

Содержание:

Введение

Деловое общение является самым массовым видом общения людей в социуме (обществе). Без него не обойтись в сфере административных, дипломатических, коммерческих, правовых, экономических отношений. Наличие умений успешного ведения деловых переговоров, грамотного и правильного оформления деловых бумаг и многое другое в настоящее время представляет неотъемлемую часть профессиональной культуры менеджера всех уровней. Достижение высоких результатов практически в любом виде коммерческой деятельности требует владения определенным набором знаний, представлений, сведений о принципах делового общения.

Культура делового общения содействует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами, партнерами и конкурентами, руководителями и подчиненными, во многом определяя эффективность этих отношений. Именно от культуры делового общения зависит, будут ли деловые отношения успешно реализовываться в интересах партнеров или же станут малосодержательными, неэффективными, а то и совсем прекратятся, если партнеры не найдут взаимопонимания.

«Бизнес – это умение общаться с людьми», «единственный способ настраивать людей на энергичную деятельность – это общение с ними», - считают истинные руководители. В связи с этим, современный человек должен владеть наукой деловых отношений, уметь устанавливать и поддерживать цивилизованные отношения с людьми, преодолевать противоречия, разрешать конфликты, брать на себя в случае необходимости роль посредника, должен уметь обращать свою деятельность во благо других людей, а также своей работы, своего дела.

Специфическая особенность делового общения – его регламентированность, т.е. подчиненность установленным правилам и ограничениям.

Тип делового общения, форма, степень официальности, конкретные цели и задачи, которые стоят перед общающимися, а также национально-культурные традиции и общественные нормы поведения определяют данные правила.

Важность коммуникаций в управлении невозможно переоценить. Практически все, что делают менеджеры для достижения организацией ее целей, связано с эффективным обменом информацией.

Коммуникации – сложный процесс, который состоит из взаимозависимых шагов, каждый из которых очень важен для понимания мыслей одного участника другим. Если даже на одном из шагов будет допущена небрежность, смысл может быть утерян.

Перечисленные обстоятельства определяют актуальность проведения исследования, посвященного анализу влияния процесса коммуникаций на эффективное управление организацией.

Цель курсового проекта – проанализировать влияние процесса коммуникаций на эффективное управление организацией.

Задачи курсового проекта:

- охарактеризовать сущность, функции коммуникаций;
- рассмотреть формирование системы и процесса коммуникаций в организации;
- проанализировать факторы и критерии эффективности коммуникаций, их влияние на управление организацией.

Практическая значимость поднятой проблемы заключается в анализе современных подходов к диагностике, формированию и совершенствованию системы внутренних коммуникаций.

Теоретико-методологической основой исследования являлись ведущие методологические принципы менеджмента и управления человеческими ресурсами (М.Армстронг, Т.Ю. Базаров, В.Р.Веснин, П.Друкер, А.П.Егоршин, М.Мескон, В.А.Спивак, С.В.Шекшня и др.), вероятностный характер моделей проблемных ситуаций в управленческих процессах, определяющих множественность подходов и множественность решений и т.д.

Теоретическое осмысление рассматриваемой проблемы и методическое обеспечение процесса ее исследования осуществлялось с использованием ведущих положений менеджмента, маркетинга, теории управления, психологии управления.

Настоящая работа состоит из введения, 3 разделов, заключения, списка использованной литературы и 3 приложений.

1. Сущность, функции коммуникаций

Прежде всего, рассмотрим, какие определения дают коммуникациям авторы работ в области управления.

Коммуникация – это информационное взаимодействие субъектов, которое характеризуют следующие признаки:

- суверенитет участников взаимодействия;
- суверенитет интересов и ценностных ориентаций (как следствие – представлений о предмете взаимодействия и отношения к нему);
- технологическая обеспеченность канала равноправного информационного обмена;
- технологическая обеспеченность равного уровня информационной полноты о ситуации и предмете взаимодействия[1]

Коммуникация – способность выразить идеи в ясной и убедительной форме, умение выслушать, найти объяснение другой точки зрения[2].

Коммуникация – способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи [3].

Коммуникация – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Прочность и качество отношений между людьми – будь это друзья, члены семьи или коллеги – в основном представляют собой функцию того, насколько четкими и честными являются их межличностные отношения. Поскольку организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения эффективного функционирования[4].

По мнению автора, наиболее понятным и запоминаемым является определение, которое дал Г.Десслер, согласно которому коммуникация – это способность выразить идеи в ясной и убедительной форме, умение выслушать, найти объяснение другой точки зрения.

Люди общаются с помощью вербальных и невербальных коммуникаций. Реализация **вербальных коммуникаций** происходит посредством устных и письменных сообщений. Устная передача информации осуществляется в процессе речевого диалога, переговоров, презентаций, совещания, телефонного разговора, т.е., в

ситуации, когда передача наибольшего объема информации происходит посредством голосовой связи. Реализация письменных коммуникаций осуществляется посредством документов в форме инструкций, писем, положений, приказов, распоряжений, когда руководитель передает подчиненному письменные указания.

По мнению ученых, удельный вес вербальных коммуникаций, несмотря на их развитость, в процессе человеческого общения, не превышает 10%.

Осуществление **невербальных коммуникаций** – язык телодвижений и параметры речи. Язык телодвижений является главным компонентом невербальных коммуникаций, которые оказывают воздействие на другого человека (до 55% всех коммуникаций). К нему относятся:

- выражение лица;
- жесты;
- контакт глазами;
- одежда;
- осанка;
- поза,
- размер зрачков;
- расстояние между говорящими
- собственно телодвижения;
- фигура человека.

Параметры речи являются вторым по значимости компонентом невербальных коммуникаций, который составляет до 35% всех коммуникаций. К параметрам речи относятся:

- громкость голоса;
- выбор слов;
- интонация;
- произношение слов;
- тембр голоса;
- темп речи;
- употребление жаргона;
- частота дыхания и др.

По характеру восприятия информации коммуникации делятся на:

- прямые, или целевые (сообщаемая информация заложена в тексте);
- косвенные (сообщение заложено, скорее, «между строк»);
- смешанные.

Организационные коммуникации – это процесс, с помощью которого руководство реализует и развивает систему предоставления информации и передачи сведений сотрудникам внутри организации, а также людям и организациям за ее пределами. Коммуникации служат необходимым инструментом в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, позволяют получать необходимую информацию.

Организационные коммуникации следует разделить на две группы: внешние и внутренние.

Внешние коммуникации – информационное взаимодействие со средой, являющейся внешней для организации (например, органы государственного регулирования, средства массовой информации и т.п.)

Внутренние коммуникации – информационное взаимодействие внутри организации.

Деловое общение можно считать самым массовым видом общения людей между собой. Коммуникации, лежащие в области деловых отношений и направленные на то, чтобы решить какую-либо конкретную проблему, или на достижение необходимого результата (при этом ориентируются на общие цели или интересы коммуникантов) называются деловыми.

Внутренние коммуникации, в свою очередь, можно разделить на вертикальные и горизонтальные.

Горизонтальные коммуникации – информационное взаимодействие между подразделениями, относящимися к одному уровню управления (группы, отделы, службы). Как правило, между этими подразделениями устанавливаются равноправные отношения, происходит взаимная координация действий.

Вертикальные коммуникации (информационное взаимодействие происходит между уровнями управления), в свою очередь, делятся на:

- коммуникации по нисходящей линии (передача необходимой информации по линии руководитель → исполнитель);

- коммуникации по восходящей линии (передача информации по линии исполнитель → руководитель).

По нисходящей линии осуществляется передача информации о решениях, которые были приняты на высших уровнях (конкретные задания, рекомендации, текущие задачи). Эта информация может «спускаться» с одного уровня управленческой лестницы на другой вплоть до конкретного исполнителя. По восходящей линии осуществляется передача информации о выполнении поставленных задач, проводимых в подразделениях мероприятиях, различные сведения и т.п. Периодически может возникать ситуация, когда для решения вопроса на низовом уровне управления необходимо будет вмешаться руководителям высшего звена управления (преступления, происшествия и др.). В таком случае осуществляется передача информации снизу по иерархии управления на самый высокий уровень[5].

Классификационная схема организационных коммуникаций приведена на рисунке 1.

Организационные коммуникации

Внутренние

Внешние

Формальные

Неформальные

Вертикальные

Горизонтальные

Межуровневые

Руководитель – подчиненный

Рисунок 1. Классификационная схема организационных коммуникаций

Основа процесса коммуникации – взаимодействие элементов управленческой структуры: подразделений, должностных лиц, которое осуществляется посредством их соединяющих каналов коммуникаций.

Такое взаимодействие по содержанию может быть:

- административным;
- информационным;
- техническим.

При **административном** взаимодействии происходит передача вышестоящими звеньями управленческой структуры нижестоящим звеньям управленческих полномочий и ответственности, различных распоряжений, инструкций, рекомендаций, получение от них отчетов, осуществление процесса контроля. Административное взаимодействие по назначению может быть интеграционным и координационным.

При **информационном** взаимодействии между субъектами управленческой деятельности происходит обмен сведениями, которые необходимы для принятия решения. Данные сведения могут быть как официальные (закрепленные юридически), так и неофициальные, не обладающие никаким правовым статусом, но помогающие ориентироваться в ситуации.

Реализация **технического** взаимодействия между субъектами управленческой структуры происходит в процессе их участия в практической деятельности, такого как:

- подготовка и проведение совещаний;
- обмен опытом;
- ведение делопроизводства (сбор, фиксация, хранение, выдача различного рода документов) и пр.

По характеру взаимодействие в организации можно разделить на прямое или косвенное.

Прямое взаимодействие основано на контактах сторон.

При **косвенном** взаимодействии подразумевается, что одной из сторон созданы условия, при которых другая сторона выполняет требующиеся от нее действия, несмотря на то, что какие бы то ни было команды отсутствуют.

По форме передачи информации коммуникации могут быть:

- устными;
- письменными;
- электронными.

Современные электронные коммуникационные средства – модемы, портативные компьютеры, системы проведения видеоконференций, сотовые телефоны, факсимильные аппараты, электронная почта. Однако не следует забывать, что при чрезмерном увлечении электронными коммуникациями существует риск утраты всех возможностей, которые представляют социальные взаимодействия.

Коммуникациями в группе или в организации выполняются следующие функции:

- **информативная** функция – передаются сведения, предоставляется необходимая информация для принятия решений;
- **мотивационная** функция – сотрудники побуждаются к лучшему исполнению поставленных задач, для этого используются внушение, приказы, просьбы, убеждение и т.д.;
- **контрольная** функция – поведение сотрудников отслеживается различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;
- **экспрессивная** функция способствует эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и позволяет удовлетворять социальные потребности.

Коммуникации, таким образом, отражают не только процесс получения и передачи информации, но также и ее восприятие, понимание и усвоение.

Основные функции коммуникаций. Наиболее очевидная функция коммуникаций – это передача каких-либо сведений, какого-либо содержания и смысла. Это – смысловая сторона. В конце концов, эта передача влияет на действия и поступки человека, его поведение, на состояние и организованность его внутреннего мира. Коммуникациями выполняются три основные функции:

- информационно-коммуникативная;
- регулятивно-коммуникативная;
- эмоционально-коммуникативная.

Информационно - коммуникативная функция раскрывается в процессах передачи и приема информации партнерами по общению. Не просто передается – принимается, но и формируется, что является важным моментом для творческого продуктивного общения. Может быть представлена как возможность:

- выразить свое согласие или несогласие;
- выровнять различия в исходной информированности партнеров;
- понять взгляды и установки партнеров, сопоставить их;

- прийти к определенным согласованным или новым результатам.

Регулятивно - управляющая функция проявляется в воздействии на поведение партнеров в процессе их общения. Данную функцию можно представить как возможность:

- взаимной «подстройки» действий;
- оказывать управляющее воздействие на человека, глубина которого зависит от индивидуальных свойств партнеров общения.
- регулировать не только собственное поведение, но и поведение других людей;

Эмоционально - коммуникативная функция оказывает большое воздействие на эмоциональное состояние человека. Необходимость изменения своего эмоционального состояния часто влечет за собой возникновение потребности в общении. В процессе общения людей может измениться интенсивность эмоциональных состояний партнеров: происходит либо сближение этих состояний, либо их поляризация, взаимное усиление или ослабление. Человек в общении может эмоционально разрядиться или, наоборот, усилить эмоциональную напряженность.

Следует также упомянуть об аутокоммуникации. **Аутокоммуникация** – естественное условие психологической активности человека, постоянное общение с самим собой, приводящее при определенных обстоятельствах к внутриличностному конфликту. Общение с самим собой – механизм осуществления самосознания. Общение с другими тесно связано с возможностями и формами общения человека с самим собой. Аутокоммуникация при некоторых психологических ситуациях может резко ослабиться. Общение с самим собой – механизм осуществления самосознания.

1. Формирование системы и процесса деловых коммуникаций в организации

Формальная структура организации образует ее ядро. В качестве подсистем организации выступают:

- неформальная структура;
- роли;
- статусы;
- физическое окружение.

Эти элементы связывают:

- балансировка;
- коммуникации;
- принятие решений.

Балансировку можно рассматривать как механизм, стабилизирующий организационное целое, адаптирующий это целое к изменяющимся условиям. Цель адаптации – гармонизация требований организации с потребностями и установками индивидов, которые работают в данной организации.

Коммуникация – метод, благодаря применению которого происходят действия в разных частях системы, обеспечение координации и контроля. Конфигурация, строение организации образуется благодаря системе коммуникаций.

Процесс принятия решений является важным средством стратегического руководства и регулирования.

Все вышеуказанное можно определить как организационную систему, главный интегрирующий фактор которой – цель, а стабилизирующий фактор – стандарты, которые определяют роли участников системы [\[6\]](#).

Система взаимосвязей организации приведена на рисунке 2.

Внутренняя среда организации (социальная структура, техническая структура, административная структура)

Среда прямого воздействия

Конкурирующая среда

Общественная среда

Макросреда

Рисунок 2. Система взаимосвязей организации

Основная задача внутренней коммуникативной системы – обеспечение эффективной циркуляции необходимой и значимой информации по организации. Еще более важно довести эту информацию до сотрудников, заинтересованных в этом. Во внутреннюю коммуникативную систему организации можно включить:

- внутреннюю коммуникационную практику (бюллетени, внутренние СМИ, дискуссии, деловые совещания, отчеты, рабочие указания, стратегические

- документы и др.);
- неформальные коммуникации;
- системы внедрения инноваций;
- системы управления знаниями;
- системы и традиции внутреннего обучения;
- управление конфликтами.

Грамотно построенные в организации коммуникации мотивируют сотрудников, формируют общую атмосферу единения, преодолевают конфликты, создают отношения сотрудничества, которые ориентированы на решение общих задач.

Если взаимодействие осуществляется посредством только одного какого-либо центрального звена – коммуникационную систему можно считать **централизованной**. Причем, это звено выступает не только посредником, но также источником и контролером коммуникаций (характер коммуникаций преимущественно вертикальный).

Если в наличии несколько равноправных субъектов, каждый из которых выполняет функции «узла» коммуникаций – коммуникационная система считается **полицентричной**. Если существенная часть коммуникаций (обычно второстепенные) осуществляется напрямую – коммуникационная система считается **децентрализованной**.

Элементы управленческой структуры взаимодействуют между собой посредством коммуникационных каналов. Система коммуникационных каналов может быть глобальна (организация целиком охватывается коммуникациями) или локальна (коммуникациями охвачено отдельное подразделение).

Прежде всего, коммуникационные каналы различаются по техническим возможностям:

- пропускная способность (реальный объем и скорость взаимодействия, осуществляемого по данному каналу за единицу времени);
- частота и масштабы возможных сбоев (например, доля потерь информации).

Другая характеристика коммуникационных каналов – их направленность:

- односторонняя, при этом коммуникация осуществляется в одном направлении, например, воздействие, служебная записка, отчет о выполнении порученной работы;

- двусторонняя, предполагается взаимодействие, например, переговоры.

Внутри организации каналы коммуникаций могут быть как официальными, так и неофициальными. Первыми связываются подразделения или должности, вторыми – субъекты управления как частные лица. Вертикальные и горизонтальные коммуникационные каналы уже обсуждались в разделе 1.1 настоящей работы, автор хотел бы дополнительно обратить внимание на эффективность использования официальных каналов коммуникаций. Вертикальные каналы на практике показывают невысокую эффективность использования. Обмен информацией по этим каналам приводит к значительным ее потерям. Так, например, проведенные исследования показали серьезные потери информации в крупных организациях, а именно, следующие потери:

- переход от одного уровня к другому – 30% информации;
- вся информационная цепочка (движение сверху вниз) – до 80% информации;
- вся информационная цепочка (движение снизу вверх) – до 90% информации;

Такие ошеломляющие потери информации можно объяснить тем, что работники разных уровней управления недостаточно знают и понимают (а иногда и не желают знать и понимать) проблемы друг друга.

Потери при передаче информации по горизонтальным коммуникационным каналам составляют не более 10%. Такие небольшие потери можно объяснить неформальными контактами управленцев одного уровня.

Также можно отметить наличие в системе управления так называемых диагональных каналов коммуникаций, связывающих элементы, которые относятся как к разным уровням, так и к разным частям структуры. Такие каналы, как правило, используют участники различного рода комиссий, комитетов, специальных групп. Эти каналы также можно отнести к неформальным или полупоформальным[7].

Стоит упомянуть об охранных механизмах, предотвращающих деструктивные коммуникации в организации (например, грифы «совершенно секретно», «для служебного пользования», «для внутреннего пользования»). Эти охранные механизмы призваны минимизировать число участников коммуникаций до определенного круга лиц, допущенных к данной информации.

Таким образом, внутрифирменная коммуникация – интегрирующий фактор всей модели управления персоналом организации.

Автором уже упоминалось, что коммуникации могут быть формальными и неформальными. Несколько слов о канале неформальных коммуникаций, или, как его еще часто называют – канале распространения слухов. Как известно, информация передается гораздо быстрее по каналам слухов, нежели чем по формальным каналам. Поэтому руководство организаций часто пользуется каналами слухов, чтобы организовать запланированную утечку и распространение информации определенного рода.

Прочно сложившаяся у слухов репутация поставщика неточной информации чаще оказывается неверной, поскольку исследования показали 80-99 процентную точность информации, передаваемой по каналам слухов. Необходимо помнить о возможности существенного понижении уровня точности, если передаваемая по каналам слухов информация – личного плана или сильно эмоционально окрашена.

Наиболее часто по каналам распространения слухов передается следующая информация:

- грядущие повышения и перемещения сотрудников;
- изменения в организационно-управленческой структуре организации;
- кто с кем встречается после работы;
- предстоящие сокращения и увольнения сотрудников организации;
- новые наказания нарушителей трудовой дисциплины;
- о чем и в какой форме спорили руководители на последнем совещании.

Российские бизнес-коммуникации отличаются от западных значительным превосходством неформальных отношений.

Остановимся подробнее на коммуникационном процессе – обмене информацией, происходящем между двумя и более сотрудниками организации. Напомним, что основная цель коммуникационного процесса – обеспечить понимание информации, которая представляет собой предмет обмена (иначе говоря, сообщение). Сам факт того, что обмен информацией состоялся, никоим образом не гарантирует того, что общение людей, участвующих в обмене информацией, было эффективным. Для лучшего понимания процесса обмена информацией, условий его эффективности, рассмотрим его элементы и этапы.

Как правило, выделяют четыре базовых элемента коммуникационного процесса:

1. *Отправитель* – лицо, которое генерирует идеи, или собирает информацию и передает ее.

2. *Сообщение* – собственно информация, которая закодирована с помощью символов. Смыслом и значением сообщения являются принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. Сообщение посылают с использованием передатчика в передающий канал, доводя его до получателя. В качестве передатчика могут быть использованы, как сам человек, так и технические средства.
3. *Канал* – средство передачи информации. Каналом передачи может быть сама среда, а также технические устройства и приспособления. Выбор канала должен быть совместим с типом символов, используемых при кодировании.
4. *Получатель* – лицо, для которого информация предназначена, которое ее интерпретирует.

В свою очередь, этапы коммуникационного процесса таковы:

- зарождение идеи;
- кодирование информации, выбор канала;
- передача информации;
- декодирование.

Графически коммуникационный процесс представлен на рисунке 3.

Искажение сообщений можно объяснить рядом причин. Например, может происходить непреднамеренное искажение информации в силу определенных трудностей в межличностных контактах. Однако, может происходить и сознательное искажение информации, например, когда какой-либо руководитель не согласен с сообщением. Данный руководитель может модифицировать сообщение так, чтобы изменить его смысл в своих интересах.

Кодирует и выбирает канал

Формулирует или отбирает

Идея

Сообщение

Отправитель

Декодирует

Передает по каналу

Понята ли идея?

Получатель

Рисунок 3. Модель коммуникационного процесса[8]

Так, например, на этапе формулирования идеи искажение информации может произойти по причине недостаточной ее продуманности. Может быть неправильно выбран канал для передачи информации.

Фильтрация сообщений также может послужить проблемой обмена информацией. Естественно наличие в организации потребности фильтрации сообщений для того, чтобы один уровень организации направлял другому уровню только касающиеся его сообщения. Чтобы ускорить движение информации или придать сообщению большую ясность, различные сведения суммируются и упрощаются перед отправкой сообщений в разные подразделения организации.

Поскольку именно руководители решают, какие сообщения будут отправлены, различные проблемы в межличностных контактах могут повлиять на их решение. Вследствие этого, одни сообщения могут быть отсеяны, а другие – акцентированы.

Существует тенденция снабжать руководителей более высокого уровня только информацией, которая положительно воспринимается. Это может привести к тому, что руководитель не будет информирован о существующей или потенциальной проблеме, подчиненный «не хотел сообщать руководителю плохие вести». Часто, желая получить одобрение руководителя, подчиненные говорят ему только то, что ему хочется слышать. Среди причин, которые мешают сотрудникам передавать информацию наверх, можно отметить страх перед наказанием, а также стойкое ощущение бесполезности этого информирования.

Перегрузки коммуникационных каналов также могут мешать эффективному обмену информацией. Руководитель, загруженный поступающей информацией, необходимостью ее переработки и поддержания информационного обмена, чаще всего не способен реагировать на всю информацию одинаково эффективно. Он отсеивает менее важную, с его точки зрения, информацию, оставляя сообщения, кажущиеся ему важными. Естественно, что его мнение о важности информации может существенно отличаться от мнения других сотрудников организации.

На искажение сообщений может оказать влияние и структура организации. Там, где существуют многочисленные уровни управления, высока вероятность

информационных искажений. Уже говорилось о том, что на каждом последующем уровне управления сообщения могут корректироваться и фильтроваться. В наиболее эффективных организациях структуры имеют незначительное число уровней управления.

При обмене информацией проблемы могут создать и конфликты между различными подразделениями и группами организации.

Как коммуникативный стиль, принятый в организации, влияет на взаимодействие руководства и сотрудников, см. таблицу 1.

Плохо проработанная информационная система снижает эффективность принятия решений и обмена информацией в организации[9].

Структура организации, процесс принятия решений обслуживается системой внутренних коммуникаций (далее – СВК).

Таблица 1

Коммуникативный стиль организации и отношения между руководством и сотрудниками

Авторитарный стиль

**Мягкий
(попустительский) стиль**

Демократический стиль

- дискуссии избегаются;
- жесткое управление;
- инструкции без объяснений;
- неприятие предложений
- обвинительный уклон
- неприятие предложений
- нет обучения сотрудников;
- обратная связь отсутствует;
- отсутствие вмешательства;
- отсутствие обсуждений
- отсутствие ответственности;
- отсутствие оценки;
- отсутствие помощи
- вовлечение в принятие решений;
- консультации с коллегами;
- обсуждение проблем;
- обучение сотрудников;
- поощрение дискуссий;
- принятие советов специалистов

СВК можно охарактеризовать, как совокупность информационных каналов, которые позволяют передавать между сотрудниками внутри организации сведения различного содержания (деловое, интеллектуальное, эмоциональное). Субъектами коммуникации являются топ-менеджеры, линейные менеджеры, сотрудники специализированных подразделений, которые осуществляют работу с СВК. По мнению автора, в большинстве российских компаний руководителям необходимо пройти обучение эффективным деловым коммуникациям. Программа обучения приведена в Приложении 1 к настоящей работе, выдержки из материалов обучения приведены в Приложениях 2 и 3.

Вне зависимости от рода деятельности организации, ее СВК, в идеале, должна соответствовать следующим принципам:

- достаточность;
- достоверность;
- комплексность;
- открытость;
- простота и понятность;
- регулярность;
- своевременность

Причинно-следственная связь эффективности СВК и результатов деятельности организации подтверждена рядом исследований, которые проводились в западных организациях. Результаты были следующими:

- 28% опрошенных сотрудников отметили факт слишком позднего получения необходимой информации;
- 58% опрошенных полагают, что информация, распространяемая в их организации, не имеет отношения к профессиональной деятельности;
- в результате 60% опрошенных не исключают возможность смены работы.

Следует помнить, что смена состава персонала требует от организации серьезных финансовых вложений как для подбора и оценки уровня профессиональной компетентности новых сотрудников, так и на их период адаптации. Дополнительно следует помнить, что выход новых сотрудников на «самоокупаемость» (экономические результаты деятельности нового работника превышают инвестиции в него) может занять три – девять месяцев (в зависимости от должности).

При построении процесса коммуникаций важно понимать, какие цели преследуются, например,

- информировать о новых достижениях;
- обучить новым методам;
- убедить персонал;
- согласовать дальнейшие действия;
- сообщить о последних разработках и новых предложениях;
- установить дисциплину;
- оспорить существующее мышление и мнение;
- мотивировать сотрудников на поддержку и преодоление трудностей;
- создать команду;
- вовлечь персонал в процесс обсуждения;
- узнать мнение сотрудников.

Подбирая факты, которые необходимо сообщить персоналу, полезно оценивать их по следующим критериям:

- сотрудники обязаны знать об этом – эти данные необходимы для выполнения работы;
- им желательно было бы знать об этом – было бы неплохо, если бы сотрудники обладали этой информацией, поскольку это поможет им в работе;

- в принципе, им стоило бы знать об этом – это не критичная информация и, если сотрудники не будут ею владеть, не возникнет никаких сложностей[10].

1. Факторы и критерии эффективности деловых коммуникаций, влияние на управление организацией

Как уже упоминалось ранее, своевременное доведение необходимой информации до сотрудников повышает общую управляемость организации, мотивацию персонала, эффективность работы, а также улучшает социально-психологический климат в трудовом коллективе.

Алгоритм создания эффективной СВК приведен на рисунке 4.

Диагностика СВК организации

Разработка политики и стандартов организации в области внутренних коммуникаций

Внедрение стандартов

Мониторинг работоспособности СВК

Укрепление лояльности персонала организации

Оценка эффективности СВК

Разработка и принятие мер по совершенствованию СВК

Рисунок 4. Создание эффективной СВК

Основные критерии оценки эффективности СВК таковы:

- адекватность применяемых информационных каналов сфере деятельности организации;
- баланс вертикальных и горизонтальных коммуникаций внутри организации, документированной (формальной) информации и вербальных средств;
- качество выполнения работ, которые требуют одновременного участия разных подразделений организации;
- количество коммуникационных каналов;
- количество промежуточных звеньев при передаче информации;
- количество распространяемых слухов;
- своевременность распространения информации;

- состояние социально-психологического климата в трудовом коллективе.

Инструменты построения и повышения эффективности СВК можно разделить на четыре основных вида (см. таблицу 2): аналитические, информационные, коммуникативные и организационные.

Таблица 2

Инструменты построения и повышения эффективности СВК

Аналитические Информационные Коммуникативные Организационные

- | | | | |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • анкетирование; • опрос; • «почтовый ящик»; • фокус-группа | <ul style="list-style-type: none"> • внутренний сайт; • доски объявлений; • корпоративные СМИ; • листовки; • рассылка сообщений | <ul style="list-style-type: none"> • корпоративные мероприятия; • корпоративное обучение; • корпоративные тренинги; • система адаптации; • соревнование по профессии | <ul style="list-style-type: none"> • выступления руководства; • разработка и внедрение корпоративных стандартов; • собрания; • совещания |
|--|--|---|--|

Для построения эффективной СВК рекомендуется использовать инструменты каждой группы, в то время как большинство организаций применяют одновременно не более двух групп вышеуказанного инструментария. Реже всего организациями используются следующие инструменты:

- деловые игры;
- «почтовые ящики» для сбора предложений;
- презентации для сотрудников;
- тематические фотостенды;
- электронные библиотеки;
- электронные СМИ[11].

Чаще всего организациями используются:

- внутренние сайты;

- внутренние собрания;
- рассылки сообщений;
- стенды с информацией.

Чаще всего, в организациях отсутствует сотрудник, который отвечает за работу СВК на постоянной основе. Как правило, организациями не формируется бюджет для поддержания и регулярной работы с внутренними коммуникациями.

Вследствие вышеуказанного вполне понятно, почему происходит нерегулярное доведение информации до сведения работников организации, почему в информации отсутствует нужный эмоциональный заряд, почему порой размеры организации и ее бизнес совершенно не учитываются в информации.

При создании эффективной СВК крайне важно грамотно разделить функции между субъектами внутренних коммуникаций. Так, например, отдел маркетинга и PR может осуществлять поддержку внутреннего сайта (совместно с IT-службой), выпуск корпоративного журнала, проведение корпоративных мероприятий. Адаптацией новых сотрудников организации, поддержанием работоспособной корпоративной культуры, социально-психологического климата в трудовом коллективе может заниматься отдел персонала при активном участии топ-менеджмента. Зачастую на отдел персонала возлагается обязанность поддержания СВК в целом.

Заключение

Результаты проведенного исследования дают основания сделать вывод о том, что цель курсового проекта достигнута – проанализировано влияние процесса коммуникаций на эффективное управление организацией.

В целом решены важнейшие задачи курсового проекта:

- дана характеристика сущности, функций коммуникаций;
- рассмотрено формирование системы и процесса коммуникаций в организации;
- проанализированы факторы и критерии эффективности коммуникаций, их влияние на управление организацией.

Коммуникация – способность выразить идеи в ясной и убедительной форме, умение выслушать, найти объяснение другой точки зрения.

Организационные коммуникации – это процесс, с помощью которого руководство реализует и развивает систему предоставления информации и передачи сведений сотрудникам внутри организации, а также людям и организациям за ее пределами.

Организационные коммуникации следует разделить на две группы: внешние и внутренние.

Коммуникации, лежащие в области деловых отношений и направленные на то, чтобы решить какую-либо конкретную проблему, или на достижение необходимого результата (при этом ориентируются на общие цели или интересы коммуникантов) называются деловыми.

Коммуникациями выполняются три основные функции:

- информационно-коммуникативная;
- регулятивно-коммуникативная;
- эмоционально-коммуникативная.

Систему внутренних коммуникаций можно охарактеризовать, как совокупность информационных каналов, которые позволяют передавать между сотрудниками внутри организации сведения различного содержания (деловое, интеллектуальное, эмоциональное). Субъектами коммуникации являются топ-менеджеры, линейные менеджеры, сотрудники специализированных подразделений, которые осуществляют работу с СВК.

Вне зависимости от рода деятельности организации, ее СВК, в идеале, должна соответствовать следующим принципам:

- достаточность;
- достоверность;
- комплексность;
- открытость;
- простота и понятность;
- регулярность;
- своевременность

Основные критерии оценки эффективности СВК таковы:

- адекватность применяемых информационных каналов сфере деятельности организации;

- баланс вертикальных и горизонтальных коммуникаций внутри организации, документированной (формальной) информации и вербальных средств;
- качество выполнения работ, которые требуют одновременного участия разных подразделений организации;
- количество коммуникационных каналов;
- количество промежуточных звеньев при передаче информации;
- количество распространяемых слухов;
- своевременность распространения информации;
- состояние социально-психологического климата в трудовом коллективе.

Анализируя вышесказанное, можно сделать вывод, что эффективное управление невозможно без отлаженных коммуникаций. Принятие решений, инновационная политика, создание благоприятного психологического климата, стимулирование людей - всё это требует детальной информации.

Эффективные внутренние деловые коммуникации с сотрудниками и руководством – это скорее искусство, чем наука. Правила эффективных форматов, конечно, существуют, но они различны для каждой аудитории и определить их можно лишь путем проб и ошибок. Самое главное во внутренних деловых коммуникациях – это искренность, за которой следует точность. Честность, точность и концентрация на интересах аудитории обычно делают коммуникации эффективными.

Библиографический список

1. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2012. – 624 с.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2010. – 688 с.
3. Голуб О.Ю., Тихонова С.В. Теория коммуникации. – М.: Дашков и Ко, 2011. – 388 с.
4. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2012. – 656 с.
5. Коноваленко М.Ю., Коноваленко М.А. Теория коммуникации. – М.: Юрайт, 2012. – 416 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М: Вильямс, 2011. – 672 с.
7. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2011. – 512 с.
8. Мишин В.М. Исследование систем управления. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 527 с.

9. Самохвалова А.Г. Деловое общение. Секреты эффективных коммуникаций. – М.: Речь, 2012. – 336 с.
10. Спивак В.А. Организационное поведение. Конспект лекций. – М.: Юрайт, 2011. – 208 с.
11. Шик З. Коммуникация и пиар в организациях. – М.: Гуманитарный центр, 2012. – 264 с.

Приложение 1 Программа обучения менеджеров «Деловые коммуникации: теория и практика»

1. Введение в курс

1.1. Понятие коммуникаций. Коммуникации и эффективность совместной деятельности.

1.2. Особенности деловых коммуникаций. Коммуникации и организационная культура. Ресурсные затраты на коммуникации: оценка времени и денег. Стоимость коммуникативных ошибок для организации и сотрудников.

1.3. Обыденные представления («мифы») о коммуникациях и реальность. Возможности развития коммуникативной компетентности.

2. Характеристика деловых коммуникаций. Основные понятия

2.1. Бизнес-организация как информационная (коммуникативная) среда. Внутренние и внешние коммуникации.

2.2. Виды внутренних коммуникаций в фирме. Формальные и неформальные коммуникации. Значение межличностного общения в организационной среде. Вертикальные и горизонтальные, восходящие и нисходящие коммуникации. Роль обратной связи в эффективности коммуникаций.

2.3. Структура и переменные коммуникативного процесса. Характеристика основных каналов связи в фирме. Использование индивидуальных и групповых, устных и письменных коммуникаций.

2.4. Коммуникативная компетентность менеджера: главные составляющие.

3. Устные коммуникации

3.1. Структура устных коммуникаций. Вербальные и невербальные коммуникации.

3.2. Умение слушать как основа устной коммуникации. Понятие активного слушания.

3.3. Главные барьеры устной коммуникации. Приемы их идентификации и преодоления.

4. Коммуникации в группах: совещания

4.1. Совещание как технология группового принятия решений: достоинства и недостатки.

4.2. Управление совещанием. Основные обязанности руководителя совещания. Стили руководства и целесообразность их использования. Методики проведения совещаний. Роли участников совещания.

4.3. Подготовка и проведение совещания: необходимые стадии.

5. Письменные коммуникации

5.1. «Внутрифирменная бюрократия» как инструмент управления. Обзор деловых письменных коммуникаций. Отличия устных и письменных коммуникаций. Значение стандартов и форматов.

5.2. Основные виды деловой переписки в фирме. Служебные записки. Планы. Отчеты. Инструктивные и методические документы.

5.3. Служебные записки.

5.3.1 Виды и цели служебных записок. Требования к различным видам записок.

5.3.2. Планирование и составление служебных записок.

5.4. Планы и отчеты.

5.4.1. Значение бизнес-планирования как инструмента управления. Планирование в среднем управленческом звене. Виды планов и отчетов.

5.4.2. Требования к плану и отчету. Структура и формат документов. Порядок составления плана и отчета.

5.4.3. Отражение в планах и отчетах количественных и качественных показателей.

5.4.4. Стандартные ошибки при составлении планов и отчетов.

5.5. Инструктивные и методические документы.

5.5.1. Инструкции как инструмент управления.

5.5.2. Порядок написания и апробации инструкций.

6. Коммуникации и конфликт

6.1. Природа конфликта в организации. Конструктивные и деструктивные конфликты. Польза конфликта.

6.2. Основные причины организационных конфликтов. Роль восприятия в конфликтной ситуации.

6.3. Стадии развития конфликта.

6.4. Управление конфликтом. Методика анализа конфликтных ситуаций.

6.5. Стили управления конфликтом.

Приложение 2 Выдержка из раздаточных материалов программы

«Деловые коммуникации – теория и практика»

Формальные коммуникационные каналы

ВОСХОДЯЩИЕ КОММУНИКАЦИИ

**Мои записи (при недостатке места
пользуйтесь обратной стороной
листа)**

Что я сделал(а), результаты, проблемы.

Что сделали другие (подчиненные и равные), результаты, проблемы.

Результаты и проблемы подразделения.

Что и как, по моему мнению, надо сделать.

Мнение о политике и практике организации.

Мое восприятие моих показателей работы.

НИСХОДЯЩИЕ КОММУНИКАЦИИ:

Мои записи (при недостатке места пользуйтесь оборотной стороной листа)

Указания: что надо делать.

Инструкции по выполнению работ: как надо делать.

Информация о значении работы и ее месте в задачах организации (обоснование работы).

Информация о процедурах и практике организации.

Обратная связь для подчиненных (оценка работы).

Идеологическая информация: миссия и цели компании.

**Мои записи (при недостатке места
пользуйтесь обратной стороной
листа)**

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ:

Координация работ.

Решение проблем.

Разделение информации.

Разрешение конфликтов.

Приложение 3 Пример анкеты к занятиям по программе

«Деловые коммуникации – теория и практика»

Мои коммуникации

Фамилия _____

Должность _____

В столбце «Частота» используются оценки: «редко», «иногда», «часто»,
«постоянно»

В столбце «Оценка» используются оценки пятибалльной шкалы

ВОСХОДЯЩИЕ (Я СООБЩАЮ «НАВЕРХ»)

Описание Частота Оценка

Что я сделал(а), результаты, проблемы

Что сделали другие (подчиненные и равные),
результаты, проблемы

Результаты и проблемы подразделения

Что и как, по моему мнению, надо сделать

Мнение о политике и практике организации

Мое восприятие моих показателей работы

НИСХОДЯЩИЕ 1 (Я ПОЛУЧАЮ «СВЕРХУ»)

Описание Частота Оценка

Указания: что надо делать

Инструкции по выполнению работ: как надо делать

Информация о значении работы и ее месте в задачах
организации (обоснование работы)

Информация о процедурах и практике организации

Обратная связь для подчиненных (оценка работы)

Идеологическая информация: миссия и цели компании

НИСХОДЯЩИЕ 2 (Я СООБЩАЮ «ВНИЗ»)

Описание Частота Оценка

Указания: что надо делать

Инструкции по выполнению работ: как надо делать

Информация о значении работы и ее месте в задачах организации (обоснование работы)

Информация о процедурах и практике организации

Обратная связь для подчиненных (оценка работы)

Идеологическая информация: миссия и цели компании

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ

Описание Частота Оценка

Координация работ

Решение проблем

Разделение информации

Разрешение конфликтов

1. Коноваленко М.Ю., Коноваленко М.А. Теория коммуникации. – М.: Юрайт, 2012. – С.26 [↑](#)
2. Голуб О.Ю., Тихонова С.В. Теория коммуникации. – М.: Дашков и Ко, 2011. – С.18 [↑](#)
3. Спивак В.А. Организационное поведение. Конспект лекций. – М.: Юрайт, 2011. – С.128 [↑](#)
4. Самохвалова А.Г. Деловое общение. Секреты эффективных коммуникаций. – М.: Речь, 2012. – С.52 [↑](#)

5. Шик З. Коммуникация и пиар в организациях. – М.: Гуманитарный центр, 2012. – С.62. [↑](#)
6. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2011. – С.20 [↑](#)
7. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2012. – С. 236 [↑](#)
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М: Вильямс, 2011. – С.121 [↑](#)
9. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2012. – С.327 [↑](#)
10. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2010. – С.276 [↑](#)
11. Мишин В.М. Исследование систем управления. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – С.372 [↑](#)