

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В информационном обществе наиболее важным конкурентным преимуществом компании становится человеческий капитал, который включает в себя такие факторы, как знания, умения и навыки, присущие отдельным сотрудникам организации в целом. В развитых компаниях появляются отделы управления знаниями, отделы развития и обучения сотрудников, несущие цель оценивать и расширять человеческие ресурсы, которым обладает компания.

В современном обществе, происходящие изменения, в первую очередь, связаны со значительным повышением значимости человеческого фактора, а так же уровню внешних и внутренних коммуникаций предприятия. В связи с этим, управление человеческими ресурсами встало на передний план управленческой деятельности, что, в свою очередь, стимулирует бурное развитие научных исследований в данной области. Так как в современной литературе имеется огромное количество разнообразных трактовок понятия управление человеческими ресурсами – это усложняет и обогащает деятельность по управлению человеческими ресурсами и ее изучения.

Под управление человеческими ресурсами, а так же внешними и внутренними коммуникаций предприятия (УЧР, HRM (humanresourcesmanagment)) понимают комбинацию последовательных и связанных между собой операций по управлению человеческим ресурсом, занятом в организации, вносящим как коллективный, так и индивидуальный вклад в решение задач, стоящий перед предприятием.

Успешность работы компании зависит от занятых на нем работников, а так же уровню внешних и внутренних коммуникаций предприятия.

Целью данной работы является изучение системы внешних и внутренних коммуникаций предприятия в международном бизнесе.

Основными задачами данной работы являются:

- изучить сущность и основные понятия системы внешних и внутренних коммуникаций предприятия;

- выявить современные тенденции управления внешними и внутренними коммуникациями предприятия;
- изучить особенности формирования системы управления внешними и внутренними коммуникациями предприятия в современных условиях, на примере компании GeneralElectric;

Объектом исследования является мировая корпорация GeneralElectric.

Предмет исследования – система управления внешними и внутренними коммуникациями предприятия.

Проблемам формирования и совершенствования системы управления внешними и внутренними коммуникациями предприятия, посвящено значительное количество работ как зарубежных, так и отечественных авторов. Среди них можно отметить таких авторов, как: М. Армстронг, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремиева, А.А. Лобанова, М.Х. Мескон, Х.Т. Грэхем, Р. Беннетт, А.Я. Кибанов, В. Бавыкин, С. Адамс, А.Н. Леонтьев, А. Маслоу, А.Н. Аверин, А.П. Егоршин, С.Э. Пивоваров, С.В. Шекшня.

Методы исследования. Общенаучные методы (аналитический, синтетический, системный, метод моделирования), частные методы (анализ документации, финансовый анализ, экспертный анализ). Теоретико-методологической основой для написания работы послужили труды отечественных и зарубежных авторов, информационными источниками стали результаты исследований, статьи и обзоры в специализированных и периодических изданиях, посвященных тематике создания и применения мотивационных механизмов, а также интернет-источники.

Структура работы. Работа имеет традиционную структуру и включает в себя введение, основную часть, которая состоит из трех глав, заключение, список использованной литературы.

Часть 1 Теоретические аспекты природы и понятия коммуникаций

В современных условиях нового технологического уклада, характеризующегося «экономикой знаний», большинство ученых [12, стр. 13-17] выделяют в качестве ведущего ресурса, влияющего на конкурентоспособность организации, человеческий капитал и интеллектуальные ресурсы. Именно поэтому в качестве

измерителя результатов функционирования предприятия и его подсистем на первый план выходят компетентностные методики [11, стр. 22-27]. При этом процесс управления, являющийся процессом взаимодействия управляющей и управляемой подсистем, составляющий ядро «черного ящика» при кибернетическом представлении системы управления, характеризуется постоянным изменением методов управления, в том числе на инновационной основе.

Суть современного процесса управления состоит в следующем [22, стр. 25-29]. Управляющая подсистема на основании информации о ресурсах вырабатывает управленческие решения (реализует соответствующие методы управления). Управляемая подсистема сообщает информацию о заданных ей технико-экономических параметрах в процессе производственной и финансово-хозяйственной деятельности в результате реализации управленческих решений и методов, реализуя обратную связь (которая тоже может содержать новшества или изменения). На основе полученной информации управляющая подсистема вырабатывает команды управления (управленческие решения) и передает их в управляемую систему для исполнения [1, стр. 33-35].

Информация, которая используется в процессе управления, может быть классифицирована следующим образом (Рисунок 1):

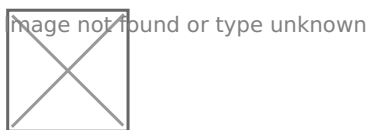


Рисунок 1 - Классификация информации в процессе управления*

*Составлено автором

Информационные системы обычно соответствуют сложности и специфике производства и управления предприятием.

В научной литературе информационные системы различают: (Рисунок 2)

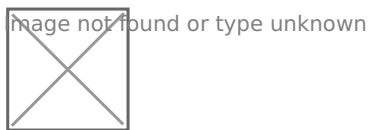


Рисунок 2 - Виды информационных систем

*Составлено автором

Процесс обмена информацией между подсистемами управления (линейными и функциональными), между отдельными индивидуумами в коллективе представляет обмен различными знаниями, предложениями, взглядами, идеями в ходе совместной деятельности. Процесс обмена информацией в социально-экономической системе, таким образом, представляется процессом коммуникаций. При этом, учитывая информационный характер всех видов управленческой деятельности, коммуникации являются связующим процессом управления [3, стр.111-113].

Тенденцией последних лет считается принципиальное изменение общественных ориентиров, то есть усиление роли информации и информационных технологий, и в силу этого увеличение роли проектного управления и взаимосвязи между предприятиями-участниками проектных решений, что, в свою очередь, влечет виртуализацию экономики с последующим выделением трех основных факторов: знаний, изменений, глобализации.

Однако, следует отметить, что процесс коммуникации в организации, лежащий в системе координат «субъект - субъектные отношения», невозможно трактовать только как передачу информации.

Коммуникация включает в себя и предмет коммуникации (информацию), и процесс коммуникации (передачу информации и качество этой передачи).

Многие исследователи [4, стр.22-28] считают возможным обоснование коммуникации как научной категории, исходя из трех схем: предметной (когда коммуникация рассматривается как средство воздействия на знания, установки и поведение людей (по Ю. Д. Красовскому)), процессной (когда под коммуникацией понимается процесс передачи информации) и смешанной (под коммуникацией понимается единство элементов, или узлов, коммуникации и обмена информацией между ними).

Ряд авторов [5, стр. 55-57] выделяют два ключевых подхода к коммуникациям, объединяя в две группы большинство существующих теорий (Рисунок 3).

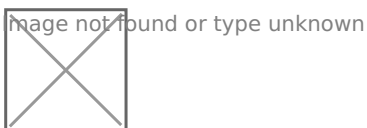


Рисунок 3 - Научные подходы к коммуникациям

*Составлено автором

При этом в механической парадигме коммуникация представляется как однонаправленный процесс кодирования и передачи информации от источника и приема информации получателем сообщения [10, стр. 101-109]. В деятельностной парадигме коммуникации понимаются как деятельность, в процессе которой вырабатывается общее (до определенного предела) понимание предмета коммуникации.

Ряд исследователей процесс коммуникации рассматривают как дешифровку вербальной информации невербальную и наоборот, но при этом имеет место искажение ее при прохождении от «входа» до «выхода» системы. Они отмечают, что «для коммуникации характерен переход от вербализации мысли одного человека к действиям другого. Именно ради этого реализуется передача знаний между двумя разными автономными системами, которыми являются два человека» [8, стр. 55-57].

Считаем справедливым мнение Ю.Д. Красовского о коммуникации как средстве достижения единства организации в достижении общей цели. Поэтому в экономике большинство авторов трактуют коммуникации как объективную категорию, возникающую во всех организационных системах, создающихся для достижения определенных целей путем объединения людей и ресурсов [9, стр. 88-91].

Так, Э.Ф. Хандамова определяет коммуникационное пространство как «сферу взаимодействия многих участников рыночных обменов» и считает главным принципом его построения «сбалансированность интересов участников обменов» [11, стр. 44-46]. Мотивационное поле при этом «характеризует содержательную основу взаимоотношений участников обмена... отражает вектор изменения мотиваций, динамику возможных последствий изменения мотивов, вскрывает глубину противоречий между партнерами и т.п.» [12, стр. 33-38]. То есть, прослеживается смешанная схема рассмотрения феномена коммуникации – как единства участников коммуникаций и содержательной основы их взаимоотношений. Считаем необходимым использовать именно такой подход к определению коммуникации при рассмотрении организационных изменений на инновационной основе.

Основным процессом управленческой деятельности в организации являются коммуникации, они связывают все элементы предприятия и способствуют более эффективному взаимодействию между руководителем и подчиненными. Негативные изменения в коммуникациях влекут за собой нарушения кооперации – конвенциональных образцов поведения. Предприятия функционируют в

коммуникациях и через них [13, стр. 12-15].

Производственно-хозяйственная деятельность организации, представленная данными различных видов учета (статистического, оперативного, бухгалтерского), которая складывается под влиянием факторов как объективных, так и субъективных, определяет предмет коммуникаций [14, стр. 44-48].

Исходя из вышеприведенного понятия коммуникаций, можно выделить следующие их функции:

- информативная (передача информации истинной и искаженной);
- побудительная (влияние на поведение и действия путем использования различных форм воздействия);
- организующая (организация взаимодействия между членами коллектива или элементами предприятия и среды);
- перцептивная (установление взаимопонимания между субъектами коммуникации).

Исходя из анализа научной литературы, система коммуникации должна отвечать следующим принципам (Рисунок 4):

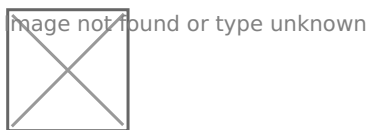


Рисунок 4 - Принципы системы коммуникаций предприятия*

*Составлено автором

В работе С. Ю. Тюковой приводится следующая классификация коммуникаций (Рисунок 6).

Исследователи выделяют межличностные и организационные коммуникации, которые, в свою очередь, целесообразно подразделять на внутренние и внешние. Систему внутренних коммуникаций можно представить как множество информационных каналов, по которым протекает информация, носящая деловой, эмоциональный и интеллектуальный окрас и связывающие воедино сотрудников внутри организации [15, стр. 123-133].

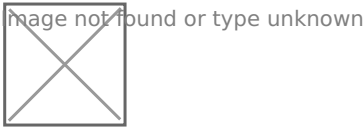


Рисунок 5 - Классификация коммуникаций*

*Составлено автором

Внутренние коммуникации могут быть как формальными (вертикальными и горизонтальными), так и неформальными.

Применительно к процессу организационных инноваций можно заключить, что новшества могут быть реализованы как в определении участников коммуникации и их инновационном изменении, так и в процессе передачи и обмена информацией. При этом следует выделять новшества во внешних и внутренних коммуникациях; в организации коммуникационного пространства (наличии и числе вертикальных и горизонтальных коммуникаций и их узлов); в формальных коммуникациях (в том числе с целью оптимизации неформальных коммуникаций, например, преодоления сопротивления изменениям); в качестве процесса передачи информации (уменьшение искажений информации и увеличение скорости передачи).

На качество информации, а так же на ее искажение в процессе передачи и скорость прохождения по информационным каналам, влияет организационная структура предприятия. Чем эффективнее на предприятии процесс коммуникаций, тем оперативнее оно реагирует на изменения, происходящие на рынке, связанные с совершенствованием технологий производства, а следовательно, и с ростом инновационной активности. А самое главное, эффективность инновационных изменений зависит от степени искажения коммуникаций [16, стр.44-46].

Исходя из анализа научной литературы, можно выделить ряд критериев эффективности внутренних коммуникаций предприятия (Рисунок 6)

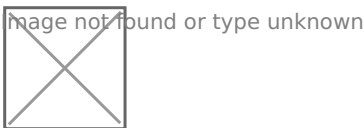


Рисунок 6 - Система критериев эффективности внутренних коммуникаций предприятия*

*Составлено автором

Приведенный перечень критериев является достаточно обширным, требуя наличия интегрального показателя. Согласно организационного подхода, общим критерием эффективности коммуникационного процесса является степень достижения поставленных целей, обеспечивающих устойчивое организационное развитие и высокий уровень прибыльности [17, стр. 88-91].

Необходимость формализованного описания сложного процесса коммуникации с целью оптимизации их эффективности привела к распространению кибернетического подхода, предложенного К. Шенноном на основе общей теории систем. Математическая теория информации представляет в качестве элементов системы коммуникаций источник информации, передатчик, кодирование сообщения, канал передачи сообщения, декодирование и реципиента [19, стр.23-29]. Коммуникация означает, что источник информации выбирает желательное сообщение, передатчик кодирует сообщения в сигналы, а получатель расшифровывает сигналы как сообщение [18, стр. 94-97].

Укрупнено базовыми элементами коммуникации являются:

- источник информации (индивидуум или структурное подразделение, генерирующее или собирающее и передающее информацию);
- сообщение (закодированная вербально или невербально информация);
- канал передачи сообщения (среда или технические средства);
- получатель или реципиент (индивидуум или структурное подразделение, получающее и интерпретирующее информацию).

Соответственно, в зависимости от вида канала передачи информации и количества передатчиков, коммуникации могут быть одноступенчатыми или многоступенчатыми (через одного или нескольких посредников). Следовательно, на каждой ступени возможно дополнительное искажение информации, и оптимизация канала передачи информации также может быть целью внедрения новшества. Измерение информации в кибернетическом подходе основано на изменении энтропии приемника в результате изменения его представлений о распределении вероятных состояний источника [19, стр. 13-15].

В каждой организации существуют каналы передачи информации как между различными уровнями иерархии, так и на одном уровне между членами рабочих групп. То есть, коммуникации образуют сеть связей, структура и вид которой определяется видом и структурой деятельности подразделений (рабочих групп) и иерархией системы управления. Большинство организаций имеют горизонтальные

коммуникации, пересекающие границы субъектов [20, стр. 8-13]. Данный тип связей определяется проектным характером взаимодействий, в рамках формирования и развития специальных структурных единиц, либо неформальных межгрупповых объединений. Количество, плотность таких горизонтальных связей зависит от специфики деятельности предприятия и его формальной организационной структуры. Формирование подобных каналов коммуникаций может стать целью новшеств на предприятии.

Можно выделить два основных фокуса в качестве каналов передачи информации и, соответственно, коммуникационных связей. Первый – это наличие или отсутствие коммуникационных связей. Второй – это их протяженность и длительность прохождения информации [21, стр.22-25]. Оба эти фокуса влияют на скорость коммуникации и ее качество, определяемое как степень искажения информации в ходе коммуникации. Поэтому целью новшества может стать как создание или ликвидация коммуникационной связи, так и оптимизация ее протяженности.

Таким образом, формализация коммуникаций предприятия, как внутренних, так и внешних, на основе кибернетического подхода, может быть осуществлена в виде коммуникационной сети, соединяющей определенным образом участников коммуникационного процесса с помощью каналов передачи информации.

Коммуникационное поле состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей [22, стр. 55-56]. Вертикальные связи осуществляются сверху вниз от руководителя к подчиненному. Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням работниками или частями организации. Диагональные связи – это связи с другими начальниками и подчиненными. Взаимосвязь этих сетей создает реальную структуру организации (Рисунок 7).

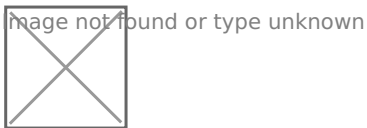


Рисунок 7 - Коммуникационное поле*

*Составлено автором

Число возможных коммуникационных связей изменяется в прямой зависимости от числа и размера структурных подразделений в организации.

Процесс построения и оптимизации системы коммуникаций предприятия в проектном управлении является одной из функциональных областей управления

[24, стр. 91-93]. Управление коммуникациями обеспечивает поддержку системы взаимодействий участников проекта (либо любой деятельности предприятия), передачу управленческой и отчетной информации, направленной на обеспечение достижения целей проекта (или предприятия). Управление коммуникациями включает в себя следующие процессы (Рисунок 8).

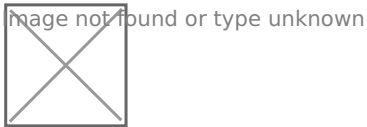


Рисунок 8 - Процессы управления коммуникациями на предприятии*

*Составлено автором

Развитие методов управления изначально определялось наличием и развитием информационных технологий, в настоящее же время сложность коммуникационных связей определяется использованием на предприятия автоматизированных систем управления, в частности компьютеров.

В результате проведенного исследования в данной части работы, можно прийти к выводу о том, что, исходя из вышеизложенного, считаем целесообразным использование элементов коммуникационного подхода при управлении организационными инновациями на предприятии. Такая возможность обусловлена коммуникационной сущностью и информационной насыщенностью организационных процессов предприятия. Поэтому на основе коммуникационного подхода считаем необходимым разработать и уточнить классификацию организационных инноваций и обосновать влияющие на них факторы. Также следует отметить, что критерии эффективности коммуникаций оказывают влияние и должны быть учтены при выборе критериев эффективности организационных нововведений. Составляющие качества коммуникаций и структура коммуникационного поля (коммуникационной сети) также следует учесть при планировании и реализации организационных инноваций.

Часть 2 Виды и типы коммуникаций в организации

Вертикальные коммуникации. Этот вид обмена информацией составляет основную часть коммуникационного процесса у руководителя. Составляющие вертикальных коммуникаций следующие: прояснение задач, приоритетов, ожидаемых

результатов; обеспечение вовлеченности подчиненных в решение задач; обсуждение проблем эффективности работы; достижение признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствование и развитие способностей у подчиненных; сбор информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещение подчиненных о грядущих изменениях; получение сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

Интерактивные (горизонтальные) коммуникации в организациях возникают в процессе взаимодействия с лицами, равными по положению. Они обеспечивают человеку необходимую социальную поддержку.

Как и другие типы организационных коммуникаций, интерактивный процесс имеет множество поведенческих следствий. Возможно, что психологически человеку удобнее обратиться за поддержкой именно к тем, кто стоит примерно на том же уровне, а не к выше- или нижестоящим. Если поддержка способствует объединению усилий для достижения общих целей и задач, то интерактивные коммуникации оказывают положительное влияние. Однако, если в группе «равных» не возникает необходимости объединить свои усилия, содержание происходящих между ними коммуникаций может принять неадекватные или даже деструктивные формы. Кроме того, интерактивные коммуникации между работниками одного уровня могут осуществляться в ущерб вертикальным коммуникациям. Работники, которые успешно общаются между собой на одном уровне и оказывают друг другу социальную поддержку, могут оказаться совершенно несостоятельными в ситуации с нисходящими или восходящими коммуникациями [23, стр. 44-46].

Исследователями обобщены и выделены четыре наиболее важные цели интерактивных коммуникаций:

- координация заданий. Руководители отделов могут собираться ежемесячно для того, чтобы обсудить, какой вклад может внести каждый из отделов в достижение общих целей организации;
- решение проблем. Работники отдела могут собраться для того, чтобы обсудить, как они будут работать, если реализуется угроза сокращения бюджета; они могут использовать метод мозгового штурма для решения возникающих перед ними проблем;
- обмен информацией. Работники разных отделов могут встретиться, чтобы обменяться новыми данными;

– разрешение конфликта. Работники отдела могут собраться для того, чтобы обсудить внутренний конфликт.

На развитие интерактивных коммуникаций оказывают влияние новейшие технологии – использование компьютеров, телефонов и телевидения. Конечно, члены организации могут общаться между собой через компьютерную сеть, но коммуникации по-прежнему остаются динамичным межличностным процессом.

Во многих современных исследованиях подчеркивается, что коммуникации представляют собой понимание не явного, а скрытого, носящего личностный характер.

Самым главным в межличностных коммуникациях является передача информации от одного лица к другому. В процессе межличностной коммуникации важное значение имеет обратная связь, поскольку она превращает коммуникационный процесс в двухсторонний. Исследователи выделяют следующие основные характеристики эффективной обратной связи (табл. 1):

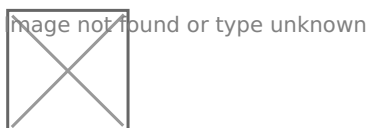
1. Намерение. Эффективная обратная связь не должна осуществляться в форме личных нападок, унижающих чувство достоинства или затрагивающих репутацию человека.
2. Конкретность. Получатель должен обеспечиваться конкретной информацией, после которой не возникают вопросы, и человек не попадает в ситуацию фрустрации, не зная, что делать.
3. Описательность. Информация должна носить описательный, а не оценочный характер; содержать объективные сведения о том, что сделал человек, а не оценку его деятельности.
4. Полезность. Информация должна быть такой, чтобы работник смог ее использовать для улучшения своего труда, так как сам по себе работник не может что-либо исправить.
5. Своевременность. Чем скорее осуществляется обратная связь, тем лучше, так как работник имеет возможность точнее понять, что от него требуется.
6. Готовность. Для того, чтобы обратная связь была эффективной, необходимо, чтобы у работников была готовность ее поддерживать.

7. Ясность. Реципиент должен ясно понимать руководителя. При этом и руководитель должен стремиться быть понятным.

8. Достоверность. Чтобы обратная связь была эффективной, она должна быть надежной и достоверной. Ситуация или проблема только осложняются, если руководитель оперирует неверной информацией, подчиненный может счесть, что к нему относятся предвзято и несправедливо.

Таблица 1.

Характеристики обратной связи при эффективных и неэффективных*



*Составлено автором

Составляющие межличностных коммуникаций. Процесс межличностного общения характеризуется множеством составляющих, например доверие, ожидания, статус, совместимость. Межличностные коммуникации можно рассматривать как нисходящие, восходящие и интерактивные процессы.

Нисходящие коммуникации следует представлять скорее как установление межличностных связей.

В литературе встречается описание пяти основных целей коммуникаций в организации, направленных сверху вниз: постановка конкретных задач по выполнению работы; обеспечение информацией о принятых в данной организации процедурах и практике; обеспечение информацией, касающейся смысла исполняемой работы; информирование подчиненных о качестве их работы; предоставление идеологической информации для облегчения восприятия целей [24, стр. 55-57].

Нисходящие коммуникации осуществляются с помощью разнообразных письменных (рабочие материалы, руководства, журналы, газеты, письма, доски объявлений, плакаты, меморандумы) и устных (приказы руководителей, речи, заседания, программы для слушающих, которые передаются по внутренним телевизионным сетям, система публичных выступлений, телефоны. В некоторых организациях Японии, США и др. есть свои гимны, которые исполняются перед началом работы) средств.

Подобные нисходящие коммуникации способствуют созданию авторитарной системы в организации, вследствие чего работники не до конца понимают смысл выполняемого задания, его идейной связи с общими целями организации.

Самая большая проблема, по мнению Ф. Лютенса, заключается в том, что при передаче информации не уделяется должного внимания ее получателю.

Существуют следующие закономерности воздействия нисходящего потока информации на получателя:

- интерпретируя информацию, человек следует по пути наименьшего сопротивления;
- человек более открыт для сообщений, которые созвучны имеющимся у него представлениям, идеалам и ценностям;
- сообщения, которые противоречат ценностным установкам человека, вызывают у него большее сопротивление, чем сообщения, противоречащие рациональной логике;
- поскольку человек испытывает постоянное желание удовлетворить свои потребности, сообщения, которые способствуют их удовлетворению, воспринимаются легче, чем те, которые этому не способствуют;
- когда человек видит изменения в окружающей среде, он более открыт по отношению к поступающим сообщениям;
- на коммуникацию оказывает влияние ситуация в целом; сообщение, которое может показаться сообразным в одной ситуации, в другой может представиться несообразным.

Коммуникативный процесс эффективен в том случае, когда руководители всех уровней и рангов осознают, как на их подчиненных воздействует коммуникативный процесс, как следует передавать информацию по нисходящим коммуникациям и как адекватно реагировать на нее.

Восходящие коммуникации практически лишены директивности. Необходимым условием эффективных восходящих коммуникаций является свободный подход, вовлекающий работников в процесс управления и наделяющий их полномочиями.

Коммуникации по восходящей, т. е. снизу вверх, выполняют функцию оповещения о том, что делается на низших уровнях.

Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты для исправления положения дел. В организации процесса восходящих коммуникаций в XX в. появилась управленческая инновация – использование потенциала групп рабочих, которые регулярно, например один раз в неделю, собираются для обсуждения или решения проблем производства или обслуживания потребителей. Эти группы получили название кружков качества. Обмен информации по восходящей происходит в основном в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Для повышения эффективности восходящих коммуникаций используют следующие методы:

- процедура обжалования, которая позволяет работникам обратиться с жалобой к вышестоящему руководителю в обход своего непосредственного начальника. Данная процедура защищает работника от произвола их непосредственного начальника и поощряет подачу жалоб. В настоящее время в некоторых компаниях создаются специальные комитеты для рассмотрения жалоб;
- политика открытых дверей, т. е. дверь к руководителю открыта для того, чтобы можно было поделиться с ним своими соображениями;
- консультации, опрос общественного мнения, собеседования с работниками, увольняющимися из организации. Отдел кадров может значительно повысить эффективность восходящих коммуникаций путем недирективных конфиденциальных консультаций, опросов мнения работников, интервью с работниками, увольняющимися из организации;
- партисипативные методы – принятие решений с участием работников. Во многих исследованиях отмечается, что эти работники испытывают большее удовлетворение от работы, более преданы своей организации и лучше работают, чем те, кто не вовлечен в процесс коммуникации;
- использование приемов активного слушания – наиболее простого и эффективного способа развития навыков слушания. Руководитель с развитыми навыками слушания значительно повышает эффективность восходящих коммуникаций.

В целом информация, которая передается по восходящим коммуникациям, может быть разделена на две группы:

- 1) информация, которая имеет технический характер и касается производственной деятельности; это жизненно важный фактор контроля в любой организации;
- 2) личная информация о мыслях, установках, деятельности; обычно она отражается в том, что говорят работники своему руководителю, например: какую работу они выполнили; какую работу выполнили их подчиненные; какую работу выполнили другие работники в совместной деятельности; что они считают необходимым предпринять; какие у них проблемы; какие проблемы существуют в их подразделении; что следует пересмотреть в практике и политике организации.

Современные инновационные организации стремятся использовать в своей политике и практике восходящие коммуникации.

Искажение информации. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. По данному каналу связи информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения. Слухам приписывается репутация неточной информации. Однако, как отмечает известный исследователь коммуникационного процесса К. Дэвис, информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, чаще оказывается точной, нежели неточной. Согласно исследованию Дэвиса, 80-99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой организации. Но уровень точности значительно понижается, если речь идет о личной или эмоционально окрашенной информации.

По каналам распространения слухов обычно передается информация о предстоящем сокращении рабочих мест; о новых мерах наказаний за опоздания; об изменениях в структуре организации; о грядущих перемещениях и повышениях; подробно излагается спор двух руководителей на последнем совещании; сообщается, кто кому назначил свидание после рабочего дня.

Благодаря обратной связи, даже при имеющихся искажениях, коммуникация превращается в дорогу с двусторонним движением, а сам процесс приобретает динамику. При этом достаточно, чтобы обратная связь в ее кодовой системе была известна новому получателю. Например, порой на какую-то фразу мы можем ответить просто кивком головы.

Достижение современных информационных технологий – управленческие информационные системы; их задача – оптимизация процессов генерации, обработки и передачи информации. Данные системы включают в себя компьютеры, их программное обеспечение, обрабатываемые данные, основной персонал и

пользователей.

В результате проведенного исследования в данной части работы, можно прийти к выводу о том, что многие организации используют новые информационные технологии для совершенствования процесса внутренних коммуникаций. Примером может служить практика применения внутриорганизационных видеоконференций, создание страниц Интернета, доступных всем работникам, формирование адресной сети электронной почты.

Современная система персональных телекоммуникационных услуг использует цифровую компьютерную электронику, способную передавать данные, графические изображения и видеоматериалы.

Современные телекоммуникационные технологии доступны многим современным организациям: определители номера телефонного абонента, электронная почта, голосовые, интеллектуальные автоответчики, электронные доски объявлений и т. п.

Часть 3 Исследование системы коммуникаций компании GeneralElectric

В данной работе рассмотрим систему управления внешними и внутренними коммуникациями предприятия компании GeneralElectric.

GeneralElectric (GE) представляет собой многоотраслевую корпорацию, которая является крупнейшей в мире по производству различных видов техники, в том числе и локомотивов, энергетических установок (включая и атомные реакторы), газовых турбин, авиационных двигателей, медицинского оборудования, занимается изготовлением осветительной техники, пластмассы и герметики.

Основанная изобретателем Томасом Эдисоном в конце XIX века, сегодня GE известна не только как одна из самых успешных компаний, чьи интересы простираются от авиации до медицины, но и как «машина по производству лидеров».

В настоящее время в состав компании входит шесть подразделений, таких как:

- GE Energy, в которое входит GE Power & Water, GE Energy Management, GE Oil & Gas. Данное подразделение занимается производством оборудования для водоподготовки и водоочистки, оборудование для выработки электроэнергии, безопасного и надежного распределения электроэнергии, нефтегазовое оборудование, в том числе и турбины.
- GE Healthcare. Занимается выпуском медицинского оборудования.
- GE Transportation. Занимается производством грузовых и пассажирских тепловозов, оборудования железнодорожной сигнализации, дизельных двигателей для железнодорожного и морского транспорта, а также приводов для карьерных самосвалов и буровых установок.
- GE Aviation. Производит реактивные двигатели, газотурбинные установки для применения в судостроении, а также обслуживает авиационную технику.
- GE Capital, в которое входит GE Money Bank и GE Commercial Aviation Services.
- Home & Business Solutions, включающее в себя GE Lighting, Intelligent Platforms. Выпускает светотехническое оборудование и источники бесперебойного питания.

Оборот корпорации в 2015 году, согласно рейтингу крупнейших в мире компаний – FT Global500, составил 148 589,0 млн. дол. (см. рисунок 9).

Рисунок 9 - Оборот компании GE, \$ млн

Источник: составлен автором на основе данных рейтинга крупнейших в мире компаний – FT Global 500.

Штат сотрудников компании насчитывает более 300 000 человек, которые работают в 175 странах мира. GE стала символом эффективного управления человеческими ресурсами.

В рейтинге FinancialTimes по рыночной капитализации занимает 13 место в 2015 году (см. рисунок 10).

Рисунок 10 - Место, занимаемое компанией GE, в рейтинге FinancialTimes по рыночной капитализации с 2011-2015 года

Источник: составлен автором на основе данных рейтинга крупнейших в мире компаний – FT Global 500

Функциональная структура службы управления человеческими ресурсами, а так же системы внешними и внутренними коммуникациями предприятия в корпорации GE

представлена следующим образом:

1. Отдел кадров занимается организацией набора и отбора персонала, в том числе и тестирование, а также выполняет такие функции, как: введение в должность новых сотрудников, организация прохождения службы и планирование карьеру, оценка деятельности, профессиональная ориентация, собеседование с увольняемыми.
2. Отдел организации заработной платы занимается анализом должностных обязанностей, классификацией работ и их тарификацией, разработкой системы оплаты и премирования, пересмотром тарифных ставок и индивидуальной оплаты.
3. Отдел трудовых отношений с работником отвечает за участие в коллективных соглашениях и активное проведение согласованной политики, работу по жалобам на основе партисипативных процедур, которые установлены трудовыми соглашениями, и разбор всех споров. Отдел также содействует развитию связей и отношений между администрацией компании и сотрудниками на индивидуальной и групповой основе, при этом ведет личные дела сотрудников и трудовую статистику.
4. Отдел профессионального обучения и переподготовки контролирует:
 - производственное обучение, которое включает инструктаж новых сотрудников;
 - производственное ученичество по программам переподготовки квалифицированных рабочих из числа работников фирмы;
 - специальное обучение инструкторов (мастеров, техников, управляющих);
 - подготовку учебных материалов;
 - возмещение затрат на обучение по индивидуальным программам работникам фирмы;
 - операции с библиотечным фондом;
 - корпоративные издания (многотиражка и другое), сбор рационализаторских предложений;
 - отношения с внешними учебными центрами;
 - учет и статистику по программам обучения.
5. Отдел социального развития специализируется на функциях, которые связаны с созданием и управлением внутренней социальной структурой и предоставлением дополнительных социальных льгот работникам корпорации. Данный отдел также планирует, разрабатывает и экономически обосновывает соответствующие системы, например, такие как коллективное добровольное страхование, выплата компенсаций при увольнении, организация отдыха и

другое.

6. Отдел безопасности труда и медицинской помощи занимается выполнением необходимого комплекса работ для обеспечения безопасности на производстве, а именно: разработкой стандартов безопасности; осуществлением экспертизы товаров, проектов, оборудования на соответствие стандартам безопасности; проведением расследования несчастных случаев с составлением соответствующих отчетов; содействием работе по безопасности труда на производстве; оказанием медицинской помощи персоналу, медицинского лечения и консультирования; выяснением и анализом причин отсутствия сотрудника на производстве.
7. Отдел исследований по персоналу занимается изучением вопросов кадровой политики и трудовых отношений, в том числе и внешней информации, обследованием состояния морально-психологического климата в корпорации, а также осуществляет подготовку справочных материалов; разработку форм документооборота для кадровой службы; разработку правил, стандартных приемов и процедур кадровой работы; ревизию трудовых отношений; сбор данных и представление отчетов администрации о стоимости жизни, уровне заработной платы на рынке труда, представлении предложений по системам заработной платы, отпускам; сотрудничество со всеми подразделениями службы в части исследований и статистики (см. Рисунок 11,12,13).



Рисунок 11 Принципиальная система коммуникаций в компании GE*

*Составлено автором

Важно отметить, что корпорация GE имеет одну из лучших в мире систему подготовки управленческого персонала. В США в штате Нью-Йорк построен корпоративный университет корпорации в Кротонвиле, который с момента своего основания в 1956 году был образцом для подражания для всех остальных крупнейших мировых компаний, которые инвестируют свои ресурсы в развитие собственных сотрудников. Каждый год компанией инвестируется около миллиарда долларов в различные тренинговые и образовательные программы для своих сотрудников и еще 3,3 миллиарда в Research and Development (Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, НИОКР). Ежегодно компания GE вовлекает в различные программы более 100 000 сотрудников, причем 25 000 из них изучают программы и курсы подготовки управленческих кадров.

Как известно, помимо Института развития менеджмента GE (на сегодняшний день Центр Лидерства Джека Уэлча) в Кротонвилле, обучение сотрудников компании проводится и в исследовательских центрах корпорации в Мюнхене, Шанхае и Бангалоре, а также и в других местах по всей планете.



Рисунок 12 Структура коммуникации в компании GE

*Составлено автором

Корпорация GE при подготовке управленцев используют следующую модель, состоящую из нескольких элементов:

- тщательный отбор кандидатов на работу в корпорации;
- обучение сотрудников проходит в рамках многоступенчатых корпоративных образовательных программ, которые соотносятся с его карьерным ростом;
- непрерывное сопровождение карьеры сотрудников со стороны непосредственного руководства и отдела управления персоналом с хорошо формализованной оценкой достижений сотрудников и обратной связью.

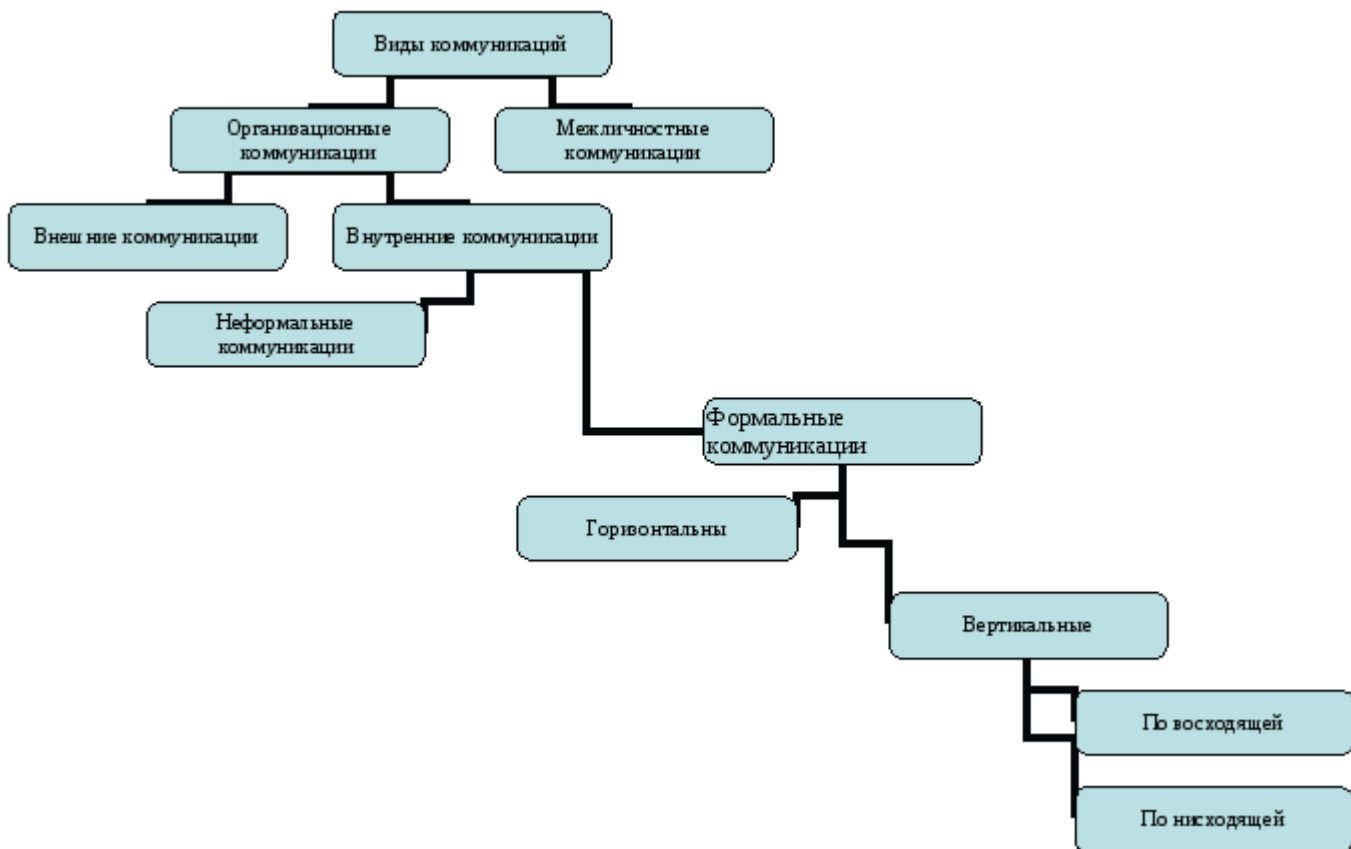


Рисунок 13 План движения коммуникационных потоков компании GE

*Составлено автором

Максимальное использование квалификации и творческого потенциала каждого своего сотрудника является центром кадровой стратегии компании GE.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день главную идею стратегии GE, которая ориентирована на трудовые и человеческие ресурсы, описывают следующим образом: «Для нас существует только один путь достичь большего результата с меньшими затратами; расти и побеждать – мы должны каждого отдельного работника вовлечь в деятельность, каждого мотивировать, воодушевить и вознаградить... Мы ставим все на наших сотрудников: мы даем им средства, которые им необходимы и оставляем им максимальную свободу действий».

Следовательно, можно сказать, что стратегия компании основывается на том, что от того насколько сотрудники готовы к работе, от их творческого потенциала зависит успех деятельности компании в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление человеческими ресурсами, в том числе в аспекте системы управления внешними и внутренними коммуникациями предприятия является важнейшей составляющей в системе управления современными компаниями, которая способна значительно повысить ее эффективность, обеспечить конкурентоспособность и стабильность. Но, важно отметить, что УЧР международной компании значительно отличается от управления в какой-либо другой стране. Отличие международного УЧР заключается в наиболее значительном влиянии факторов внешней среды, различным спектром функций управления, а также дифференцированным подходом к подготовке управленческого персонала.

Компания, в которой знают систему ценностей, понимают кросс-культурные особенности поведения людей, в значительной степени повышает эффективность управления, причем не только в масштабах глобальной экономики, но и в ходе международного делового сотрудничества.

На современном этапе в основу концепции управления персоналом входит роль личности сотрудника, информация о его личностных установках, умение их направлять и формировать в зависимости от стоящих перед ним и организацией задач.

Отечественный и зарубежный опыт организаций дает возможность сформулировать первостепенную роль системы управления персоналом – обеспечение кадрами, а также организация их эффективного задействования профессионального развития.

Кроме того, качественное управление коммуникациями компании способно обеспечить значительный рост эффективности деятельности не только каждого из отдельных сотрудников организации, но и всего предприятия в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 224 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Питер, СПб, 2012. – 832 с.

3. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров/ Т.Ю.Базаров.— М.: Издательство Юрайт, 2014. – 332 с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для студ. учреждений сред.проф. образования/ Т.Ю. Базаров. – 10-е изд., стер. – М.: Издательский центр Академия, 2012. – 224 с.
5. Базарова Т.Ю., Еремива Б.Л. Управление персоналом. - М., 2008. – 200 с.
6. Балашов А. П. Основы менеджмента : учеб.пособие для вузов / А. П. Балашов. - М. : Вузовский учебник, 2012. – 288 с.
7. Блинов А. О., Василевская О. В. Искусство управления персоналом: Учеб.пособие для эконом. колледжей и вузов. – М.: ГЕЛАН, 2011. – 221 с.
8. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе - М.: Юристъ, 2011. – 496 с.
9. Владимирова Л.П. Экономика труда: Учебное пособие. - М.: Дагиков и К, 2008. – 220 с.
10. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий.- М.: Финансы и статистика, 1998. – 213 с.
11. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с.
12. Генкин Б.М. Экономика и социология труда / Учебник для ВУЗов. - 7-е изд., доп. - М.: Норма, 2011. – 448 с.
13. Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. - СПб.: Питер, 2006. – 1086 с.
14. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
15. Десслер Гари. Управление персоналом/ Пер. с англ. – 2-е изд. - М: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 799 с.
16. Евтихов О.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / О.В. Евтихов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 297 с.
17. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с.
18. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом.– М.: Мысль, 2012. – 236 с.
19. Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. Учебное пособие. - М.: Экзамен, 2002. – 448 с.
20. Зайцева Т.В. Зуб А.Т. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.

21. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебник для вузов.- 11-е изд., испр. - М.: Новое знание, 2009. – 336 с.
22. Кадры предприятия: Кадровая политика предприятия. Оформление трудовых отношений с работниками. Документы по учету кадров./ Под ред. Н.В. Пошерстник. – М.: ИД Герда, 2012. – 656 с.
23. Кибанов А.Я., Каштанова Е. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие для вузов. – М.: Проспект, 2014. – 57 с.
24. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: Учебник под ред. А.Я. Кибанова,— 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М,2010. – 695 с.
25. Комиссарова Т. А. Управление человеческими ресурсами: Учеб.пособие. – М.: Дело, 2013. – 234 с.