

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Нельзя отрицать тот факт, что такие вещи как информация и коммуникационный процесс идут рука об руку со всеми сферами человеческой деятельности. Их значение постоянно возрастает, поскольку если процесс обмена информацией между людьми будет затруднен из-за различного рода помех, то они не смогут продуктивно работать друг с другом, а значит, продуктивность деятельности организации будет под угрозой.

Менеджер не может считаться успешным, если он не проявляет себя эффективно в коммуникационном процессе. Почти все меры, которые принимают руководители для облегчения реализации целей организации, требуют эффективного обмена информацией. Поэтому любой менеджер должен в совершенстве владеть искусством коммуникации, ведь именно от менеджеров зависит эффективность управления персоналом, а значит и организацией в целом.

Эффективная коммуникация крайне важна для успешного управления. Решение большинства управленческих задач базируется на непосредственном контакте людей (начальников и подчиненных, подчиненных между собой) в различных ситуациях.

Роль коммуникаций очень значительна как в малых, так и в крупных компаниях. От эффективности коммуникационных связей и взаимодействий зависит будущее не только предприятия, как отдельно взятого хозяйствующего субъекта на рынке, но также и работников данного предприятия, а на глобальном уровне и благополучие всей страны в целом.

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

Реализация поставленной цели требует решения следующих задач: рассмотреть сущность процесса коммуникаций, виды коммуникаций и их особенности, элементы коммуникационного процесса. Помимо этого будут рассмотрены основные этапы коммуникационного процесса с характеристикой каждого из них. Необходимо разобрать потенциальные преграды на пути к пониманию сути сообщений как в

межличностных, так и в организационных коммуникациях, а также влияние информационных технологий на коммуникационный процесс. Так же в работе будут рассмотрены особенности коммуникационного процесса и его влияние на эффективность управления организацией на примере компании «ORGA».

При написании работы было использовано 6 источников: 3 учебника по менеджменту: 2 за 2014 год и 1 за 2007 год; учебник по теории коммуникаций за 2008 год и 2 статьи, посвященные процессу коммуникаций.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА В ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1 Понятие и сущность коммуникационного процесса**

«Управление организацией осуществляется через людей. Одним из важнейших инструментов управления для менеджера является направление им сигналов или посланий своим подчиненным об их поведении, необходимом для достижения организационных целей. Используя это и получая от подчиненных обратную связь, менеджер организует, мотивирует и руководит подчиненными. Многое зависит от способности менеджера эффективно передавать и получать такие сигналы и послания, чтобы достигалось их наиболее адекватное восприятие теми, кому они предназначены. Многие менеджеры понимают важность этой проблемы и уделяют этому большое внимание.»[2][1]

Коммуникации – это обмен информацией между людьми и их группами. Информация – это различные всевозможные сведения и данные, интересующие кого-либо. Основные функции коммуникаций в группе: контроль, мотивация, эмоциональное выражение и передача информации. В процессе коммуникации сигналы или послания о поведении передаются от одного субъекта к другому и обратно. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и организации в целом. В зависимости от этого различают следующие типы коммуникаций:

1. Внутриличностная коммуникация: человек говорит сам с собой;

2. Межличностная коммуникация: с другим человеком.;
3. Коммуникация в малой группе;
4. Общественная коммуникация (например, лекция). Возможности обратной связи ограничены;
5. Внутренняя оперативная коммуникация (связь между отделами фирмы);
6. Внешняя оперативная коммуникация (PR);
7. Личностная коммуникация: (Случайный обмен информацией при встрече).

«Существующие в организации коммуникационные связи отражают ее действительную структуру, и задачей высшего руководства в этом случае является приведение в соответствие того и другого. Расхождение между утвержденной структурой и существующим в организации процессом коммуникации существенно снижает эффективность ее деятельности.

Коммуникация включает в себя и то, что передается, и то, как это «что» передается. Для того чтобы коммуникация состоялась в межличностном варианте, необходимо, как минимум, наличие двух людей.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Так, каждый из участников должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах, вкус и т.п. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

»[2][2]

## **1.2 Виды процесса коммуникаций и его элементы**

Различают следующие виды коммуникаций в менеджменте:

- формальные (коммуникации, соответствующие целям деятельности организации, определенные правилами, должностными инструкциями, технологическими процессами и т.п.) и неформальные (не зависят от иерархии организации, ее бизнес-процессов и технологических процедур);
- устные и письменные;
- межличностные, межгрупповые, между группой и личностью;
- преднамеренные и непреднамеренные;
- внутри определенной группы лиц и за ее пределами;
- вертикальная и горизонтальная;

- односторонняя, взаимная и массовая;
- прямая и многоступенчатая;

Однако наиболее общей является классификация видов коммуникаций, разделяющая их на организационные и межличностные:

1. организационные;
  1. внешние;
  2. внутренние;
  3. формальные;
  4. вертикальные:
    1. по восходящей;
    2. по нисходящей;
  5. горизонтальные коммуникации;
  6. неформальные;
2. межличностные.

«В самом общем случае элементами коммуникационного процесса являются:

1. отправитель - лицо, которое генерирует информацию и передает ее другому лицу;
2. сообщение - собственно информация, закодированная с помощью символов;
3. канал - средство и среда передачи информации;
4. получатель - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует (истолковывает) ее.»[4][3]

## **1.3 Этапы коммуникационного процесса**

«Углубленное изучение межличностной коммуникации предполагает рассмотрение ее как процесса, состоящего из этапов и стадий. Знание роли и содержания каждого из этапов позволяет более эффективно управлять процессом в целом.

Этап отправления включает в себя следующие шаги. Тот, кто передает информацию, называется отправителем. Это ключевая роль, заключающаяся в проектировании и кодировании информации, предназначенной для передачи другим участникам процесса. Выполнение данной роли начинается с идентификации индивидом себя (кто я такой) в рамках коммуникационного процесса и формулирования значения или смысла того, почему и что он хочет

передать другому участнику. За этим следует кодирование идеи.

Кодирование — это трансформирование предназначенного для передачи значения в послание или сигнал, который может быть передан. Кодирование в коммуникационном процессе начинается с выбора системы кодовых знаков — носителей информации. Носителями могут быть звук, свет, температура, запах, вкус, атмосферное давление и физические действия. Далее носители организуются в определенную форму, которой могут быть речь, текст, рисунок, поступок и т.д. Умение говорить, писать, жестикулировать, позировать играют важную роль в способности отправителя кодировать передаваемое значение. В результате проведенных исследований формируется послание, содержащее данные с определенным значением. Смысл или значение послания представляют собой принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. При этом отправитель рассчитывает, что послание воспринято адекватно заложенному в него значению.» [2][4]

«Чем больше различие между тем, что было передано и что было получено, тем беднее межличностная коммуникация. Так, например, профессионалы обычно имеют трудности в коммуникации с публикой в силу того, что они кодируют значение в формы, понятные только людям их круга (аббревиатура инженеров и чиновников, юридические термины, тексты контрактов и анкет и т.п.). Полное различие в переданном и полученном значениях означает отсутствие у участников процесса чего-то общего, так как сами собой вербальные и невербальные носители значения не имеют.»[1][5]

«Послание посредством передатчика поступает в передающий канал, доводящий его до заданного адресата. Передатчиком может быть как сам человек (его тело и голос), так и техническое средство (телефон, радио, телекс, телефакс, телевизор, компьютер, робот и т.п.), а также химическое или физическое состояние среды (жидкость, газ, твердые вещества, радиация, свет и т.п.). В качестве каналов используется сама среда (воздух, вода и свет) и различные технические устройства и приспособления (линии, волны и т.п.). Так, например, разговор двух лиц может осуществляться непосредственно по телефону или по радио. Как только передача послания или сигнала началась, коммуникационный процесс выходит из-под контроля средства или человека, его пославшего. Отправленное послание обратно вернуть уже нельзя. В этот момент заканчивается этап отправления и начинается этап получения передаваемой информации и понимания ее значения.

Канал выводит послание на приемник, который фиксирует получение данного послания по другую сторону канала. Если в ходе движения по каналу в послании меняются его носители (кодовые знаки) или формы, то прием считается не состоявшимся.

Тот, кого достигло и кому было адресовано послание, называется получателем. Это еще одна ключевая роль, выполняемая участником межличностной коммуникации, которая заключается не только в фиксации получения послания, но в значительной степени в раскодировании этого послания в понятное и приемлемое для получателя значение.» [2]<sup>6</sup>

«Раскодирование включает восприятие (что получил) послания получателем, его интерпретацию (как понял) и оценку (что и как принял). Получить — еще не означает понять, а понять — это еще не значит принять. Эффективная коммуникация устраняет причины для непринятия послания. Возможное искажение в значении послания связано с наличием в процессе коммуникации шума. Шум — это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания. Источниками шума, вносящего определенные изменения в значение передаваемого сигнала, могут быть как средства коммуникационного процесса, так и организационные составляющие (многоуровневость, масштаб управляемости, централизация, дифференциация и т.д.), затрудняющие точную передачу сигнала. Шум присутствует всегда. Поэтому необходимо иметь в виду, что на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания. Эффективный руководитель всегда попытается максимально преодолеть имеющийся шум или снизить его уровень и передать смысл своего послания как можно точнее.

Примерами наличия шума может быть следующее: звуковые ошибки в произношении; наличие более сильного параллельного сигнала; языковые ошибки; искажения в линиях связи; добавления к посланию на различных уровнях и т.д. Последним важным элементом коммуникационного процесса является обратная связь, появляющаяся в результате обмена участниками процесса ролями. Получатель становится отправителем, и наоборот, отправитель — получателем. Таким образом, весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь – это ответ получателя на послание. Она дает возможность отправителю узнать, дошло ли послание до адресата и в каком значении.»[2][6]

«Коммуникация с помощью обратной связи превращается в дорогу с двусторонним движением, а сам процесс приобретает динамику. При этом обратная связь может

быть выражена не обязательно в той же кодовой системе, что и полученное послание. Главное, чтобы кодовая система была известна новому получателю. Так, очень часто на какую-то фразу мы отвечаем кивком головы. Для руководителя, как и для другого лица, обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) и косвенная (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты и т.п.). И то и другое могут свидетельствовать как об успехе коммуникации, так и о ее неудачах.»[2][7]

## **1.4 Выводы по Главе 1**

Коммуникации служат для обмена информацией между людьми, группами людей, а также организациями и организационными подразделениями. Информация представляет собой совокупность каких-либо данных и сведений о чем-либо, независимо от формы их представления.

Среди важнейших коммуникационных функций выделяют контроль, обмен и передачу информации и мотивацию.

Коммуникации подразделяются на организационные, возникающие в связи со спецификой и деятельностью организации и межличностные, возникающие между отдельными личностями. Организационные в свою очередь делятся на внешние и внутренние, формальные и неформальные, вертикальные и горизонтальные.

Коммуникационный процесс состоит из элементов, взаимодействующих между собой посредством различных механизмов. Таковыми являются: отправитель, сообщение, канал и получатель.

Коммуникационный процесс подразделяется на 2 этапа: этап отправления (послания) и этап получения. На этапе отправления происходит передача информации, а на этапе получения – ее прием.

Негативным фактором, оказывающим влияние на процесс коммуникаций является шум, то есть всевозможные вмешательства в коммуникационный процесс на любом из его участков, искажающие смысл послания.

## **ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМЫ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА В ОРГАНИЗАЦИИ И ПУТИ ИХ**

# ПРЕОДОЛЕНИЯ

## 2.1 Проблемы в межличностных коммуникациях и способы борьбы с ними

Межличностные коммуникации - это процесс обмена сообщениями и их интерпретация двумя или несколькими индивидами, которые вступили в контакт друг с другом.

«Природа межличностных отношений существенно отличается от природы общественных отношений, так как их важнейшая специфическая черта - эмоциональная основа. Поэтому межличностные отношения можно рассматривать как фактор психологического климата группы. Эмоциональная основа межличностных отношений означает, что они возникают и складываются на основе определенных чувств, рождающихся у людей по отношению друг к другу.

Эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха в управлении, так как, с одной стороны, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей - начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом - в рамках различных событий, а с другой, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Межличностный обмен информацией связан с необходимостью преодоления межличностных барьеров в: 1) восприятии; 2) семантике; 3) обмене невербальной информацией; 4) некачественной обратной связи; 5) недостаточной внимательности.»[1][8]

«Преграды, обусловленные восприятием. Люди реагируют не на то, что происходит, а на то, что воспринимается как происходящее. Это обуславливает необходимость преодоления преград, связанных восприятием.

Одна из таких преград возникает из-за конфликта между основами суждений, убеждениями отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Например, в промышленности специалисты по маркетингу могут считать, что активизация сбыта за счет расширения ассортимента важнее, чем снижение издержек

производства в результате стандартизации продукции.

Расхождение в основах суждений может становиться причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнею окружения людей. Во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, полученного ими.

Информация, вступающая в противоречие с опытом человека или ранее усвоенными понятиями, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается в соответствии с этими опытом или понятиями. Исследования показывают наличие тенденции восприятия людьми проблем организации в рамках основ суждений, формирующихся исходя из их конкретных функций. Еще одна причина трудностей восприятия в процессе коммуникации состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей.

Коммуникационный климат влияет на взаимоотношения в организации. Согласно исследованиям, в атмосфере доверия информационные потоки растут и точность информации в обменах ею между людьми в организации повышается. Если руководители открыты и честны со своими сотрудниками, последние отвечают первым тем же. Чем выше открытость людей, участвующих в обмене информацией, тем ощутимее удовлетворение от контакта.» [1][9]

«Семантические барьеры. Вступая в информационный контакт и используя символы, люди пытаются обмениваться информацией и добиваться ее понимания. К используемым символам относятся слова, жесты и интонации. Этими символами обмениваются люди в процессе коммуникации. Часто проблемы коммуникации связаны с использованием слов в качестве символов.

Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова могут иметь разные значения для разных людей, то сообщение, сформулированное одним человеком, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации. Полные словари мировых языков приводят в среднем 12—14 возможных значений 500 наиболее употребительных слов. Первое же слово в сравнительно небольшом, содержащем лишь 52 тысячи слов толковом словаре русского языка, составленном С. Ожеговым, слово «А» имеет шесть толкований.

Семантические вариации иногда становятся причиной неверного понимания, так как часто не очевидно точно значение, приписываемое символу отправителем. Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа

выявляется через опыт и изменяется в зависимости от контекста, ситуации, в которой использован символ. Поскольку у каждого человека свой опыт и каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, никто не может быть абсолютно уверен в том, что другое лицо припишет то же значение символу, которое мы ему придали.»[1][10]

«Невербальные преграды. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, улыбка и выражения неодобрения, поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, взгляд с выражением одобрения или неодобрения — это примеры невербальной коммуникации. Использование пальца как указующего перста, прикрывание рта рукой, прикосновение, вялая поза также относятся к невербальным способам передачи смысла сообщения. Часто темными очками пользуются, чтобы скрыть заинтересованность, так как зрачки человека при этом расширяются.

Другая разновидность невербальной коммуникации связана с вербальной и проявляется в том, как произносятся слова. Это интонация, модуляция голоса, плавность и другие характеристики речи. Исследования показывают, что 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 38% — через интонации и модуляции голоса. Всего 7% остается собственно словами в личном разговоре. Во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов.

Плохая обратная связь. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в изначально придававшемся ему смысле.

Неумение слушать часто мешает восприятию сообщения. Немногие умеют слушать с той степенью эффективности, которая в принципе в силах человека. В системе образования учат чтению, письму, умению обращаться с числами, но почти не развивают умение слушать. Исследования показывают, что многие менеджеры, по сути дела, слушают и воспринимают лишь четверть сообщений. Эффективное слушание является важнейшим качеством менеджера. При этом мало воспринимать факты — нужно прислушиваться к чувствам.

Совершенствование искусства общения. Свои идеи необходимо прояснять перед началом их передачи. Для этого необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы или идеи, которые должны стать объектами

передачи. Для любой передачи в любой адрес нужна определенная тема, как объект передачи.» [1][11]

«Восприимчивость к возможным семантическим проблемам. Всегда следует исключать из сообщения двусмысленные слова или утверждения. Точные слова обеспечивают результативность сообщения.

Следует контролировать язык поз, жесты и интонации, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Необходимо взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит собеседник. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, можно добиться большей ясности и понимания сказанных слов.

«Проявляйте внимание и открытость. Внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру» позволяет приспособить вариант кодирования и передачи сообщения к индивиду или группе и ситуации.

Например, некоторые люди предпочитают структурированное, логичное и повторение. К таким людям, вероятно, наиболее эффективно было бы обратиться с подробным письмом. Другие, напротив, не любят структурированности и детальности сообщений. В этом случае наиболее подходящей была бы неформальная беседа. Старайтесь увидеть, прочувствовать и понять ситуацию и затрагиваемые проблемы в контексте собеседника. Это вовсе не означает, что следует соглашаться с тем, что говорит собеседник.

Добивайтесь установления обратной связи. Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них — задавать вопросы. К примеру, вы только что обсудили изменение процедуры выполнения работ и можете задать такой вопрос: «С чего следует начать, изменяя процедуры выполнения работ, чтобы все прошло гладко?» Если вопросов, связанных с изменением процедуры выполнения работ, много, лучше их записать. В любом случае, вероятно, разумно направить подчиненному записку, сообщив в ней письменно об изменении процедуры его работ. Эффективный способ — заставить человека пересказать ваши мысли.»[1][12]

«Еще один способ создания обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание. Эти сигналы свидетельствуют о том, что человек, может быть, не вполне понимает задание или расстроен из-за него.

Обратную связь можно установить путем проверки первых результатов работы. Еще один способ установления обратной связи — проведение относительно подчиненных «политики открытых дверей». Пусть они знают, что вы готовы в определенное время обсудить с ними любые их вопросы и подкрепить свои слова действиями.»[1][13]

## **2.2 Проблемы в организационных коммуникациях и пути их разрешения**

«Под организационными коммуникациями понимается система коммуникаций или взаимодействия, осуществляемая внутри какой-либо конкретной организации, а также между организацией и ее средой»[5][14]

«Организации устанавливают постоянную взаимосвязь с элементами микро- (ближнего) и макро- (дальнего) окружения внешней среды.

Микроокружение включает следующие составляющие:

- ○ ■ связи с потребителями, клиентами, поставщиками, конкурентами;
- связи с акционерами и другими лицами, заинтересованными в деятельности организации;
- связи со средствами массовой информации;
- связи с банками и финансово-кредитными организациями;
- связи с общественностью, формирование имиджа и репутации;
- реклама и брендинг;
- связи с контролирующими организациями, т. е. государственными и муниципальными органами, осуществляющими контроль над деятельностью организации;
- законодательная и нормативная база, регулирующая деятельность организации данной сферы деятельности.

Коммуникационные потребности организации зависят также и от факторов макроокружения внешней среды. Организация функционирует в условиях изменчивости и неопределенности внешней среды, поэтому современные организации для успешной и эффективной работы в таких условиях должны использовать различные средства коммуникации с элементами своего внешнего окружения»[6][15]

Рассмотрим проблемы, возникающие при осуществлении организационных коммуникаций.

«Искажение сообщений. Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение обусловлено рядом причин. Сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщений могут возникать также вследствие фильтрации. В организаций существует потребность фильтровать сообщения, с тем чтобы с одного уровня управления на другой уровень шли только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения движения информации, придания сообщению ясности сведения приходится суммировать и упрощать. Управляющие определяют, какие сообщения отсеивать, какие направлять. На каждом уровне управления отфильтровывается 30—50% информации.»[1][16]

«Сообщения, отправляемые наверх, искажаются в силу разных статусов уровней организации. Часто нижние уровни управления стараются снабжать высшие инстанции только положительно воспринимаемой информацией, так как подчиненные хотят получить одобрение от руководителя. Причиной ухудшения поступающей наверх информации может быть недостаточное внимание руководителей среднего звена к сообщениям их подчиненных. В числе причин могут быть страх наказания, ощущение бесполезности информирования.

«Информационные перегрузки. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, часто не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной. К сожалению, понимание важности информации у работников может различаться.

Неудовлетворительная структура организации. Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку

каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Многие большие организации в последние десятилетия перешли к структуре с малым числом уровней управления и каналами сравнительно прямого информационного обмена.»[1][17]

«Для снижения отрицательного воздействия этих проблем организация может использовать следующие приемы:

1. Постоянное регулирование информационных потоков путем создания банка информационных данных, внутреннего рынка информации, пунктов отслеживания и сортировки получаемой извне информации, отслеживания мест информационных перегрузок;
2. Контроль над процессами обмена информацией, информационными каналами. Для этого можно проводить такие мероприятия, как разработка плана-графика, периодическая отчетность, регулярные встречи с подчиненными для обсуждения возможных перемен в организации и т. Д.;
3. Организация системы сбора информации от исполнителей путем создания действующих каналов от подчиненных к руководству, исключающих фильтрацию информации в ходе ее прохождения по структурным уровням. Это возможно с помощью ящиков для предложений, частной телефонной связи, «кружков качества» и т. Д.;
4. Создание дополнительных каналов для исключения искажения информации или двойственного понимания информационных сообщений путем повторения распоряжений или приказов в специально выпускаемых бюллетенях, информационных листках, регулярных обсуждений или собраний, доски объявлений, демонстрационных витрин, местных средств радио или телевидения и т. Д. Кроме того, полезно вовлекать самих пользователей информации в разработку систем и процедур сбора данных (например, упрощение документооборота, самоконтроль и др.);
5. Использование современных информационных технологий, что подводит руководство организаций к решению проблемы создания качественной системы коммуникаций. В частности, к таким мероприятиям относятся внедрение персональных компьютеров на рабочих местах, электронной почты, выход в интернет, связи с другими организациями и т.д.;
6. Планирование рабочих мест с учетом функциональных особенностей и способностей работников. При этом возможно создание коммуникационных сетей для работников, функционально связанных между собой в процессе работы. К таким мероприятиям можно отнести пространственное сближение

- рабочих мест по принципу технологических линий или цепочек;
7. Предотвращение возникновения барьеров между различными подразделениями и должностными статусами в организации, «снятие функциональных и иерархических перегородок». Действительно, снятие различий между «мы» и «они» и понимание организации как единого организма в значительной степени уменьшают трудности в процессе коммуникации.»[3][18]

## **2.3 Влияние информационных технологий на коммуникационные процессы в организациях**

«В настоящее время в системе управления организациями появилась новая область – информационные технологии (IT-менеджмент). Специалисты в этой сфере занимаются созданием технических и программных систем, позволяющих быстро получать и обрабатывать информацию, касающуюся всех аспектов деятельности организации.

Стремительное совершенствование развития информационных технологий способствует радикальному изменению коммуникаций и обмену информацией между сотрудниками организации. Это позволяет в значительной мере расширить возможности менеджера в реализации своих управленческих функций, повысить скорость принятия решений и обмена информацией. Наибольшее влияние на способ передачи и обмена информацией между организациями оказали два крупнейших изобретения в информационных технологиях – создание компьютерных сетей и средств беспроводной связи. Объемы информации обусловили появление новых технологий и новых средств передачи информации – таких, как компьютерные сети, в том числе Интернет, электронная и голосовая почта, факс, телеконференция, видеоконференция, электронный обмен данными, интрасети или внутренние сети.»[6][19]

«С развитием в последние годы современных информационных систем и систем международной связи появляется практическая возможность отойти от традиционной бумажной документации как главного носителя информации. Использование электронных средств коммуникаций становится одним из ключевых условий для выживания компаний в условиях жесткой конкуренции. Электронные средства должны стимулировать творческий потенциал работников и производительность их труда.

Под влиянием информационных технологий существенно изменяются средства коммуникации, которые дают возможность проведения видеоконференций, а значит меняются методы и техника коммуникационных отношений руководителей с подчиненными и вышестоящими организациями.

В свою очередь, коммуникации также способствуют развитию информационных технологий. Если прежние концепции были ориентированы на оптимизацию внутренней производственно-управленческой деятельности организации, то теперь все чаще с помощью информационных технологий в современных организациях стараются привлечь клиента и полнее использовать его покупательские возможности. В частности, в этом состоит задача технологии управления взаимоотношениями с клиентами, т. е. эффективное непосредственное взаимодействие производителя с потребителем, осуществляемое различными способами. В их числе персональные контакты, обычная и электронная почта, телефон, факс, онлайн-каталоги и т. п. В настоящее время многие организации с помощью рассылок sms-сообщений на мобильные телефоны клиентов информируют их о деятельности компании, о новых акциях и презентациях, проводимых компанией. В качестве обратной связи компании используют сведения, полученные в результате многоканального общения с клиентами.

С развитием в России рынка информационных технологий необходимость в коммуникационном менеджменте резко возросла. Сегодня рынок информационных технологий стал развиваться более интенсивно, чем другие отрасли российской экономики.»[6][20]

«Как говорилось выше, информационные технологии применяются при управлении всеми видами коммуникационных составляющих: взаимоотношениями с клиентами, потребителями, поставщиками, общественностью, а также для эффективного принятия управленческих решений, ситуационного и системного управления, для корпоративных технологий и современных методов управления. Примером может служить реализация государственной программы «Электронная Россия» (информационное обеспечение процесса управления). Во многих городах России государственные организации и учреждения уже осуществляют связь с населением через инновационные электронные средства коммуникации. Зайдя на сайт организации, можно найти образцы нужных документов, оставить заявку или информацию, записаться на прием к руководителю конкретного структурного подразделения и т. д.»[6][21]

Все вышеперечисленное служит подтверждением значимости информационных технологий в коммуникационном процессе, а значит и для успешного управления организацией и отдельными ее подразделениями и единицами.

## **2.4 Выводы по Главе 2**

В данной главе были рассмотрены межличностные и организационные коммуникации и пути их совершенствования, а также отдельно было изучено влияние информационных технологий на процесс коммуникаций и эффективность управления организацией.

Межличностные коммуникации представляют собой процесс обмена сообщениями и их интерпретация двумя или несколькими индивидами, которые вступили в контакт друг с другом.

Межличностным коммуникациям препятствуют различные барьеры, связанные с восприятием, семантикой, обменом невербальной информации, некачественной обратной связью и недостатком внимательности.

Преодолеть данные барьеры можно путем совершенствования искусства общения, повышения восприимчивости к всевозможным семантическим проблемам, контроля языка жестов, интонации, а также проявления внимания и открытости и стремления к установлению обратной связи. Помимо этого, знания в области конфликтологии повышают успешность менеджера в управлении персоналом и организацией в целом.

Поскольку решение многих управленческих задач основывается на непосредственном взаимодействии людей, и принимая во внимание тот факт, что путем межличностной коммуникации можно решить и обсудить спорные и неопределенные ситуации и вопросы, то эффективная межличностная коммуникация чрезвычайно важна для достижения успеха в управлении организацией.

Организационные коммуникации - это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах. Организационные коммуникации подразумевают взаимодействие организации с её микро- и макросредой.

Для организационных коммуникаций так же, как и для межличностных существуют различные преграды. К ним относятся:

- искажение сообщений;
- информационные перегрузки;
- неудовлетворительная структура организации;

Совершенствованию коммуникаций в организациях способствуют регулирование информационных потоков, совершенствование систем обратной связи, внедрение и улучшение систем сбора предложений, применение информационных бюллетеней. Принятие данных мер необходимо для повышения эффективности управления организацией, ведь все перечисленные выше преграды не только затрудняют управленческий процесс, но и негативно влияют на результаты деятельности компании в целом.

Значительное влияние на эффективность коммуникационного процесса в организациях оказывают информационные технологии, которые расширяют возможности менеджера в реализации его управленческих функций, повышают скорость принятия решений и обмена информацией.

## **ГЛАВА 3. ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «ORGA»**

### **3.1 История компании**

Компания "ORGA" - одного из крупнейших в мире производителей пластиковых смарт-карт.

Когда в 1968 году Юрген Деслоф (Jurgen Dethloff) и Гельмут Гротрупп (Helmut Grotrupp) в Германии впервые изготовили интеллектуальную карту (смарт-карту), совместив интегральную микросхему и пластиковую карту, никто и не предполагал, что это было поистине революционное решение.

В 1972 году Сиги Айхингером (Sigi Eichinger) во Франкфурте была основана компания "ORGA DRUCK". В 1981 году технология производства чип-карт нашла свое развитие в городе Падеборн, где был построен первый завод по производству чип-карт. В 1984 году была представлена первая в мире микропроцессорная чип-карта с энергонезависимой памятью (EEPROM). В 1987 году в Падеборне создаются две дочерние компании "ORGA Bond Technik" и "ORGA Datentechnik". В 1991 году открыт филиал компании в Великобритании.

В 1993 году три компании "ORGA" и фирма "UNIQA Chipkartensysteme" сливаются и образуют компанию "ORGA Kartensysteme GmbH", зарегистрированную в Падеборне. В 1994 году открывается филиал в США, в 1995 году - в Сингапуре и Франции. В 1996 - открывается совместное предприятие "ORGA-Zelenorgad", Россия. В 1997 - совместное предприятие "ORGA-ICT", Южная Африка; открываются филиалы в Дубае (ОАЭ) и Копенгагене (Дания). В 1998 создается подразделение в Бейджине, Китай, а также совместное предприятие "Daruma ORGA", в Бразилии. В 1999 году создается филиал в Гон-Конге, Китай.

История компании свидетельствует о том, что фирма "ORGA Kartensysteme GmbH" одна из первых начала освоение рынка пластиковых чип-карт. В настоящее время, занимая лидирующие позиции, компания с каждым годом увеличивает масштабы своего влияния, открывая филиалы и завоевывая партнеров по всему миру.

## **3.2 Коммуникационный процесс в «ORGA»**

Помимо Интернета и электронной почты, заводы и несколько подразделений в Германии имеют возможность обмена информацией через корпоративную компьютерную сеть SAP. Она является стандартной, наиболее часто используемой во всем мире управленческой компьютерной программой. SAP позволяет улучшить внутрифирменные информационные потоки и существенно сократить ежедневную бумажную работу. Все, пользующиеся ею подразделения, имеют доступ к общей для всех сотрудников основной информации. Для отдельных подразделений (например, отдел планирования производства, продаж, персонала) SAP предлагает специальные приложения.

Во все подразделения и филиалы компании ежемесячно высылаются корпоративный журнал. Журнал - канал передачи информации как от руководства к подчиненным, так и от сотрудников к руководству. На его страницах печатается информация об изменениях в стратегии, структуре корпорации, о новых

назначениях, причем не только на высшие руководящие должности, а на все, включая секретарш и переводчиков во всех филиалах.

Есть специальный раздел разработчиков, в котором рассказывается о новейших технических достижениях компании. Также в журнале можно найти информацию обо всех выставках, тренингах, спортивных мероприятиях и благотворительных акциях. Периодически с помощью журнала менеджерами корпорации проводятся различного рода конкурсы. Цель одних конкурсов - проверить и "освежить" понимание сотрудниками основных направлений стратегии и философии предприятия; цель других - задействовать творческий потенциал сотрудников со всего мира, разработать наиболее оригинальные и характеризующие дух компании атрибуты корпоративного имиджа. Так был придуман слоган компании, дано имя талисману фирмы и проведен ряд других акций. Победители подобных конкурсов награждаются ценными призами, а в журнале о них печатается отдельная статья.

Не смотря на, казалось бы, успешное функционирование современной системы внутрифирменных коммуникаций с многочисленными каналами поступления информации, как по вертикали, так и по горизонтали, повышение эффективности обмена информацией является одной из ключевых проблем, которую постоянно поднимают как руководители корпорации, так и сотрудники. Постоянно возникают проблемы с телефонной связью. В связи с тем, что "ORGA" - транснациональная корпорация, и ее филиалы разбросаны по всему миру, бывает сложно дозвониться в центральный офис из-за разницы во времени. Помимо этого очень часто в самые "телефонные часы" (с двух до пяти часов дня) персонал центрального офиса часто отсутствует на рабочих местах в связи с различного рода митингами и профсоюзными собраниями.

Таким образом, до компании не может дозвониться не только персонал филиалов, но и клиенты организации, что негативно сказывается на корпоративном имидже. Еще одной проблемой является отсутствие общекорпоративных баз данных по различным подразделениям.

"ORGA" - компания инновационная и динамичная, работают здесь люди высококвалифицированные и творческие. Специфика деятельности откладывает свой отпечаток и на взаимоотношения между начальником и подчиненным. Эти отношения носят, в целом, неформальный характер, строятся на основе партнерства и доверия, что также зафиксировано в философии организации.

Основная проблема, которую решают создатели корпоративного имиджа, заключается в непрерывном и значительном расширении числа друзей и увеличении масштабов корпоративного дома. Задача состоит в том, чтобы обеспечить благоприятное впечатление среди широкой публики от всего того, что делает предприятие как таковое для общества в целом и для каждого из его членов в отдельности.

Наиболее распространенными способами развития отношений с обществом, а значит каналами осуществления внешних коммуникаций являются:

- ○ ■ Подготовка и публикация в специализированных журналах редакционных (не рекламных) материалов по последним достижениям предприятия в разработке и организации производства новых, как правило, пионерных товаров, новых, социально-значимых, направлениях деятельности предприятия и т.п.;
- Организация пресс-конференций, с приглашением не только прессы, но и представителей общественности, политических деятелей, знаменитостей, из самых различных сфер науки, культуры, спорта и т.п.;
- Распространение собственной печатной продукции в форме фирменных журналов, брошюр, буклетов и т.п., в которой представлена история предприятия, его достижения в научно-техническом прогрессе, общественно полезная деятельность, забота о благе потребителей;
- Участие в широковещательных благотворительных акциях (взносы в благотворительные фонды, участие в "благотворительных марафонах", других акциях в поддержку малоимущих слоев населения, больных детей, инвалидов, пенсионеров и др.);
- Поддержка общественно полезных организаций здравоохранения, культуры, спорта, просвещения, образования и т. п.

### **3.3 Выводы по Главе 3**

Резюмируем всё вышесказанное о компании «ORGA» и об особенностях процесса коммуникации внутри неё.

Компания очень большое внимание уделяет данному вопросу, поскольку осознает, что от этого зависит эффективность управления. «ORGA» - транснациональная

корпорация. Отсюда следует, что Компания взаимодействует с огромным объемом информации. В целях уменьшения вероятности возможных искажений и повышения удобства при передаче, обмене и получении информации в «ORGA» используется корпоративная компьютерная сеть SAP, позволяющая также снизить возможные информационные перегрузки.

Помимо этого, корпоративный журнал, используемый в Компании, позволяет исключить возможность непонимания сотрудниками миссии Компании и её основных целей и задач на определенный период времени

Также «ORGA» с помощью своего инновационного отдела разрабатывает меры по улучшению межличностных и организационных коммуникаций с помощью проведения различных выставок, тренингов, а также спортивных мероприятий.

Говоря о межличностных коммуникациях в Компании, важно заметить тот факт, что отношения между сотрудниками, а также между начальниками и подчиненными нацелены на неформальный характер, что упрощает коммуникации между ними и делает обстановку более благоприятной для совместной работы.

Стоит также сказать о взаимодействии Компании с обществом. «ORGA» оповещает людей о результатах своей деятельности, о последних достижениях и разработках. Также Компания занимается благотворительностью и осуществляет поддержку организаций здравоохранения, культуры, спорта и образования. Тем самым «ORGA» завоевывает доверие общественности, простого народа и, что очень важно – своих сотрудников, чем доказывает значимость внешних коммуникаций для эффективного управления организацией. Ведь если у людей будет доверие к Компании и уважение к результатам её труда, то они будут стремиться как попасть в неё, так и работать с большей самоотдачей, осознавая, что они трудятся во имя благого дела.

Компании «ORGA» необходимо повысить скорость передачи срочной информации между предприятиями. Низкая эффективность телефонной связи, обусловленная тем, что предприятия Компании находятся в разных уголках Земли, требует разработки мер по устранению этого недостатка. Альтернативой телефонной связи здесь может выступить система специальных сигналов и оповещений, а также разработка более эффективного графика работы сотрудников, чтобы было возможно установить телефонный контакт между предприятиями во время проведения митингов и профсоюзных собраний.

## **4. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

В данной главе я бы хотела высказать свое мнение касательно того, каким образом можно улучшить коммуникации в организациях, как межличностные, так и организационные.

Итак, на мой взгляд, к методам, способствующим повышению эффективности коммуникаций межличностного вида, относятся:

1. Организация досуга сотрудников, то есть проведение как интеллектуальных, так и спортивных мероприятий внутри фирмы, подразумевающих различные поощрения. Но данные мероприятия надо осуществлять умело и справедливо, а не по принципу «все или ничего»;
2. Проведение бизнес-игр, нацеленных на укрепления коллектива и способствующих созданию более комфортной и доверительной обстановки внутри него.

Улучшить организационные коммуникации можно на основе более широкого применения информационных технологий. Использование более технологичных и информативных видов связи, таких как видеосвязь или своя социальная сеть; возможно даже создание собственного приложения для смартфонов. Все это поможет сотрудникам обмениваться информацией и помешать ее искажению.

Данные методы, на мой взгляд, актуальны на сегодняшний день и способны помочь менеджерам в достижении эффективного управления организацией.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Итак, в данной работе были рассмотрены понятие и сущность коммуникаций, основные элементы и этапы коммуникационного процесса, а также были выделены его виды. Более того, для каждого вида, то есть как для межличностных коммуникаций, так и для организационных были выделены преграды и способы преодоления этих преград. Отдельно было рассмотрено влияние информационных технологий на коммуникационный процесс, которое оказалось существенным и подтвердило, что усовершенствование данного вида технологий ведет к

повышению эффективности и удобства осуществления коммуникаций. Затем на примере Компании «ORGA» были рассмотрены особенности коммуникационного процесса непосредственно внутри организации и при ее взаимодействии с внешней средой. Компания уделяет существенное внимание межличностным и организационным коммуникациям и стремится усовершенствовать процесс их осуществления.

Также в отдельной главе я высказала свое мнение относительно путей усовершенствования коммуникационного процесса в организациях.

Цель работы считаю достигнутой, так как в ее процессе было подтверждено, что коммуникационный процесс оказывает очень серьезное влияние на эффективность управления организацией, а значит каждая организация должна не жалеть своих средств и сил на улучшение процессов передачи информации, способов взаимодействия сотрудников друг с другом и организации с ее микро- и макроокружением.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Басовский Л.Е. Менеджмент Учебник. — М.: Инфра-М, 2007. – 216 с.;
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5-е изд. стереотипн. — М. : Магистр : ИНФРАМ, 2014. – 576 с.;
3. Грицкевич О. В. Исследование эффективности коммуникационных процессов в организациях // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2017. №. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-effektivnosti-kommunikatsionnyh-protsessov-v-organizatsiyah> (дата обращения: 16.01.2018) – 4 с.;
4. Михненко П.А. Теория менеджмента 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2014. – 640 с.;
5. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации: учебник. – М.: Омега-Л, 2008. – 656 с.;
6. Чемоданова О. Н. Совершенствование управления коммуникационными процессами в современных организациях с использованием инновационных технологий // Финансы: Теория и Практика. 2011. №6. – с. 21-26; URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-upravleniya-kommunikatsionnymi-protsessami-v-sovremennyh-organizatsiyah-s-ispolzovaniem-innovatsionnyh> (дата обращения: 16.01.2018).

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5е изд. стереотипн. – М.: Магистр: ИНФРАМ, 2014. – с. 389 [↑](#)
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5е изд. стереотипн. – М.: Магистр: ИНФРАМ, 2014. – с. 389-390 [↑](#)
3. Михненко П.А. Теория менеджмента 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2014.с. 156 [↑](#)
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5е изд. стереотипн. — М.: Магистр: ИНФРАМ, 2014. — с. 390-392 [↑](#)
5. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5е изд. стереотипн. – М.: Магистр: ИНФРАМ, 2014. – с. 390-392 [↑](#)
6. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5е изд. стереотипн. – М.: Магистр: ИНФРАМ, 2014. – с. 392-394 [↑](#)
7. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5е изд. стереотипн. – М.: Магистр: ИНФРАМ, 2014. – с. 392-394 [↑](#)
8. Басовский Л.Е. Менеджмент Учебник. — М.: Инфра-М, 2007 – с. 56 [↑](#)
9. Басовский Л.Е. Менеджмент Учебник. — М.: Инфра-М, 2007 – с. 56-57 [↑](#)
10. Басовский Л.Е. Менеджмент Учебник. — М.: Инфра-М, 2007 – с. 57-58 [↑](#)
11. Басовский Л.Е. Менеджмент Учебник. — М.: Инфра-М, 2007 – с. 57-58 [↑](#)
12. Басовский Л.Е. Менеджмент Учебник. — М.: Инфра-М, 2007 – с. 58 [↑](#)
13. Басовский Л.Е. Менеджмент Учебник. — М.: Инфра-М, 2007 – с. 58 [↑](#)
14. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации : учебник. – М. : Омега-Л, 2008. – с. 349. [↑](#)

15. Чемоданова О. Н. Совершенствование управления коммуникационными процессами в современных организациях с использованием инновационных технологий // Финансы: Теория и Практика. 2011. №6. – с. 22.; URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-upravleniya-kommunikatsionnymi-protsessami-v-sovremennyh-organizatsiyah-s-ispolzovaniem-innovatsionnyh> (дата обращения: 16.01.2018) [↑](#)
16. Басовский Л.Е. Менеджмент Учебник. — М.: Инфра-М, 2007. — с. 59-60 [↑](#)
17. Басовский Л.Е. Менеджмент Учебник. — М.: Инфра-М, 2007. — с. 60 [↑](#)
18. Грицкевич О. В. Исследование эффективности коммуникационных процессов в организациях // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2017. №. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-effektivnosti-kommunikatsionnyh-protsessov-v-organizatsiyah> (дата обращения: 16.01.2018) - с. 3 [↑](#)
19. Чемоданова О. Н. Совершенствование управления коммуникационными процессами в современных организациях с использованием инновационных технологий // Финансы: Теория и Практика. 2011. №6. – с. 24; URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-upravleniya-kommunikatsionnymi-protsessami-v-sovremennyh-organizatsiyah-s-ispolzovaniem-innovatsionnyh> (дата обращения: 16.01.2018) [↑](#)
20. Чемоданова О. Н. Совершенствование управления коммуникационными процессами в современных организациях с использованием инновационных технологий // Финансы: Теория и Практика. 2011. №6. – с. 24; URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-upravleniya-kommunikatsionnymi-protsessami-v-sovremennyh-organizatsiyah-s-ispolzovaniem-innovatsionnyh> (дата обращения: 16.01.2018) [↑](#)
21. Чемоданова О. Н. Совершенствование управления коммуникационными процессами в современных организациях с использованием инновационных технологий // Финансы: Теория и Практика. 2011. №6. – с. 24.; URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-upravleniya-kommunikatsionnymi-protsessami-v-sovremennyh-organizatsiyah-s-ispolzovaniem-innovatsionnyh>

innovatsionnyh (дата обращения: 16.01.2018) [↑](#)