуникативных концепциях, связанных с общей стратегией развития предприятия. Любое несоответствие коммуникативных структур решаемым проблемам превращает коммуникацию в менее эффективную. Основной принцип эффективной коммуникации в любой сфере деловых отношений (маркетинговой, коммерческой, организационно-управленческой) - это свобода и мобильность передачи информационных сигналов. Экономия времени, интенсификация информационных потоков - основное условие успешного продвижения продукта компании в современных рыночных условиях.

Коммуникационный процесс[9] - это процесс обмена информацией между двумя и более людьми. Его цель - обеспечить передачу и понимание информации, являющейся предметом обмена. Если взаимного понимания не достигается, то коммуникация не состоялась, из чего следует, что обе стороны играют в ней активную роль. Коммуникационный процесс[10] - это взаимодействие совокупности элементов. Существует пять базовых элементов коммуникационного процесса (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Основные элементы коммуникации[11]

- Отправитель - лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее.
- Сообщение - непосредственно информация, закодированная с помощью символов. Смыслом и значением сообщения являются принадлежащие отправителю идеи,

факты, ценности, отношения и чувства. Сообщение посылают с использованием передатчика в передающий канал, доводя его до получателя. В качестве передатчика может выступать непосредственно человек, и возможно использование технических средств.

- Канал - средство передачи информации (устная передача, совещания, телефонные переговоры, письменная передача, служебные записки, отчеты). Каналом передачи может быть, как сама среда, так и технические устройства, и приспособления. Выбор канала должен быть совместим с типом символов, используемых при кодировании.

- Получатель - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

- Обратная связь - реакция получателя на сообщение. Она делает коммуникацию динамическим двусторонним процессом. Чем активнее используется в коммуникационном процессе обратная связь, тем она эффективней.

Помехи, барьеры и информационный шум нарушают качество сигнала. Помехами могут служить: отвлечения, неправильная интерпретация, семантические проблемы, статусное различие отправителя и получателя (получатель не увязывает информацию с источником, то есть с тем, от кого поступила информация), получатель слышит то, что хочет слышать. Барьерами в коммуникации могут стать: сложная иерархическая структура в организации - чем больше и сложнее организация, тем с большими изменениями через нее проходит информация (идея, распоряжение, инструкция и пр.); исходная информация, если она плохо организована, закодирована. При кодировании и расшифровке барьерами могут стать язык и культура (используется специальная терминология, слова имеют различный смысл), традиции и обычаи. Отправитель и получатель имеют разные индивидуальные особенности, разное восприятие.

Итак, поддерживать порядок в организации, получать информацию, обрабатывать ее и принимать решения, т.е. управлять ими, возможно лишь с помощью коммуникаций. При обмене информацией и отправитель, и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это сложно, потому что каждая стадия является одновременно точкой, в которой значение может быть искажено или полностью потеряно[12].

Таким образом, сущность коммуникационного менеджмента имеет двуединую природу. Необходимость в эффективном управлении коммуникациями обострилась с развитием в России рынка информационных технологий. Термин коммуникация имеет достаточно много определений. Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Модель коммуникации представляет собой двухсторонний поток информации, получаемой и отправляемой по многим каналам различных направлений. Эффективность коммуникации - важнейшая составляющая успешного бизнеса. Существует пять базовых элементов коммуникационного процесса: отправитель, сообщение, канал, получатель, обратная связь.

## **1.2. Управление процессом коммуникации в организации**

Коммуникация предоставляет средства для генерации и выполнения решений, реализации обратной связи и корректировки целей и процедур организации в соответствии с требованиями ситуации. Поэтому и менеджеры, и разработчики, и исполнители должны понимать основные концепции и приложения коммуникационных технологий и уметь принимать важные решения об их использовании. Менеджер должен уметь управлять информацией и улучшать свое дело с помощью правильного её использования для повышения эффективности работы, производства товаров или услуг. Также необходимо хорошо знать средства коммуникации, уметь правильно ими пользоваться в процессе общения, преодолевать коммуникативные барьеры непонимания[\[13\]](#).

Все виды управленческой деятельности базируются на обмене информацией, поэтому коммуникации и называются связующими процессами. Менеджер должен осмысливать большие объемы информации, среди которых есть и такая информация, которая не влияет на процесс управления. Поэтому работа фокусируется на эффективности коммуникации, то есть на обмене информацией, оказывающей непосредственное влияние на управление организацией. Эффективный менеджер - это тот, кто из общего потока сообщений может быстро выбрать эффективный, т.е. полезный для процесса управления.

Из средства передачи информации коммуникация превратилась в важнейший инструмент управления деловыми отношениями. Своевременно переданная информация - неременное условие для принятия адекватных решений. В

современном бизнесе информация устаревает очень быстро. Сегодня коммуникация является не просто составной частью менеджмента, она поглощает практически все свободное время менеджера, это:

- прямые контакты (корпоративные, межкорпоративные);
- получение и обработка информации, получаемой по официальным каналам (информационные бюллетени, биржевые сводки);
- получение и обработка текущей информации (аналитической, организационно-управленческой, коммерческой, маркетинговой);
- случайная информация (рекламные факсы, предложения и т.п.);
- подготовка информации по результатам деятельности (деловые и служебные письма, докладные и аналитические записки, отчеты и т.п.)[\[14\]](#).

Современная информационная технология имеет огромное значение для совершенствования коммуникаций в организации. Уже давно получил широкое распространение персональный компьютер как средство аккумуляции и последующего распространения информации. В современном деловом мире применяется электронная почта, являющаяся эффективным средством связи между людьми, а современные телефонные приспособления позволяют одновременно контактировать со многими респондентами. Посредством видеоконференций возможно обсуждать проблемы людям, находящимся в разных местах и даже на разных континентах.

Так к сфере внутрикорпоративной коммуникации специалисты относят организационно-психологический консалтинг, бизнес-консультирование, функционирование формальной и неформальной структуры организации, создание институциональных форм PR (пресс-службы, отдела/департамента/ управления по связям с общественностью). Формирование каналов коммуникации внутри организации определяется рядом принципов, достигается конкретными методами и инструментами. К ним относят: внутрифирменные издания (журналы и газеты); листовки; аудио - и визуальные средства; доски объявлений; «горячий телефон»; каналы межличностного (делового и неофициального) общения[\[15\]](#).

Например, чтобы обеспечить коммуникацию внутри организации, всеми известный холдинг ЮКОС в 2001-м году издал 50-тысячным тиражом «Справочное руководство сотрудника», которое объединяет в себе рекламный буклет,



телефонный справочник и пособие для вновь принятого на работу. Беспрецедентной акцией стал телемост, организованный 15 апреля 2001-го года, в день рождения холдинга. Жители шести российских городов, в которых расположены добывающие и нефтеперерабатывающие предприятия компании, смогли пообщаться друг с другом, услышать поздравления от руководства компании. Б. Гейтс в своей известной книге «Бизнес со скоростью мысли» приводит в пример президента автомобильного производства корпорации Ford Жака Нассера, который раз в неделю рассылает электронные почтовые послания 89 тысячам своих подчиненных по всему миру. В них он делится с людьми новостями - как хорошими, так и плохими. Кроме отправителя, никто эти письма не редактирует, мало того, он сам читает ответы, которых ежемесячно приходит несколько сотен. Президент сам дает поручения своим помощникам, если требуется продолжить переписку[16].

Внутриорганизационные коммуникации также подразделяются по признаку канала общения. Выделяют формальные и неформальные коммуникации. Формальные коммуникации непосредственно определяются структурой организации, ее ведущими функциональными целями и задачами. Неформальные коммуникации - контакты, которые реализуются вне и помимо формальных коммуникативных каналов и включают в себя ряд разновидностей:

- 1) неформальные контакты между рядовыми сотрудниками организации;
- 2) неформальные контакты между руководством и подчиненными;
- 3) неформальные контакты руководителя со средой (феномен «больших связей» руководителя).

Канал неформальных коммуникаций также можно назвать «каналом распространения слухов». Поскольку информация передается по таким каналам гораздо быстрее, чем по официальным каналам связи, менеджеры используют их главным образом для плановой утечки и распространения определенной информации или сведений, таких как «только между нами». Репутация неточной информации, связанной со слухами, сохраняется и в настоящее время. Однако исследования показывают, что информация, передаваемая по неофициальным каналам связи, с большей вероятностью будет более точной, а не искаженной. Неформальные сети коммуникаций существуют практически на всех предприятиях и способствуют более эффективному функционированию формальной структуры передачи распоряжений[17].

Примерами информации, передаваемой по каналам распространения слухов, могут быть: изменения в структуре организации; предстоящие сокращения производственных рабочих; новые меры по наказаниям за опоздания; грядущие перемещения и повышения; подробное изложение дебатов двух руководителей на последнем совещании. Наконец, существует еще одна классификация видов коммуникаций - по признаку этапа организационного функционирования, на котором они имеют преобладающее значение. Это соответственно: коммуникация при приеме на работу, при ориентировке в круге служебных обязанностей и полномочий, в ходе самого процесса деятельности, в процессе его оценки, в ходе его дисциплинарного контроля. Все рассмотренные виды коммуникаций можно представить следующим образом: (рис. 1.2.)

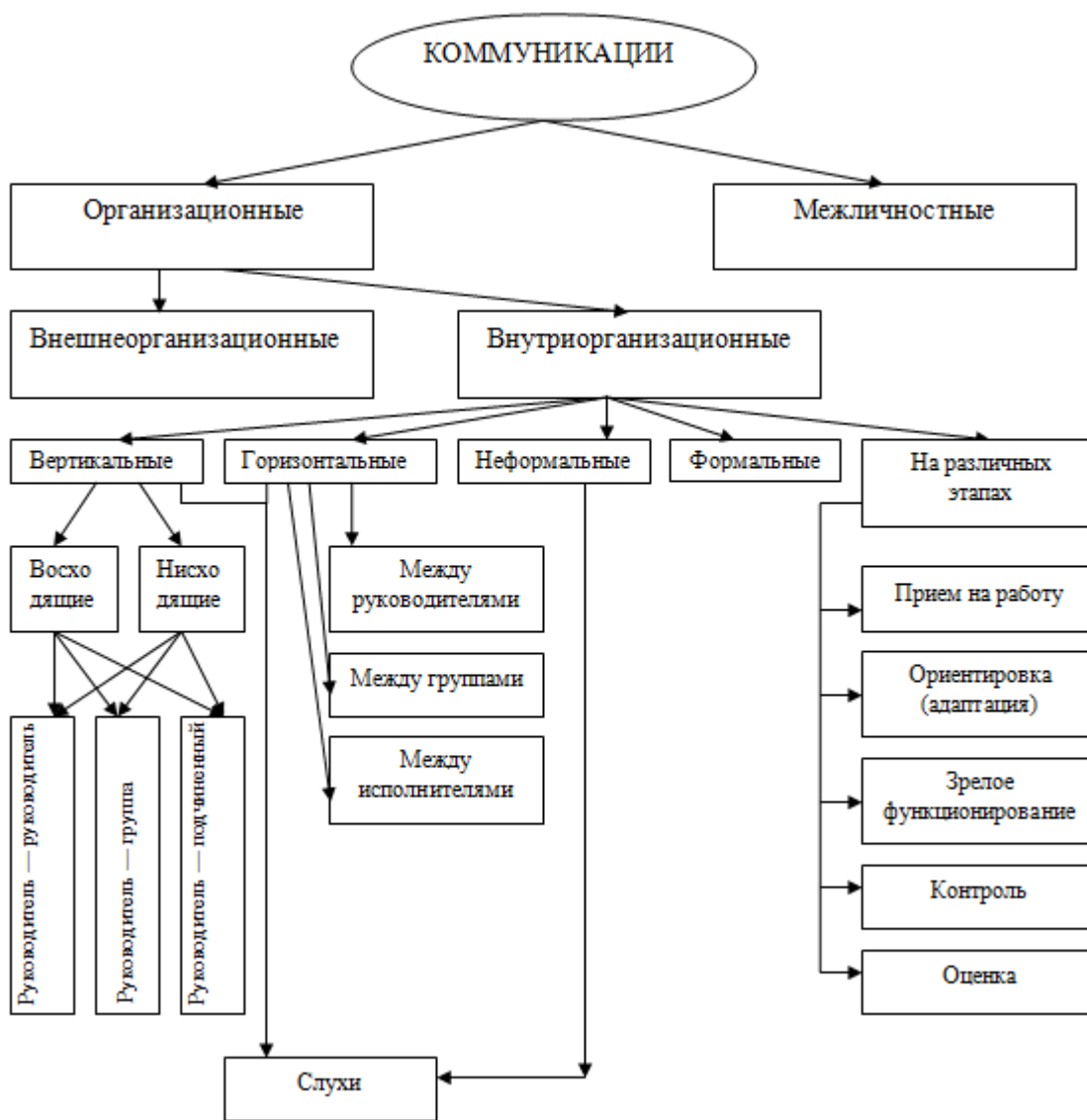


Рис.1.2. Классификация организационных коммуникаций[18]

Наличие параллельных и пересекающихся каналов в структуре организационных коммуникаций свидетельствует о её сложности. В то же время потенциал искажения информации заключается в сложной структуре. Эффективный обмен информацией достигается только тогда, когда одна сторона передает информацию, а другая правильно воспринимает и обрабатывает ее.

Таким образом, коммуникации имеют колоссальное значение в управлении, так как предоставляют необходимые средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации. Поэтому и менеджеры, и исполнители должны знать основные методы и способы применения коммуникационных технологий и быть способными принимать важные решения относительно их использования.

## **2. Процесс коммуникаций и эффективность управления**

### **2.1. Качество коммуникаций и эффективность управления**

Эффективность коммуникаций различна. Согласно данным зарубежных исследований, результативность горизонтальных связей достигает 90%, вертикальных - 20-25%, (т.е. такое количество исходящей от дирекции информации доходит до рабочих и правильно понимается ими). Руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации и занимается этим для того, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря уж об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля.

Недостаточную эффективность вертикальных как восходящих, так и нисходящих коммуникаций подтверждают данные о том, что ближайший начальник рабочих (бригадир), покидая кабинет первого руководителя предприятия, выносит только 30% информации, а управляющий цехом - около 40%. Коммуникации снизу - вверх ещё более неэффективны, так как до начальства доходит не более 10% информации. Другими словами, исполнители способны реализовать свои функции, располагая лишь пятой частью, предназначенной им информации[19].

Чтобы сформулировать цели организации и достичь их, руководитель исполняет три свои роли и осуществляет четыре основные функции, поэтому качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей. Это означает, что для успеха индивидов и организаций необходимо использовать эффективные коммуникации. Эффективная коммуникация отвечает следующим требованиям: реальности; достоверности; адресности; объективности; своевременности; обратной связи; дозированной с точки зрения такого критерия как «важное значение для достижения цели организации»; доступности (прозрачности).

Неэффективные коммуникации часто являются одной из главных сфер возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, следует научиться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и стремиться стать более эффективными, лучшими менеджерами.

Эффективно работающие руководители - это те, кто эффективен в коммуникациях. Они представляют суть процесса общения, обладают хорошо развитыми устными и письменными навыками общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией. Осуществляется общение посредством передачи фактов, мнений, идей, восприятий, ощущений и отношений от одного человека к другому в устной или любой другой форме с целью получения в ответ желаемой реакции. Рассматривая процесс общения, необходимо учитывать, что в условиях человеческого общения важно не только то, как информация передается, но и то, как она формируется, уточняется, развивается. Коммуникация и информация разные, но связанные вещи, включает в себя как то, что передается, так и то, как это «что» передается.

Для того, чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей, значит каждый из участников должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус.

Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений[20]. Общение следует рассматривать не только как отправление и прием информации, взаимное информирование двух индивидов, каждый из которых является активным субъектом, предполагает налаживание совместной деятельности. Поэтому в коммуникативном процессе происходит не только движение информации, но и активный обмен ею[21].

В конкретном человеческом обмене информацией особую роль для каждого участника общения играет важность информации, поскольку люди не просто обмениваются словами, а стремятся выработать здравый смысл. И это возможно

при условии, что информация не только принята, но и понятна, и осмыслена её значимость. Это наглядно демонстрирует существующие неиспользованные резервы в организации коммуникаций, возможности их качественного улучшения. Успех коммуникационных процессов связан органически с нормами этического поведения как со стороны получателя, так и отправителя информации[22].

Российскими менеджерами выделены десять заповедей успешной коммуникации:

1. Перед коммуникацией четко определите идеи, вкладываемые в послание.
2. Проанализируйте истинную цель каждой коммуникации.
3. Проанализируйте всё физическое и человеческое окружение при любой коммуникации.
4. Проконсультируйтесь с другими при планировании коммуникации.
5. Обратите самое пристальное внимание на интонацию и основное содержание сообщения.
6. Воспользуйтесь возможностями, когда они представляются, включить в сообщение нечто полезное и ценное для его получателя.
7. Постоянно держите в поле зрения то, как срабатывает коммуникация.
8. Устанавливайте коммуникацию не только на сегодня, но и на завтра.
9. Добивайтесь, чтобы дела установки не противоречили словам.
10. Учитесь умению слушать другого[23].

Менеджер должен до конца понимать практические потребности в коммуникации, но также важно анализировать вопросы, влияющие на установление хорошей коммуникации. Эти вопросы включают: готовность установить коммуникацию, определить препятствия, влияющие на нее, ее принципы, выбор метода, перекрестную коммуникацию. Эффективные коммуникации предполагают, что получатель понимает и принимает все, что отправитель должен был дать ему. Коммуникационные препятствия, помехи, любые помехи в процессе коммуникации в любой из его областей, искажающие смысл сообщения, называются коммуникационными барьерами, которые могут возникать как в неформальной, так и в формальной коммуникации. По своей природе они практически неотличимы друг от друга и могут быть методологически объединены. Эти препятствия или

мешают передавать информацию по информационному каналу, или мешают получателю понять информацию, отправленную ему адекватно семантическому контенту, встроенному в него отправителем. Под влиянием факторов коммуникационного барьера коммуникация замедляется, искажается, снижается эффективность общения, нарушается обратная связь контрагентов. Можно добиться заметного улучшения эффективности, если устранить барьеры для общения[24].

Как же разработать стратегии эффективности организации? Практика управления рассматривает производительность не только как более интенсивное использование капитала, материалов, земли, оборудования, но и как умелое использование всех других факторов, включая информацию и время. Именно использование информации определяет сущность коммуникационного подразделения любой организации для достижения общей эффективности. Деятельность эта начинается с разработки долгосрочной стратегии, в основу которой положен системный подход. Место коммуникации и ее инструментов в подобного рода стратегических программах определяет степень решения проблем людских ресурсов, а также продвижение информации сверху вниз. Коммуникационные технологии дают возможность проводить открытую политику в отношении персонала, предусматривающую большую степень его участия в принятии решений, сотрудничество, удовлетворение от работы и соответствующее поощрение. В рамках этой функции осуществляется также мониторинг сознания, мнений, отношений и поведения как внутри, так и вне организации[25].

Одной из форм коммуникации является система подачи и реализации предложений по улучшению работы компании. Например, в компании Audi сотрудник, у которого появилась идея, заполняет специальный бланк и обсуждает с начальником свое предложение о возможной его реализации. Если польза очевидна, то краткое описание идеи отправляется в Интернет - систему, которая в состоянии обработать 40 тыс. заявок в день. Расчет эффекта (прямого или косвенного) осуществляется непосредственным начальником сотрудника, подавшего заявку. В случае, если предложение увеличивает прибыль компании, размер премии составляет 10% от полученной экономии[26].

Таким образом, эффективная коммуникация отвечает следующим требованиям: достоверности; реальности; объективности; своевременности; адресности; обратной связи; дозированной с точки зрения такого критерия как «важное значение для достижения цели организации»; доступности (прозрачности). Менеджеру необходимо чётко понимать практические потребности в

коммуникации, поскольку коммуникационные технологии способствуют проведению открытой политики в отношении персонала, увеличивают степень его участия в принятии решений, сотрудничестве и соответствующих поощрениях.

## 2.2. Способы совершенствования коммуникаций

Главной ценностью компании является сплоченная команда профессионалов. Это подразумевает пристальное внимание ко всем вопросам, касающимся организационных коммуникаций.

Умение выражать свои мысли и слушать является составляющим коммуникационной стороны общения. Неумелое выражение может привести к неправильному толкованию сказанного, а неумелое слушание может исказить смысл передаваемой информации. Ниже приведена методика двух основных способов слушания: нерефлексивного и рефлексивного. Нерефлексивное слушание подразумевает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальном сосредоточении на ней. Для овладения этой методикой, необходимо научиться молчать, демонстрируя понимание, доброжелательность и поддержку. Такой приём позволяет говорящему облегчить процесс самовыражения и помогает слушателям лучше понимать смысл высказываний, улавливать, что стоит за словами. Слушающий должен воздерживаться от суждений по поводу говорящего, стараясь максимально и без искажений понять его:

- ощущение присутствия в данном месте и в данное время;
- уважение к говорящему и ощущение контакта с ним;
- сосредоточенность; концентрация на манере общения говорящего, включая язык тела;
- сопереживание чувствам и мыслям говорящего;
- игнорирование своих собственных мыслей и чувств - внимание направлено исключительно на процесс «слушания»[\[27\]](#).

Существует пять ситуаций, при которых целесообразно использовать данный метод:

- Собеседник горит желанием что-то высказать, выразить свою точку зрения.



- Собеседник хочет обсудить наболевшие вопросы.
- Собеседнику трудно выразить, облечь в слова то, что его тревожит, о чем желает поведать.
- Если собеседник застенчивый и неуверенный в себе человек, то ему проще «общаться с вещами, чем с себе подобными».
- При собеседовании при приеме на работу, когда о претенденте нужно узнать больше информации.

Ошибки слушания часто связаны с тем, что во время рассказа слушатель:

- не уточняет содержание сообщений, воспринятых с акустическими искажениями;
- по-своему понимает неясные по содержанию и по форме высказывания клиента, не пытаясь проверить правильность восприятия;
- вместо того, чтобы слушать, ищет аргументы или контраргументы;
- очень озабочен тем, как он выглядит;
- очень интересуется внешностью говорящего;
- торопится поделиться с говорящим важной идеей или выводом, который только что пришел ему в голову;
- неточно воспринимает эмоциональный компонент высказывания;
- приписывает ему свои мысли, намерения, чувства (проекция)[\[28\]](#).

Рефлексивное слушание предполагает установление активной обратной связи с говорящим и позволяет устранять искажение информации, препятствия в процессе общения, точнее осознавать смысл высказываний. Стоит учитывать, что многие слова имеют разный смысл, значит разными людьми могут пониматься по-разному. Иногда говорящий вкладывает в слово одно значение, а слушающий истолковывает его по-своему. Очень часто люди боятся высказывать свои мысли из-за боязни быть непонятыми, показаться смешными или глупыми.

Два самых распространенных способа осуществления коммуникаций между руководством и работниками - общие собрания и ящик предложений. Но, если предложения, поступившие от работников, не находят ответа, то они становятся



неэффективными. Зачастую это происходит из-за того, что сообщений бывает довольно много, и ответить на каждое не представляется возможным, а в некоторых случаях руководство предприятия к самой идее ящиков относится формально и поэтому не утруждает себя ответами. Дабы названные методы стали эффективными, следует инициировать групповые (командные) предложения, поскольку это существенно упрощает процедуру ответов. Общие собрания также важно не превращать в фарс: диалог оппонентов не должен перерасти в монолог одного выступающего. Нет необходимости принуждать работников посещать такие собрания и отсиживать на них. Записки, передаваемые на трибуну, не должны подвергаться цензуре. Должны быть установлены четкие критерии для определения информации, подлежащей распространению среди персонала. Такая информация может повысить степень удовлетворенности организацией и стимулировать рост производительности труда. Осведомленность о бизнесе компании и осознание работником своей роли в ней, приводит к тому, что сотрудники поддерживают цели компании, развивают уверенность в руководстве и доверие к нему. И наоборот: скрывание информации или замалчивание приводят к слухам и дестабилизируют командную работу. В больших группах высшее руководство из-за его удаленности от подчиненных и номенклатурных различий часто не уважаемо и не авторитетно на более низких уровнях. В связи с этим наиболее предпочтительный способ получения сотрудниками информации об организационных целях бизнеса - это личная встреча. Неудивительно, что роль менеджеров среднего звена в общей цепочке растет: топ-менеджеры-менеджеры среднего звена-подчиненные. Их задача - сделать все возможное, чтобы помочь сотрудникам понять, как реализовать стратегию, разработанную «сверху». По крайней мере, осуществлять коммуникации следует несколькими способами, среди которых: личная беседа с работниками; рассылка циркуляров и меморандумов; распространение информации по электронной почте; использование видео и кабельного телевидения. Для формирования в сознании сотрудников положительного имиджа организации и доведения до них ключевых сообщений, могут быть использованы следующие формы внутриорганизационных коммуникаций: доски объявлений; листок новостей; бюллетень для менеджеров; страница компании в Интернете; ежегодные отчеты сотрудников (аналог годового отчета для акционеров); общие собрания работников[29].

Следовательно, задача руководителей среднего звена - разными способами способствовать тому, чтобы сотрудники понимали, как следует реализовывать разработанную «наверху» стратегию. Осуществлять коммуникации нужно различными способами.

## **2.3. Анализ коммуникационных процессов в компании «Эксон»**

«Эксон» - крупная производственная компания с территориально распределенной инфраструктурой. Головной офис в Москве, 120 региональных предприятий в 18 регионах РФ, 15000 сотрудников, при этом используется базовый набор коммуникаций.

С целью налаживания коммуникаций в компании используются: стенды информации; плакаты; различные буклеты; доклады; ящики обратной связи; выступления руководителей в СМИ; тематические публикации в местных печатных изданиях (с вопросами и ответами на них); «круглые столы»; «прямые» и «горячие линии»; планерки и совещания; встречи с коллективами работников; Интернет (объединенный внутренний сайт компании).

Коммуникации компании условно можно разделить на две группы: базовые и продвинутые. К базовым видам коммуникаций относятся: электронная связь, телефония и личное общение (Фото 1, ПРИЛОЖЕНИЕ 1). Личное общение, бесспорно, самый привычный и самый эффективный способ коммуникации. Но, в то же самое время, и самый дорогой. Поскольку для личной встречи необходимо затратить значительный объем самого ценного ресурса – времени сотрудников. Плюс существенные накладные расходы (командировочные, аренда гостиниц, транспортные расходы). Телефония весьма удобна для решения вопросов, но не очень важных, когда не требуется видеть лицо собеседника. Электронная почта хорошо подходит для деловой переписки и рассылки информации или объявлений.

Однако, в компании, столь широко представленной территориально, базовые виды коммуникаций не всегда эффективны. Например, необходимо организовать обсуждение какого-либо вопроса, касающегося большого количества сотрудников компании, или возникает срочная необходимость провести важные встречи или переговоры, но времени на личное общение катастрофически не хватает. Не все срочные и сложные вопросы по телефону решать нельзя. Также не всегда есть физическая возможность встретиться лично. Когда подобные случаи стали происходить всё чаще, у руководства компании возникло понимание, что существующие средства коммуникаций уже не способны удовлетворить все потребности бизнеса. Требования бизнеса поспособствовали принять решение о внедрении нового способа коммуникации. Ведь согласно исследованиям,

эффективность инвестиций (ROI, Return on Investment) в компаниях с налаженной системой коммуникаций составляет более 90%, а в компаниях с неразвитой структурой коммуникаций порядка 60%. Таким образом, в компании были внедрены современные виды коммуникаций: корпоративный портал, IM-сервисы, видеоконференцсвязь (Фото 2, ПРИЛОЖЕНИЕ 2). Корпоративный портал позволяет организовать единое внутреннее информационное пространство с возможностью публичного обсуждения, дискуссий, размещения обращений руководства и корпоративных новостей. Другая возможность портала – организация корпоративной базы знаний с информацией о структуре компании, подразделениях, личностях, документах, программном обеспечении, корпоративных мероприятиях и многом другом в простой и доступной форме. Третья особенность корпоративного портала – это возможность интеграции с внутренними информационными системами компании, что позволяет в едином месте получать информацию из бухгалтерских систем, систем отчетности, мониторинга, обучения сотрудников и прочих.

Системы видеоконференцсвязи (ВКС) подразделяются на два типа: Первый – системы ВКС корпоративного уровня, позволяющие проводить совещания с участием большого количества участников, с высоким качеством передачи изображения и звука, возможностью демонстрации любых документов и данных из информационных систем. Второй – системы ВКС персонального уровня, предназначенные для инсталляции на персональные ПК или переносные устройства. Основным преимуществом данных систем является низкая стоимость и простота установки.

Сервисы мгновенного обмена текстовыми сообщениями в западных компаниях пользуются большой популярностью в качестве альтернативного электронной почте и телефонии способа коммуникации. Преимущество подобных сервисов перед телефонией – фактическая бесплатность. Перед электронной почтой – высокая интерактивность (скорость и удобство обмена сообщениями).

В результате внедрения корпоративного портала были связаны ключевые региональные предприятия и центр системой ВКС, запущен сервис мгновенного обмена текстовыми сообщениями, рабочие места ключевых сотрудников обеспечены персональными системами ВКС. Корпоративная ВКС связала между собой крупные региональные предприятия и центр в Москве, позволив проводить совещания без затрат на командировки и организацию. Корпоративный портал образовал единое информационное пространство, объединил и свел вместе сотрудников из разных предприятий со всех регионов, в которых есть предприятия

компании. Сервис мгновенного обмена текстовыми сообщениями разгрузил телефонные линии и уменьшил поток почтовых сообщений. Оснащение рабочих мест персональными системами ВКС позволило проводить видеоконференции с каждым сотрудником, не вставая с рабочего места.

Однако, следует отметить, что успех внедрения подобных проектов на 90% зависит от людей, и лишь на 10% или менее – от техники и выбранных информационных систем.

Безусловно, в компании еще не все сделано для того, чтобы в полной мере решить проблему информированности сотрудников. Все поступающие новые идеи и предложения подлежат рассмотрению и активному обсуждению, а наиболее перспективные из них будут реализованы в компании. Однако, опыт работы данной компаний подтверждает, что в руках компетентной группы руководителей организационные коммуникации являются мощным средством усовершенствования работы предприятия и повышения ее эффективности.

Изучив процесс коммуникаций в эффективности управления, следует обобщить, что эффективная коммуникация должна отвечать следующим требованиям: достоверности; реальности; объективности; своевременности; адресности; обратной связи; дозированной с точки зрения такого критерия как «важное значение для достижения цели организации»; доступности (прозрачности). Менеджеру необходимо чётко понимать практические потребности в коммуникации, поскольку коммуникационные технологии способствуют проведению открытой политики в отношении персонала, увеличивают степень его участия в принятии решений, сотрудничестве и соответствующих поощрениях. Задача руководителей среднего звена - всячески содействовать тому, чтобы сотрудники поняли, как реализовывать разработанную «наверху» стратегию. Осуществлять коммуникации следует различными способами.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Коммуникации представляют одну из сложных проблем менеджмента, которые имеют крупное значение для успеха деятельности предприятий. По существу, это «кровеносная система» организма фирмы. Менеджеры фирм должны владеть искусством коммуникации в совершенстве, ведь они выполняют работу «чужими руками».

Цель коммуникации - добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. Коммуникации в организации - это сложная, многоуровневая система, охватывающая как саму организацию и ее элементы, так и ее внешнее окружение. Таким образом, значение коммуникаций трудно переоценить, они важны для руководителей организаций по следующим причинам:

- коммуникации необходимы для эффективности управления;
- коммуникации необходимы для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;
- хорошо налаженные коммуникационные сети содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникаций, она эффективна и во всех других видах деятельности;
- коммуникации имеют сложную и гибкую структуру. Только знание закономерностей построения коммуникаций может принести успех.

Вся суть работы менеджера состоит в том, чтобы осуществлять эффективные коммуникации на всех уровнях взаимодействий. Поэтому менеджер должен постоянно совершенствоваться в процессах коммуникации для успешного осуществления профессиональной деятельности.

В курсовой работе раскрыто понятие коммуникации, изучены сущность, процесс и содержание процесса коммуникации; выявлено влияние качества коммуникаций на эффективность управления; исследованы способы совершенствования коммуникаций; дана характеристика коммуникационных процессов в компании «Эксон».

Таким образом, коммуникация - основа общества, причина и начало его образования: «социальные системы образуются вообще исключительно благодаря коммуникации» - пишет Никлас Луман[\[30\]](#).

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой. - М.: Эксмо, 2016. - 658 с.
2. Аширов Д. А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов по специальности «Упр. персоналом» / Д. А. Аширов. - М.: Проспект, 2015. - 432 с.

3. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т. Ю. Базаров. - 2-е изд., стер. - М.: Академия, 2013. - 224 с.
4. Бернет Дзк., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход: Пер. с англ. / Под ред. С.Г.Бежук. СПб: Питер, 2009. - 218 с.
5. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2008. - 216 с.
6. Верхоглазенко В. Система коммуникаций в организации // Консультант директора. - 2017. - № 5. - С. 25-33.
7. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. М.: ЭКСМО-Пресс, 2001. - 248 с.
8. Глумаков В.Н. Организационное поведение: учебник / В.Н. Глумаков. М.: Вузовский учебник, 2012. - 352 с.
9. Громкова М.Т. Организационное поведение / М.Т. Громкова - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 388 с.
10. Григорьева Н.Н. Коммуникационный менеджмент. Учебный курс (учебно-методическое пособие) М., 2012. - 352 с.
11. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме коммуникаций в организации предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - №5. - С. 127-134
12. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент /А.Б. Зверинцев. - 2-е изд., перераб. и доп. Изд-во. Дашков и К, 2014. - 129 с.
13. Лэйхифф Д.М., Пенроуз Д.М. Бизнес-коммуникации. - СПб.: Питер, 2011. - 369 с.
14. Молл Е.Г. Организационное поведение / Е.Г. Молл. - 4-е изд., перераб. и доп. Изд-во. Дашков и К, 2014. - 206 с.
15. Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. - / Д.В. Ньюстром. - 2-е изд., перераб. и доп. СПб.: Питер, 2009. - 188 с.
16. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. / Т.М. Орлова. - 2-е изд., перераб. и доп. Изд-во РАГС, 2009. - 396 с.
17. Почепцов Г.Г. Теория и практика коммуникации. / Г.Г. Почепцов - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика, 2008. - 704 с.
18. Смит П. Коммуникации стратегического маркетинга / Смит П., Бэрри К., Пулфорд А.: Учеб. Пособие / Пер. с англ. под ред. проф. Л.Ф. Никулина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 418 с.
19. Соколов А. В. Общая теория социальной коммуникации: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2012. - 464 с.
20. Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации. / В.А. Спивак. - 2-е изд., переработ. и дополн. СПб.: Питер, 2016. - 449 с.
21. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - М.: Дело, 2012. - 274 с.

Приложения

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Телефония



Электронная  
почта



Личное общение



Фото 1. Базовая группа коммуникаций

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

## Видеоконференцсвязь



## IM-Сервисы



## Корпоративный портал



Фото 2. Современные виды коммуникаций

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т. Ю. Базаров. - 2-е изд., стер. - М.: Академия, 2013. - С.62. [↑](#)
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т. Ю. Базаров. - 2-е изд., стер. - М.: Академия, 2013. - С. 132. [↑](#)
3. Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой. - М.: Эксмо, 2016. - С.206. [↑](#)
4. Глумаков В.Н. Организационное поведение: учебник / В.Н. Глумаков. М.: Вузовский учебник, 2012. - С.93. [↑](#)
5. Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации. / В.А. Спивак. - 2-е изд., перераб. и дополн. СПб.: Питер, 2016. - С.214. [↑](#)



6. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме коммуникаций в организации предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - №5. - С. 129. [↑](#)
7. Лэйхифф Д.М., Пенроуз Д.М. Бизнес-коммуникации. – СПб.: Питер, 2011. – С.243. [↑](#)
8. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент / А. Б. Зверинцев. - 2-е изд., перераб. и доп. Изд-во. Дашков и К, 2014. – С.83. [↑](#)
9. Аширов Д. А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов по специальности «Упр. персоналом» / Д. А. Аширов. - М.: Проспект, 2015. – С.264. [↑](#)
10. Верхоглазенко В. Система коммуникаций в организации // Консультант директора. - 2017. - № 5. - С.27. [↑](#)
11. Верхоглазенко В. Система коммуникаций в организации // Консультант директора. - 2017. - № 5. - С. 29. [↑](#)
12. Глумаков В.Н. Организационное поведение: учебник / В.Н. Глумаков. М.: Вузовский учебник, 2012. – С.95. [↑](#)
13. Бернет Дзк., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход: Пер. с англ. / Под ред. С.Г.Бежук. СПб: Питер, 2009. – С.104. [↑](#)
14. Григорьева Н.Н. Коммуникационный менеджмент. Учебный курс (учебно-методическое пособие) М., 2012. – С.143. [↑](#)
15. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. / Т.М. Орлова. - 2-е изд., перераб. и доп. Изд-во РАГС, 2009. – С.217. [↑](#)
16. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. М.: ЭКСМО-Пресс, 2001. – С.124. [↑](#)

17. Смит П. Коммуникации стратегического маркетинга / Смит П., Бэрри К., Пулфорд А.: Учеб. Пособие / Пер. с англ. под ред. проф. Л.Ф. Никулина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - С.271. [↑](#)
18. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме коммуникаций в организации предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - №5. - С. 131. [↑](#)
19. Соколов А. В. Общая теория социальной коммуникации: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2012. - С.314. [↑](#)
20. Лэйхифф Д.М., Пенроуз Д.М. Бизнес-коммуникации. - СПб.: Питер, 2011. - С.203. [↑](#)
21. Верхоглазенко В. Система коммуникаций в организации // Консультант директора. - 2017. - № 5. - С. 32. [↑](#)
22. Бернет Дзк., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход: Пер. с англ. / Под ред. С.Г.Бежук. СПб: Питер, 2009. - С.97. [↑](#)
23. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме коммуникаций в организации предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - №5. - С. 131. [↑](#)
24. Глумаков В.Н. Организационное поведение: учебник / В.Н. Глумаков. М.: Вузовский учебник, 2012. - С.135. [↑](#)
25. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. / Т.М. Орлова. - 2-е изд., перераб. и доп. Изд-во РАГС, 2009. - С.209. [↑](#)
26. Смит П. Коммуникации стратегического маркетинга / Смит П., Бэрри К., Пулфорд А.: Учеб. Пособие / Пер. с англ. под ред. проф. Л.Ф. Никулина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - С.189. [↑](#)

27. Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. - / Д.В. Ньюстром. - 2-е изд., перераб. и доп. СПб.: Питер, 2009. - С.87. [↑](#)
  
28. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. / Т.М. Орлова. - 2-е изд., перераб. и доп. Изд-во РАГС, 2009. - С.173. [↑](#)
  
29. Почепцов Г.Г. Теория и практика коммуникации. / Г.Г. Почепцов - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика, 2008. - С.428. [↑](#)
  
30. Бернет Дзк., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход: Пер. с англ. / Под ред. С.Г.Бежук. СПб: Питер, 2009. - С.87. [↑](#)