

Содержание:

Введение.

Коммуникации — являются одним из самых значимых элементов успешной деятельности предприятий, при этом оставаясь достаточно сложной проблемой менеджмента.

От успешности применения различных методов коммуникативного взаимодействия зависят не только перспективы компании на рынке, но и будущее сотрудников, работающих на нее. Даже в масштабе всей страны коммуникация занимает далеко не последнее место для развития и процветания. Как кровь циркулирует по человеческом организму, так и отлично отлаженная коммуникативная система заставляет весь рабочий организм функционировать в правильном режиме.

Коммуникация, как часть рабочего процесса важна при любых масштабах деятельности компании. Как в малых предприятиях, так и крупных корпорациях роль коммуникации — огромна. Она не только оказывает существенное влияние на эффективность управления, но и стабильное функционирование предприятия без нее просто невозможно. Оперативный и эффективный обмен информацией — одна из основных задач руководителей, если они хотят достигнуть определенных целей и решить поставленные задачи. Без своевременного обмена информацией невозможно организовать рабочий процесс так, чтобы достигать сформулированных в рамках коммуникации же, целей. Для успешного управления коммуникация так же имеет огромное значение. Непосредственное взаимодействие, например, между начальником и подчиненными на всех уровнях — основа решения многих управленческих задач. Так же, именно межличностная коммуникация — прекрасный помощник в решении задач и вопросов, носящий неопределенный или двусмысленный характер. Поэтому главным критерием оценки эффективности руководителя является его способность к созданию эффективной коммуникативной системы. Менеджеры и управленцы должны иметь отличные коммуникативные навыки для того, чтобы быть способными грамотно и без потерь делегировать полномочия подчиненным.

Тем не менее, коммуникация — это непростой процесс, который состоит из множества деталей, и каждая деталь имеет особенное значение для того, чтоб

донести свои мысли до собеседника или подчиненного. Небрежность в одной из деталей, неспособность вовремя задуматься о том, что делаешь — и весь смысл может измениться кардинальным образом или вообще быть потерян.

Основной целью данной работы является изучение влияния процесса коммуникации на эффективность управленческого процесса, выявить сущность коммуникации, основные проблемы эффективности, а также то, каким образом возможно усовершенствовать работу коммуникационных структур.

1. Коммуникационный процесс.

1.1 Сущность процесса коммуникации.

Коммуникация (*от лат. communicatio -сообщение, передача*) - передача информации от одной системы к другой посредством специальных материальных носителей, сигналов.

Коммуникационный процесс – это процесс обмена информацией между двумя или более людьми.[\[1\]](#)

Главная цель коммуникации – обеспечение верного понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений.

В процессе обмена информацией и получатель, и отправитель последовательно проходят через несколько этапов взаимодействия. Главной задачей является составление сообщений и использование каналов их передачи именно так, чтобы исходная идея была максимально доступно разъяснена обеим сторонам. В данном процессе выделяется четыре основополагающих элемента:

1. Отправитель — тот, кто генерирует идею или аккумулирует и передает информацию;
2. Сообщение — собственно, передаваемая информация, закодированная с помощью символов;
3. Канал, как средство передачи информации;

4. Получатель — тот, кому предназначается идея или информация и который интерпретирует ее.

Рис. 1.

Простая модель процесса обмена информацией

Формулирует или отбирает

Кодирует и выбирает канал

Передает по каналу

Отправитель

Идея

Сообщение

Получатель

Понятна ли идея?

1.2 Этапы процесса коммуникаций.[\[2\]](#)

1. Зарождение идеи. Первым этапом обмена информацией является генерирование идеи или отбор данных. Отправитель определяет, какую именно идею или информацию необходимо передать. Эксперты считают, что изначально неудачное сообщение не станет лучше или информативней, если передавать его на бумаге лучшего качества или увеличить громкость его с помощью техники. Основной лозунг данного этапа - «Не стоит начинать говорить, не начав думать».

2. Кодирование и выбор канала. На данном этапе происходит трансформация идеи в сообщение, которое, впоследствии, будет передано. В коммуникационном процессе важно для начала кодирования выбрать систему знаков или символов. Не последнюю роль в кодировке передаваемой информации играет умение отправителя говорить, писать или жестикулировать. Получатель должен знать используемую при передаче информации систему кодирования. В кодовых знаках могут использоваться:

- речевые системы, в основе которых лежит устная речь;

- системы письма;
- знаки телодвижений;
- язык жестов;
- видеосистемы;
- звуковые системы (например, азбука Морзе) и т.д.

Формируется обращение, смысл которого — в сгенерированной отправителем идее. Отправитель, при этом, рассчитывает на то, что данное обращение будет воспринято в соответствии с заложенным в него смыслом.

3. Передача. На следующем этапе в действие вступает канал передачи сообщения. Часто именно процесс физической передачи сообщения многие принимают за сам процесс коммуникации. Но это всего лишь один из немаловажных, но, все же, этапов, которые необходимы для того, чтобы донести свою идею до конечного получателя.

4. Декодирование. Для завершения процесса коммуникации следует раскодировать полученную информацию. Каждый получатель, основываясь на собственном опыте, а так же собственных представлениях, будет интерпретировать принятую информацию по своему. Чем правильней, с учетом особенностей конечного получателя, информация была закодирована и чем тщательней она раскодируется, тем эффективней коммуникация.[\[3\]](#)¹

1.3 Виды и структура коммуникаций.

Рис. 2.



Внешние коммуникации это воздействие посредством обмена информацией с внешней средой. Организации пользуются разнообразными средствами обмена информацией, такими, например, как реклама, PR, презентации, а так же обмениваются информацией органами государственного контроля через отчеты и статистические данные.

Внутренние коммуникации – представляют собой обмен информацией на разных уровнях, но внутри подразделения.

Организационные коммуникации - совокупность коммуникаций, основанных на общении, связанные информацией о самой организации, ее целях и задачах.

Межличностные коммуникации — общение людей в устной форме в любом из перечисленных видов. Для успешной управленческой деятельности межличностная коммуникация является важным аспектом. Взаимодействие начальника с подчиненными, а так же подчиненных между собой — основа менеджмента любой компании

Формальные коммуникации - определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Прямопропорционально от количеству уровней управления растет вероятность искажения информации. На каждом уровне может осуществляться коррекция исходных данных, и далеко не всегда это идет на пользу.

Неформальные коммуникации. Основным источником информации при неформальной коммуникации являются слухи. Поскольку таким образом информация передается быстрее, чем при формальном общении, руководство достаточно часто пользуется каналом неформальной коммуникации, например, для запланированной «утечки информации».

Вертикальные коммуникации. При данном виде коммуникации информация перемещается с уровня на уровень внутри организации. Осуществляется она двумя типами. В первом случае она передается по нисходящей, то есть с самого высокого уровня к более низким. Именно таким образом передается подчиненным информация о приоритетных задачах, изменениях в планах, рекомендации. Вторым способом является коммуникация по восходящей. Руководству сообщается о разнообразных возникающих или только могущих возникнуть проблемах, что может существенно повлиять на производительность. Оперативно получая информацию, руководство может своевременно отреагировать и предложить пути

решения возникших проблем. Система коммуникаций между руководителем и подчиненными напрямую связана с уточнением поставленных задач, расстановкой приоритетов, уточнением ожидаемых результатов деятельности, а так же системой мотивации и самосовершенствованием.

Так же, к обмену информацией между руководителем и подчиненными относится коммуникация внутри рабочей группы. Такого рода коммуникация позволяет руководителю данной группы существенно повысить эффективность ее деятельности.

Горизонтальные коммуникации - это коммуникации между различными отделами организации. При такой коммуникации обмен информацией осуществляется между различными специализированными группами, в которых установлены равноправные отношения.

Все виды коммуникаций создают некую коммуникационную сеть, которая состоит из потока сигналов и посланий, которыми обмениваются двое или более людей. Она определенным образом объединяет участников процесса коммуникации с помощью потоков передаваемой информации. Взаимосвязь созданных таким образом сетей формирует коммуникативную структуру организации.

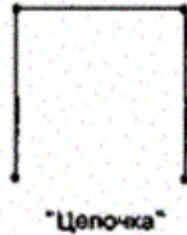
Необходимо знать типы коммуникационных сетей или структур коммуникаций в группе. Среди существующих коммуникационных сетей для групп разной численности можно выделить четыре основных типа сетей: колесо, цепь, круг, сложный круг (или внеканальная)[\[4\]](#)¹

Рис. 3.

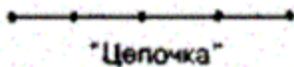
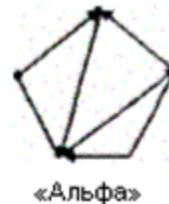
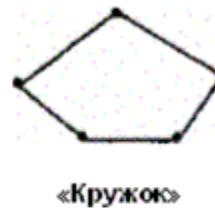
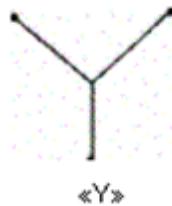
ГРУППА ИЗ ТРЕХ ЧЕЛОВЕК



ГРУППА ИЗ ЧЕТЫРЕХ ЧЕЛОВЕК



ГРУППА ИЗ ПЯТИ ЧЕЛОВЕК



Формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные общаются друг с другом только через своего начальника, представлена в сетях типа «колесо». Руководитель занимает центральное место в коллективе и все остальные члены этой группы при определении своей позиции сориентированы на центр. В основе этого лежат лидерские функции человека, находящегося в центре «колеса», его способность влиять на других членов группы. Он же берет на себя всю ответственность за передачу информации и принятие окончательных решений.

В том случае, когда члены группы последовательно соединены между собой и каждый поддерживает контакт с кем-то одним, то такая коммуникативная сеть называется «цепочка». Она показывает последовательную сеть горизонтальных связей.

В сетях типа «круг» члены группы могут общаться только с теми, кто находится рядом с ними.

В том случае, если необходимо организовать участие всех членов группы в решении какого-либо сложного вопроса — используется разновидность децентрализованных групп, такая, как всеканальная сеть. Иногда это еще называют открытыми коммуникациями.

В зависимости от характера исполняемых работ или разнообразия людей в группе определяется тип максимально эффективной коммуникационной сети. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей. Сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей. Однако не всегда сложная сеть может решить простую задачу.[\[5\]](#)¹

1.4 Краткие выводы

- Для эффективного обмена информацией следует принимать в расчет огромное количество факторов. Например: Для руководителя, которому необходимо получить информацию о результатах проделанной работы, основная идея состоит в том, чтобы донести до подчиненных конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о том, каким образом можно улучшить результаты их работы. Общие слова похвалы и критика не принесут значительных результатов.
- Непосредственно обмен информацией не является гарантом эффективности. Для понимания всей сути процесса обмена информацией нужно знать и изучить все стадии процесса, вне зависимости от количества участвующих в обмене информацией людей. Только тогда это будет максимально эффективно.
- Неспособные к коммуникации руководители могут действовать крайне неудачно, не только не принося пользу, но и причиняя вред компании.
- Размеры подразделений в компании, а так же их количество значительно влияют на возможности развития коммуникационной сети. Чем больше количество подразделений или размер группы участников, тем сложнее построить между ними коммуникацию. Соответственно, и время на прием-передачу информации изменяется в той же зависимости, оказывая заметное влияние на эффективность деятельности персонала организации.
- При использовании схем без центра значительно возрастает степень свободы участников коммуникации.

2. Качество коммуникаций и эффективность управления.

Как говорил Антуан де Сент-Экзюпери: «Самая большая роскошь на свете - это роскошь человеческого общения». Совершенно однозначно можно утверждать, что одним из основополагающих факторов достижения успеха в современной жизни, вне зависимости от сферы деятельности, является развитый навык эффективного общения с людьми.

Для успешной деятельности любой организации коммуникация имеет огромное значение, именно на общение и прием-передачу различной информации приходится львиная доля рабочего времени руководителей. И при этом же именно их большинство руководителей считают одним из основных препятствий на своем пути достижения поставленных целей. По данным зарубежных исследований результативность горизонтальных коммуникаций достигает 90%, вертикальных – 20–25% (такое количество исходящей от руководителей информации доходит до работников и правильно понимается ими). Другими словами, исполнители способны реализовать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации.

Низкую эффективность вертикальных (как восходящих, так и нисходящих) коммуникаций подтвердить может следующая информация: например, ближайший

начальник рабочих (бригадир), выносит из кабинета первого руководителя предприятия, только 30% информации, а начальник цеха – около 40%. Обратные коммуникации еще менее эффективны, с их помощью руководство получает не более 10% информации. В первую очередь то доказывает то, что коммуникативная система работает неэффективно и используются не все средства и возможности обмена информацией.

Руководителю приходится перерабатывать огромные объемы лишней информации, которая никак не может повлиять на процесс управления, чтобы вычлнить нужное. Обмен именно той информацией, которая оказывает влияние на управленческий процесс, носит название эффективных коммуникаций. Эффективный менеджер должен уметь оперативно вычлнить из общего потока информации именно ту, которая принесет пользу процессу управления, а следовательно – эффективную. Качество обмена информацией прямо и существенно влияет на степень реализации целей и задач, поставленных руководителем. Именно это говорит о том, что эффективные коммуникации просто необходимы для успеха как самой организации в целом, так и отдельных ее сотрудников. Эффективно работающие руководители прекрасно представляют себе всю суть коммуникационного процесса, имеют отточенные навыки как устного, так и письменного общения, и отлично понимают, что и как может повлиять на процессы обмена информацией.

Начнем с анализа коммуникационного процесса в организациях. Львиная доля коммуникаций в компаниях приходится на личное общение, а так же общение группами в процессе разнообразных планерок и совещаний. Помимо этого, коммуникация происходит по телефону, а так же с использованием служебных записок, писем и разнообразных отчетов. Однако, это вовсе не предел, коммуникации — это очень сложный, всепроникающий процесс. Пробуем выявить то, где вне и внутри организации необходимы эффективные коммуникации.

Для более качественного процесса управления организацией необходим постоянный обмен информацией, встроенной во все основные виды управленческой деятельности. Коммуникации являются основным связующим процессом.

Иногда кажется невероятным, но если внимательно присмотреться, то абсолютно понятно, почему руководство уделяет огромное количество времени процессу коммуникации. Это помогает ему в полном объеме реализовать себя в

межличностных отношениях, обмене информацией, а так же в процессе принятия решений, управления, мотивации персонала и контроля за исполнением поставленных задач.

Общепризнанно, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций. Опросы показывают, что 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями. Согласно еще одному опросу, в котором принимали участие примерно 250 тыс. работников 2000 самых разных компаний, именно в неудачной системе обмена информацией заключается одна из самых сложных проблем в организациях. Эти опросы показывают, что неэффективные коммуникации — одна из главных сфер, в которой возникают проблемы. Главная задача на пути становления эффективным менеджером — научиться максимально сократить количество неэффективных коммуникаций как лично для себя, так и для организации в целом.

При необходимости анализа того, о чем говорят, пишут и читают сотрудники организации, стоило бы обратить особое внимание в вопросах, связанных с потребностями информационного взаимодействия с внешним окружением. Во многом, именно оно влияет или может повлиять на организацию. Сочетание таких средств коммуникации, как конференции, служебные записки, различные способы коммуникации с помощью технических средств (телефоны, селекторы, видеоконференции), формальные отчеты и частные беседы, позволяют охватить максимальное количество участников. Организации пользуются всем многообразием средств коммуникации для взаимодействия с внешним окружением. С имеющимися и потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы, PR, СМИ и других средств продвижения товаров на рынок. В сфере связей с общественностью особое внимание уделяется созданию определенного образа, «имиджа» организации всех уровнях. Организации, так же, вынуждены подчиняться государственному регулированию и заполнять регулярные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания приводит сведения по финансам и маркетинговым планам, а также размещает информацию о своем местоположении, возможностях карьеры, льготах и т.д. Так же, организация пытается влиять на содержание будущих законов и постановлений. Профсоюзы в организациях вынуждают ее поддерживать связи с законными представителями лиц, работающих по найму. При отсутствии же оно, компания стремится общаться со своими работниками для того, чтоб и дальше все оставалось без изменений. Это лишь я доля необходимого объема коммуникаций

организации как внутри, так и направленных на внешнее окружение. Стоит особо отметить еще раз, что конференции, совещания, телефонные переговоры, служебные записки, и разнообразные формы отчетности, циркулирующие внутри организации, во многом являются реакцией на необходимости коммуникации с внешним окружением.

При коммуникации между уровнями и подразделениями организации, информация перемещается с уровня на уровень с использованием вертикальных коммуникаций. По нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие, подчиненным передается информация о текущих задачах, их приоритетности, конкретных указаниях, рекомендациях и т.д. Например, менеджер по производству может сообщать управляющему заводом о предстоящих изменениях в процессе производстве продукции. В свою очередь, управляющему заводом необходимо проинформировать руководителей более низшего уровня, находящихся у него в подчинении, об особенностях готовящихся изменений. Помимо этого, организация необходима и оперативная коммуникация в обратном направлении. К примеру, сотрудник банка может заметить, что новая компьютер иногда заставляет клиента ждать на несколько минут дольше, чем прежде, поскольку периодически «зависает» или несвоевременно отключается. Такого рода задержки могут вызывать раздражение некоторых клиентов. И, если руководство банка эффективно и своевременно проинформировало каждого сотрудника о том, что «обслуживание клиента — первая наша забота», то служащие могут оперативно донести своему непосредственному руководству информацию о возникшей проблеме. Этот начальник, в свою очередь, должен передать информацию дальше, управляющему операциями, а тот — вице-президенту по банковским операциям. Это вполне может заметным образом повлиять на производительность. В одном реальном примере инженер разработал более эффективный способ раскроя листового металла для крыльев самолета, и сообщает об этой идее своему непосредственному начальнику. Если он будет желать это, ворвавшись в его кабинет со словами: «Как хотите, но вы должны немедленно внедрить этот новый способ раскроя», — руководитель может отреагировать отрицательно. Но, при грамотном способе подачи информации, руководитель вполне может поддержать предложение инженера. Он сообщит о нем на следующий, более высокий уровень управления, ведь подобное изменение требует одобрения со стороны управляющего заводом или управляющего производственными операциями на более высоком уровне. Это именно та ситуация, в которой нечто, возникшее на низшем уровне организации, должно подняться на самый верх, преодолев все промежуточные уровни управления. Именно так выглядит обмен информацией,

происходящий ради повышения эффективности работы организации и повышения ее конкурентоспособности за счет увеличения производительности. Любой из уровней, который должна пройти идея, может стать, а может и не стать для нее существенным препятствием на пути к реализации. Если предположить, что идея действительно была стоящей, сообщение инженеру об отклонении его предложения фактически привело бы к пониманию им того, что организация не способствует его поиску рациональных методов производства, обеспечивающих уменьшение издержек, а значит и не стимулирует выработку подобных предложений в будущем. В результате одного неверного решения организация может лишиться возможности минимальными усилиями повысить производительность и получить реальную экономию. Помимо этого, коммуникации по восхождению, выполняют функцию оповещения руководства о происходящем на низших уровнях. Таким образом руководство получает информацию о текущих или назревающих проблемах и имеет возможность оперативного вмешательства с целью решения проблемы или же устранения ее последствий. Обмен информацией снизу вверх обычно происходит в форме отчетов, предложений и служебных записок.

В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации необходимы и горизонтальные коммуникации. Для координации деятельности между группами одного уровня тоже немаловажное значение имеет своевременный обмен информацией. Любая организация — это система взаимосвязанных элементов, поэтому руководство должно добиваться, чтобы различные специализированные структуры работали совместно, тем самым способствуя продвижению организации в заданном направлении. Подобным образом, например, в больнице, обслуживающий и врачебный персонал различных отделений должен обмениваться информацией о распределении ресурсов, координации деятельности рабочих групп, контроле за издержками, новых методах лечения и т.п. В сфере розничной торговли руководители региональных подразделений могут периодически встречаться для обсуждения и поисков путей решения общих проблем, координации стратегии сбыта и получения новой информации о продукции. На предприятиях наукоемких отраслей промышленности, ключевые руководители среднего звена из производственных, маркетинговых и проектно-исследовательских отделов встречаются для координации действий между их отделами, связанными, например, с обновлением продукции. На основе одной базовой технологии компании могут выпускать абсолютно разные продукты, поэтому чрезвычайно важно получать информацию через отдел исследований рынка о том, чего же хочет конечный потребитель. Это

позволяет организации сохранять близость к потребителю и продолжать эффективно удовлетворять его запросы. Таким же образом, руководители производственных отделов должны дать обоснование достаточно высоких затрат по реализации будущих инноваций с тем, чтобы дальнейшее производство было оправдано. Дополнительные выгоды от горизонтальной коммуникации заключаются в том, что формируются равноправные отношения между различными группами — участниками рабочего процесса, что значительно влияет на удовлетворенность сотрудников компании.

Коммуникации руководитель — подчиненный являются, возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации. Хотя они служат примером системы вертикальной коммуникации, о чем говорилось выше, предлагаю рассмотреть этот вид обмена информацией отдельно, так как он является основным видом коммуникативной деятельности руководителя. Исследования показали, что примерно, две трети этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми. Большая часть способов обмена информацией между руководителем и подчиненным связана с уточнением задач, расстановкой приоритетов и способами достижения ожидаемых результатов. Таким же образом достигается вовлеченность в решение задач отдела, обсуждаются проблемы эффективности работы сотрудников, системы мотивации персонала. И именно этот вид коммуникации наиболее эффективен при сборе информации о назревающей или реально существующей проблеме, оповещением подчиненных о грядущих изменениях, а также получении информации об идеях, усовершенствованиях и предложениях, разработанных на любом уровне.

Коммуникации между руководителем и рабочей группой — это дополнение к обмену информацией между руководителем и его подчиненными. Это позволяет руководителю рабочей группы повысить эффективность ее действий. Поскольку в обмене информацией участвуют все члены группы, любой может предложить планы по постановке и реализации новых задач и приоритетах отдела, о том, каким образом достичь максимальной эффективности при работе в коллективе, о необходимости предстоящих изменений и возможных их последствиях для своего и смежных отделов, о возникших проблемах и осуществленных достижениях, а также внести разнообразные рационализаторские предложения. Кроме того, иногда рабочая группа собирается без участия руководства для обсуждения проблем, усовершенствований или надвигающихся перемен. Такого рода коммуникации создают иллюзию равенства и могут способствовать повышению степени удовлетворенности сотрудников от своей работы.

Неформальные коммуникации, как рассказывалось выше, составляют значительную и немаловажную часть системы обмена информацией в компании. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Кит Дэвис, один из известных исследователей данной проблемы, чьи взгляды на процессы коммуникации положены в основу данной главы, установил, что происхождение этого термина формировалось во времена Гражданской войны в США. Провода телеграфной связи, протянутые с дерева на дерево, широко использовались армиями Севера и Юга. Частенько, сообщения, передаваемые по такому телеграфу, фальсифицировались и запутывались. В конечном счете стало общепринятым квалифицировать неточные данные, сведения или сообщения, как «слухи». Слухи «витают возле автоматов с охлажденной водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами». Именно такой системой передачи информации принято пользоваться для запланированной утечки информации или распространения определенных сведений типа «только между нами». Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня, однако исследования показывают, что такая информация чаще оказывается более точной и подробной, чем та, что передается официальными способами. Согласно исследованию Дэвиса, 80-99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой компании. Однако уровень точности передаваемой таким образом информации может и не быть таким высоким в том случае, когда речь идет о личной информации или информации с сильной эмоциональной окраской. Дэвис говорит о том, что: «люди склонны считать слухи менее точной информацией, поскольку реальные ее погрешности имеют более драматичный характер и потому глубже впечатываются в память, чем каждодневная рутинная точность». Кроме того, независимо от точности, «все свидетельствует в пользу влиятельности слухов, будь их воздействие положительным или отрицательным».

Представим некоторые разновидности информации, которая в организации циркулирует при помощи слухов: предстоящие сокращения рабочих мест, новые системы наказаний за опоздания, планы по изменениям в структуре организации, грядущие перемещения и повышения, подробное пересказ спора двух руководителей на последнем производственном совещании, а так же кто и кому назначает свидания после работы.

Выше показано, как широко обмен информацией охватывает разные части организации и как он соотносится с ее эффективностью. Обмен информацией в организациях, конечно, не всегда так эффективен, как следовало бы. На деле, к

сожалению, люди общаются между собой менее эффективно, чем им это кажется.

3.Современные информационные технологии осуществления коммуникационных процессов.

Информационные технологии – это совокупность способов, методов и средств сбора, передачи, обработки, хранения и выдачи информации потребителям с помощью средств компьютеризации и коммуникаций или без таковых.

Основные информационные технологии включают:

- текстовые процессоры, гипертексты
- табличные процессоры
- графические процессоры
- системы управления базами данных
- экспертные системы
- мультимедиа
- web – технологии

Интегрированная информационная система представляет собой открытый комплекс программно-аппаратных средств, поддерживающий бизнес-процессы и объединяющий данные, функции и процессы в рамках предприятия. Наиболее мощными в настоящее время являются ERP – системы. Они предназначены для планирования потребностей в производственных ресурсах (материальных, трудовых, финансовых, энергетических и т.д.). Главной отличительной чертой подобных систем является возможность планирования финансовых затрат на обновление оборудования и инвестиции в производство, а так же предоставление пользователям высших уровней управления информации, необходимой для формирования решений.[\[6\]](#)

В практике управления компаниями широкое распространение получили следующие программные системы, интегрируемые в рамках обмена информацией в единое целое:

CRM модуль - для выполнения функций маркетинга и сбыта. Он анализирует информацию о продвижении продуктов и услуг компании на рынке и о состоянии спроса на производимую продукцию, согласует с клиентами сроки и условия поставок, отслеживает процесс гарантийного обслуживания продукции в процессе ее эксплуатации.

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

SRM модуль - создан реализации функции снабжения, осуществляет поиск поставщиков, согласует сроки и условия закупки сырья, материалов и комплектующих.[\[7\]](#)¹

Информационные технологии позволяет достигать следующие цели:

1. Сократить время на получение необходимой информации, таким образом сводя к минимуму задержки из-за ее возможной недоступности, неверных или несвоевременных способов ее передачи или просто по причине нерабочего времени.
2. Ликвидировать излишнюю и повторяющуюся работу, которая тратит время и занимает людские ресурсы, которые можно было бы использовать более эффективно.
3. Оптимизировать использование человеческих ресурсов, перераспределив их с целью выполнения заданий, требующих рассуждения, инициативы, оценки.
4. Коммуникации между организацией и внешней средой

Не самое маленькое влияние на производственную и экономическую деятельность любой компании оказывают внешние факторы. Основные из них напрямую связаны с воздействием рынка спроса и предложения. Так, например, уровень спроса на товары или услуги, требования потребителей к производимым изделиям, возможности конкурентов при производстве аналогичной продукции, разнообразие поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий и их условия сотрудничества, возможности и требования инвесторов определяют экономическое положение фирмы. Внешняя социальная среда включает в себя экономическую политику, социальную структуру общества, систему образования и подготовки кадров, психологическое состояние населения, технологические системы различных видов деятельности. Внешние факторы в области экологии, например -

это законодательные и нормативные-правовые акты в данной сфере. Так же, заметное влияние на производственную деятельность организации могут оказывать факторы государственного и муниципального воздействия в части законодательного регулирования их деятельности.

Поэтому, для любой деятельности организации, огромное значение в нынешних условиях приобретает комплексный анализ всех компонентов внешней среды, динамика ее развития и осуществление на этой основе процесса стратегического планирования, который предназначается для контроля внешних по отношению к данной организации, факторов с целью определения наличия существующих возможностей и подводных камней.

Коммуникация является основным и самым важным процессом при решении данной задачи. С имеющимися и потенциальными потребителями организации обмениваются информацией с помощью рекламы и других способов продвижения товаров на рынок. В сфере связей с общественностью, PR, особое внимание уделяется созданию и поддержанию определенного имиджа компании на местном, общенациональном или международном уровне. Организации, так же, вынуждены подчиняться государственному регулированию и заполнять регулярные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания приводит сведения по финансам и маркетинговым планам, а также размещает информацию о своем местоположении, возможностях карьеры, льготах и т.д. Это лишь немногие примеры разнообразия способов реакции организации на события, происходящие во внешнем ее окружении.[\[8\]](#)¹

5. Внутрифирменные коммуникации.

Межуровневые коммуникации в организациях. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким образом, подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п. Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность.[\[9\]](#)¹

Для координации задач и действий между множеством подразделений организации требуется обмен информацией между ними. Поэтому устанавливаются потоки информации между подразделениями по горизонтали. Так

координируется деятельность рабочих групп по контролю за издержками, распределению ресурсов, новым методам производства, сбыту продукции. Руководители различных подразделений информируют друг друга о ходе внедрения новой техники. Кроме координации действий горизонтальные коммуникации способствуют установлению равноправных отношений между подразделениями, что положительно сказывается на работе всей организации.

Коммуникации руководитель-подчиненный

Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.

Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; с обсуждением проблем эффективности работы; достижение признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении; а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

Поскольку подчиненные объединены в рабочие группы, то коммуникации с ними руководителя являются важным компонентом для достижения эффективности управления. Участие в обмене информацией каждого члена рабочей группы позволяет выработать более правильные отношения группы с руководителем, а руководителю – более активно вовлекать подчиненных в дела организации.

Коммуникации между руководителем и рабочей группой

В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера.

Кроме того, иногда рабочая группа собирается без руководителей для обсуждения проблем, усовершенствований или надвигающихся перемен. Как указано выше, такие отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

Организации состоят из формальных и неформальных групп. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Слухи «витают возле автоматов с охлажденной водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами». Поскольку по каналам слухов информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами». Информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. Согласно исследованию Дэвиса, 80–99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой компании. Он считает, однако, что уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации. Кроме того, независимо от точности, «все свидетельствует в пользу влияния слухов, будь их воздействие положительным или отрицательным».

Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов:

- предстоящее сокращение производственных рабочих;
- новые меры по указаниям за опоздания;
- изменения в структуре организации;
- грядущие перемещения и повышения
- подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании;
- кто кому назначает свидания после работы.[\[10\]](#)¹

6. Межличностные коммуникации.[\[11\]](#)²

Устная речь по-прежнему остается самым распространенным способом коммуникации.

Чтобы вас поняли, мало иметь хорошую дикцию. Вы должны ясно осознавать то, что собираетесь сказать. Кроме того, вы необходимо подобрать такие слова, чтобы

ваша мысль была именно так, как вам требуется. Если человеку предстоит выступить перед большой аудиторией, основной его задачей становится подбор для себя тезисов или иная подготовка к докладу. Но, в обыденной жизни, устная коммуникация в большинстве случаев, спонтанна, и это может вселять в человека тревогу, неуверенность и даже страх. Работу над устной речью следует начинать с расширения словарного запаса. Если вы точно знаете, что именно хотите донести до слушателей, и ваш словарный запас достаточно велик, то, с большой долей вероятности, вы сумеете точно выразить свои мысли и предотвратить возникновение возможных недоразумений.

Очень важной способностью, связанной с устной речью, является умение удерживать внимание слушателей. Выступая с докладом, следует смотреть кому-либо из слушателей прямо в глаза, тем самым вы спровоцируете его ответное внимание. И наоборот, если вы будете излагать свои мысли монотонным голосом, уткнувшись в заранее подготовленную бумажку, то очень скоро обнаружите, что аудитория не слушает вас. Визуальный контакт с аудиторией полезен еще и потому, что позволяет докладчику оценить реакцию слушателей.

7. Роль обратной связи.

Правило искажения – продвигаясь по инстанциям снизу вверх, информация искажается.

Значение обратной связи. Как уже говорилось, очень желательно обеспечение обратной связи в коммуникационном процессе. Разумеется, обратная связь дает возможность начальнику определить, насколько эффективны его коммуникации и «уточнить передаваемый блок информации» в будущих коммуникациях.

В условиях организации обратная связь может быть осуществлена многими путями. При коммуникации в виде разговора с глазу на глаз администратор может добиться непосредственной (прямой) обратной связи в виде устного обмена мнениями с принимающим (и) или в виде более деликатных средств, таких как выражение на лице несогласия или непонимания. Или же в противном случае администратор будет вынужден обратиться к непрямым (косвенным) средствам обратной связи. Например, падение производительности, увеличение числа прогулов (отлучек) и текучесть рабочей силы или недостаточная координация (согласованность) между отделами могут указывать на нарушение коммуникаций. Эффективный руководитель старается быть осведомленным о результатах своих коммуникаций и оценить значение коммуникации в достижении целей

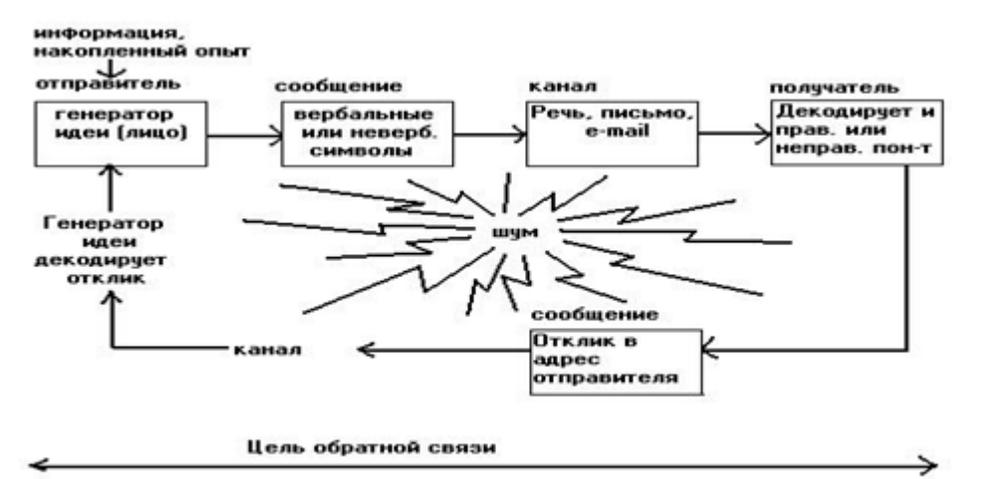
организации.

Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум. На языке теории передачи информации шумом называют то, что искажает смысл. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) до различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации.

Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Обычно мы ухитряемся преодолеть шум и передать наше сообщение. Однако высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью блокировать попытку установления информационного обмена. С позиций руководителя, это обусловит снижение степени достижения целей в соответствии с передаваемой информацией.

Рис. 6.

Процесс обмена информацией как система с обратной связью и шумом[12]1



8. Коммуникационные барьеры.

1. Семантические барьеры.

Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что

некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации.

Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем. Руководитель, говорящий подчиненному, что отчет представляется «адекватным», может иметь в виду, что он полон и отвечает цели. Однако подчиненный может декодировать слово «адекватный» в том смысле, что отчет зауряден и требует значительного улучшения.

Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа выявляется через опыт и варьирует 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.

Семантические барьеры могут создавать коммуникативные проблемы для компаний, действующих в многонациональной среде. Например, фирма «Дженерал Моторс», выбросив на латиноамериканский рынок модель «Чери Нова», не добилась ожидаемого уровня сбыта. Проведя исследование, фирма к своему ужасу установила, что слово «нова» по-испански означает «она не едет»![\[13\]](#)¹

2. Невербальные преграды.

Люди часто не могут найти слов, чтобы выразить свои чувства, или предпочитают не говорить о них. Любая коммуникация, осуществляемая без слов, считается невербальной коммуникацией. Сочиняете ли вы симфонию, зеваете, надеваете нелепую шляпу, смотрите кому-то в глаза или просто молчите – все это невербальные сообщения. Чувства, так же как информация, могут быть переданы при помощи одного или нескольких невербальных способов.[\[14\]](#)¹

Психологи обнаружили, что сообщение, посланное на языке тела, воздействует на собеседника сильнее, чем вербальное. Например, если человек сквозь слезы будет убеждать друзей: «У меня все хорошо!», то они скорее поверят его слезам, чем словам. 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 38% – через интонации и модуляции голоса и всего 7% остается словам.

Столь же информативна может быть одежда, она сообщает окружающим о настроении, чувствах и намерениях человека. Если же вам захочется выказать

особое отношение к собравшимся на официальном приеме людям, вы можете прийти туда в теннисных шортах.

Вы выражаете свое отношение к человеку не только своим нарядом и манерами, но и тем, какую дистанцию вы соблюдаете при общении с ним. Различаются четыре зоны межличностного общения.

Зона интимного общения (от полуметра до непосредственного телесного контакта). На таком расстоянии обычно общаются влюбленные, родители с детьми, очень близкие друзья.

Зона личного общения (от 0,5 м до 1,5 м). Границы этой зоны различны для разных культур. Как правило, на такой дистанции общаются хорошо знакомые друг другу люди.

Зона формального общения (от 1,5 м до 3 м). На такой дистанции обычно ведутся деловые, а также случайные и малозначимые разговоры.

Зона публичного общения (более 3 м). Если вы сидите в огромном зале и слушаете выступление оратора, то можно сказать, что вы попали в ситуацию публичного общения. Пространство, отделяющее вас от выступающего, и является зоной публичного общения.

Как и семантические барьеры, культурные различия при обмене невербальной информацией могут создавать значительные преграды для понимания. Приняв от японца визитную карточку, следует сразу же прочитать ее и усвоить. Если вы положите ее в карман, вы тем самым сообщите японцу, что его считают несущественным человеком. Еще один пример культурных различий в невербальной коммуникации – склонность американцев с недоумением реагировать на «каменное выражение» лица у собеседников, в то время как улыбка не часто гостит на лицах русских и немцев.

3. Плохая обратная связь.[\[15\]](#)¹

Важнейшее значение в общении приобретает «обратная связь» – т.е. информация, которая содержит определенную реакцию на поведение партнеров по общению. Цель обратной связи состоит в оказании помощи другим людям в осознании того, как мы воспринимаем их поступки, как они влияют на наше поведение.

Существуют определенные правила, которые могут повысить эффективность обратной связи в процессе общения. Эти правила необходимо знать каждому

руководителю, который в процессе своей деятельности постоянно общается с людьми – подчиненными, коллегами, вышестоящими начальниками.

- В замечаниях, которые вы высказываете, следует затрагивать не личность, а особенности поведения вашего партнера.

- Следует больше говорить о наблюдениях, а не о заключениях. Наблюдения – это то, что вы видели и слышали, а заключения – это ваша интерпретация, ваши оценки, суждения. Не следует создавать впечатления, что ваши выводы отражают объективную реальность.

- Не следует высказываться в форме оценок, они не способствуют лучшему взаимопониманию в процессе общения.

- В ситуациях, которые имели место, старайтесь сосредоточить внимание на поступках недавнего времени, а не далекого прошлого.

- Следует давать как можно меньше советов. Лучше высказывать свои наблюдения, как бы делась информацией и мыслями с партнерами.

- Бессмысленно критиковать особенности поведения или личности партнера по общению, на которые нет возможности повлиять.

- Для передачи нужной информации партнеру следует выбрать подходящую ситуацию и адекватную форму ее передачи.

4. Неумение слушать

Закон Либермана – Врут все, но это не имеет значения, потому что никто не слушает.

Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и *принимая сообщения*. Необходимо уметь слушать. К несчастью, немногие научились слушать с той степенью эффективности, которая в принципе в наших силах. Многим кажется, что слушать – означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Однако это лишь незначительный фрагмент процесса внимательного сосредоточенного слушания. Как показали исследования, управляющий по сути дела слушает лишь с 25%-й эффективностью.

Важно не только слушать, но и слышать. И обычно проблемы бывают из-за того, что человек поглощен своими мыслями, а слова, которые он слышит, «в одно ухо

влетают, а в другое ухо вылетают». Бывает и так, что ваш собеседник вам чем-то неприятен. В этом случае вы тоже вряд ли будете внимательно слушать и слышать. В любом случае, если вы хотите повысить эффективность восприятия, есть несколько советов:

- Определите цель. Подготовьтесь внимательно слушать.
- Соберитесь. Не разглядывайте трещины на потолке, не считайте ворон за окном, смотрите только на говорящего.
- Слушайте с интересом и избегайте поспешных суждений.
- Перефразируйте услышанное и задайте уточняющие вопросы.

Проблемы коммуникации в организациях напрямую связаны с характеристикой барьеров и могут быть представлены следующим образом:

- искажение сообщений (сознательно, несознательно);
- информационные перегрузки, которые усложняют процесс обработки информации;
- неудовлетворительная структура организации (иерархия, кадры, организация выполнения задач).[\[16\]](#)¹

9. Совершенствование коммуникаций в организациях.

Способы и направления совершенствования:

- регулирование информационных потоков (изучение информационных потоков);

Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных.

Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах. Как показано ниже, информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных.

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

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

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

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

Другой вариант системы обратной связи предусматривает создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес.

– совершенствование управленческих действий (проведение собраний, совещаний);

Регулирование информационного потока – лишь один пример деятельности руководителя по совершенствованию системы обмена информацией. Есть и другие. К примеру, руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п. Руководитель может своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Многие организации настаивают на проведении

работниками руководящего звена таких еженедельных планерок. Подчиненный может предпринимать подобные шаги, добиваясь по своей инициативе контакта с руководителем или товарищами по работе. Все эти примеры суть отображения ролей контролера, распределителя и источника в информационном процессе по Минцбергу.

Планирование, реализация и контроль, формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений, необходимых для более эффективной реализации намеченного, контроль хода работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля – вот дополнительные действия, подвластные руководителю.

– совершенствование систем обратной связи; В той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые и организации. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи – перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Например, фирма «Форд» направляет работников своей главной штаб-квартиры на заводы, разбросанные по стране, для обсуждения вопросов, связанных с качеством продукции. Подобным образом мэр города лично посещает районы, чтобы удостовериться в нормальной реализации различных государственных программ, или с той же целью направляет от своего имени работников муниципалитета. Рассматривая необходимость обратной связи в организации, один из специалистов по обмену информацией пишет: «Эффективно работающий руководитель преодолевает разрыв между собою и своими подчиненными путем создания продуманной системы коммуникаций, которая гарантирует прохождение сообщений вниз и восприятие их там. Опрос работников – еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов: 1) четко ли доведены до них цели их деятельности; 2) с потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться; 3) получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую для работы; 4) открыт ли их руководитель для предложений; 5) информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

– использование современных информационных технологий (сети, e-mail, Интернет); Последние достижения в области информационной технологии могут

способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме того, электронная почта – эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, разных городах и даже в разных штатах и странах. Последние нововведения в системах телефонной связи позволяют одному человеку направить несколько сообщений разным людям, а затем позвонить и получить ответы на исходные сообщения. В ходе видеоконференций люди, находящиеся в разных местах, в том числе и в разных странах, обсуждают всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо.

– выпуск информационных бюллетеней;

Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядов до сотрудников.

Технология видеозаписи дала в руки организаций еще одно средство формирования информационных каналов.[\[17\]](#)¹

10. Процесс коммуникации на примере Торгового Дома «Муравей».

Характеристика коммуникационного процесса и информационных потоков

Рассмотрим информационные потоки в организации на примере ТД «Муравей». Для начала дадим определения основным понятиям.

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

Схема информационных потоков – это способ наглядного представления, потоков и маршрутов движения управленческой информации между подразделениями какой-либо организации. Показывает наименование документов, информации, которая

поступает в данное подразделение аппарата управления, от кого, с какой периодичностью, а также какие документы выходят из подразделения, кому передаются и их периодичность.

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

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

Информационные технологии и технические средства в организации

Организация ТД «Муравей» использует базовые информационные технологии: MS Office, web-технологии, графические редакторы. Для автоматизации решения учетных задач и ведения электронного документооборота используется локальная система 1С: Предприятие 7.7 (Торговля+Склад).

Техническое обеспечение информационных систем – комплекс технических средств, осуществляющих взаимосвязь технических средств для сбора, обработки, передачи, вывода, представления информации, средств оргтехники и устройств управления ими.

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

Заключение

Итак, по результатам данной работы можно сделать следующие выводы:

1. Значение информации и коммуникации на современном этапе постоянно возрастает. Время и технический прогресс диктуют свои правила, с которыми необходимо считаться.
2. Знание и умение правильно использовать все приемы коммуникаций в значительной мере помогает менеджеру приблизиться к решению основной задачи менеджмента – получению прибыли.
3. Между организацией и ее окружением, между выше и ниже расположенными уровнями, между подразделениями организации необходима информационная

коммуникация. Руководители связываются напрямую с подчиненными, будь то индивиды или группы. Существуют также слухи – как неформальная информационная система.

4. Этапы процесса – разработка идеи, кодирование и выбор канала, передача и расшифровка.
 5. Обратная связь, т.е. реакция получателя, показывающая, понята или не понята переданная информация, помогает преодолеть шум.
 6. Различия в восприятии являются распространенной преградой на пути обмена информацией, поскольку люди реагируют только на то, что воспринимают. Если у них разные системы ценностей и предпочтений, они, скорее всего, будут воспринимать и интерпретировать информацию по-разному.
 7. Руководитель может повысить эффективность межличностных обменов, проясняя свои идеи, учитывая возможные различия – семантики и восприятия, – представляя значение языка поз, жестов и интонаций, поощряя формирование обратной связи.
 8. Обмен информацией в организации можно улучшить, создав системы обратной связи, регулирую информационные потоки, предпринимая управленческие действия, способствующие формированию восходящих и боковых ветвей информационного обмена, развертывая системы сбора предложений, печатая материал информативного характера для использования внутри организации и применяя достижения современной информационной технологии.
 9. Информационные технологии имеют как положительные, так и отрицательные стороны. Ввиду этого в ближайшие десятилетия работа менеджера может, как упроститься, так и усложниться.
10. Для того чтобы стать примерным «лицом» фирмы необходимо совершенствовать свое поведение в коммуникационных процессах и умение анализировать информацию, использовать наиболее приемлемые методы общения. Знать все сильные и слабые стороны каждого приема используемого в коммуникационных процессах.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология: Учебник. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2005 г. – 352 с. – (Профессиональное образование).

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.: ил.
3. Основы Менеджмента. Автор: Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Москва Издательство «Дело» 1996 г.
4. Брэддик У. Менеджмент организации. – М.: Инфра – М, 1997.
5. Ветошкина Т. А. Организационное поведение, учебное пособие. Екатеринбург, изд-во УГГУ, 2012.

1. Основы Менеджмента. Автор: Майкл Мескон /Майкл Альберт / Франклин Хедоури. Москва Издательство «Дело» 1996 г. – С.121. [↑](#)
2. Основы Менеджмента. Автор: Майкл Мескон /Майкл Альберт / Франклин Хедоури. Москва Издательство «Дело» 1996 г. – С.121. [↑](#)
3. 1 Основы Менеджмента. Автор: Майкл Мескон /Майкл Альберт / Франклин Хедоури. Москва Издательство «Дело» 1996 г. – С.122-123. [↑](#)
4. 1 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003.- С.426 - 428. [↑](#)
5. 1 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003.- С. 427.

Основы Менеджмента. Автор: Майкл Мескон /Майкл ²Альберт / Франклин Хедоури. Москва Издательство «Дело» 1996 г. – С.121. [↑](#)

6. [↑](#)

7. 1 Брэддик У. Менеджмент организации. – М.: Инфра – М, 1997. С. - 336. [↑](#)

8. 1 Основы Менеджмента. Автор: Майкл Мескон /Майкл Альберт / Франклин Хедоури. Москва Издательство «Дело» 1996 г. – С.116-118. [↑](#)

9. Основы Менеджмента. Автор: Майкл Мескон /Майкл Альберт / Франклин Хедоури. Москва Издательство «Дело» 1996 г. – С.116-118. [↑](#)
10. 1 Основы Менеджмента. Автор: Майкл Мескон /Майкл Альберт / Франклин Хедоури. Москва Издательство «Дело» 1996 г. – С.118-120. [↑](#)
11. 2 Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология: Учебник. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2005 г. – С.-204-205. [↑](#)
12. 1 Основы Менеджмента. Автор: Майкл Мескон /Майкл Альберт / Франклин Хедоури. Москва Издательство «Дело» 1996 г. – С.122-123. [↑](#)
13. 1 Основы Менеджмента. Автор: Майкл Мескон /Майкл Альберт / Франклин Хедоури. Москва Издательство «Дело» 1996 г. – С.125. [↑](#)
14. 1 Основы Менеджмента. Автор: Майкл Мескон /Майкл Альберт / Франклин Хедоури. Москва Издательство «Дело» 1996 г. – С.122-123. [↑](#)
15. 1 Основы Менеджмента. Автор: Майкл Мескон /Майкл Альберт / Франклин Хедоури. Москва Издательство «Дело» 1996 г. – С.126. [↑](#)
16. 1 Основы Менеджмента. Автор: Майкл Мескон /Майкл Альберт / Франклин Хедоури. Москва Издательство «Дело» 1996 г. – С.128. [↑](#)
17. 1 Основы Менеджмента. Автор: Майкл Мескон /Майкл Альберт / Франклин Хедоури. Москва Издательство «Дело» 1996 г. – С.131-132. [↑](#)