**Введение**

Актуальность выбранной мною темы курсовой работы «Коммуникационная структура управления» связана с тем, что в России происходят преобразования с целью создания социально ориентированной рыночной экономики, построения подлинно демократического государства. В сложный период всемирного кризиса как никогда важно руководителям реально оценивать структуру своей организации её возможности преимущества, недостатки и принять меры по повышению эффективности в способах управления. Это находит свое объяснение, в частности, в том, что на смену командно-административным отношениям, приходит состязательно-партнерский тип отношений, появление новых перспектив и возможностей.

Предметом изучения является теоретическая и практическая коммуникационная структура.

Объектом изучения выступают виды коммуникационных структур и практическое применения коммуникационных связей на примере действующей организации ГОУТП.

Целью курсовой работы является изучение структуры и функционирования коммуникаций организаций её содержание и основные понятия, проанализировать коммуникационную структуру организации Мурманской области на примере теплоэнергитического предприятия.

Задачи курсовой работы изучить:

- сущность коммуникационного процесса;

- организационные коммуникации организаций;

- коммуникационная структура ГОУТП.

Курсовая работа состоит из трех глав, введения и заключения.

Анализ современной экономической ситуации показывает, что организации представляют собой достаточно разнообразную и противоречивую совокупность ее представителей, деятельность которых различается по критерию причастности, во-первых, к финансовым и материальным ресурсам, во-вторых, к управленческой, организаторской и исполнительской работе, в-третьих, к определенной форме собственности и, наконец, к различным видам профессий, отражающих степень их соответствия требованиям информационной и технологической революций.

# Глава 1. Сущность коммуникационного процесса

# 1.1 Элементы процесса коммуникации

Термин «коммуникация» происходит от латинского слова «communicatio», означающего связь, сообщение. В широком смысле слова коммуникация может иметь два значения: процесс социального взаимодействия; обмен информацией. Такое понимание коммуникации позволяет считать ее одним из видов всеобщей связи. Специфика коммуникации как формы социального взаимодействия состоит не столько в возможности передачи информации, сколько в обмене ею. Важно подчеркнуть, что социальное взаимодействие в принципе невозможно без этого непрерывного обмена, так как информация непрерывно циркулирует в обществе и активно участвует в формировании общественного сознания. Следовательно, коммуникация отвечает за нормальное функционирование всей общественной системы.

В теории управления коммуникация рассматривается, прежде всего, как предпосылка принятия решений и как способ существования и функционирования социальных систем, потому что именно она обеспечивает связь между людьми, накопление и передачу социального опыта, его обогащение, разделение труда и обмен его продуктами, организацию совместной деятельности, трансляцию культуры. Она рассматривается как средство достижения устойчивого взаимодействия, модификации поведения работников (социальных групп), как элемент процессов передачи информации, системы каналов связи, обеспечивающие обмен информацией и опосредующие ее содержание в процессе подготовки и исполнения управленческих решений, а также как источник искажений, помех и шумов, возникающих в процессе передачи информации и др.[[1]](#footnote-1)

Немецкий социолог Н. Луман (1927-1998) в теории социальных систем обратил внимание на то, что общество выступает в качестве системы смысловой коммуникации, в которой условием воспроизводства коммуникации является сама коммуникация. Условием же отдельного события коммуникации считается синтез таких аспектов, как информация, сообщение и понимание. То есть информация выступает лишь аспектом коммуникации, завершение процесса которой наступает только вместе с пониманием. Понимание у Н. Лумана - это конечный итог коммуникации, выражающийся в адекватном знании - устойчивой и воспроизводимой согласованности познающего и познаваемого.

Социологическими исследованиями установлено, что в среднем 70-90% всего своего времени руководители затрачивают на коммуникации, на межличностные контакты. В ходе передачи информации по коммуникационным каналам происходит обмен идеями, знаниями, опытом в устном или письменном виде не только между сотрудниками организации, но и внешним окружением. В процессе коммуникации руководители получают информацию, необходимую для принятия решений и доведения их до сотрудников. Поэтому коммуникация является основным и связующим процессом в осуществлении управленческой деятельности.

В настоящее время в России в условиях становления рыночной экономики и большей прозрачности процесса принятия управленческих решений коммуникация приобретает все большее значение для развития организации. Организации начинают принимать меры по совершенствованию практики коммуникации, созданию условий для делового общения. В рамках социального менеджмента в последние десятилетия были разработаны социальные технологии по согласованию целей, совместному принятию решений и т.д., с помощью которых группа совместно работающих людей преобразуется в коммуникативную.[[2]](#footnote-2)

**1.2 Виды коммуникаций**

Коммуникации в организации представляют собой сложную многоуровневую систему связей, которые охватывают как саму организацию, представляя собой внутреннюю коммуникацию между ее подразделениями, так и ее внешнее окружение - внешнюю коммуникацию (с конкурентами, клиентами, кредиторами, общественностью и т.д.).

Чаще всего у организации затруднены коммуникации с внешней средой, поэтому в последние годы приобретает особое значение деятельность специальных отделов по связи с общественностью («паблик рилейшнз»).[[3]](#footnote-3)

Внутренняя коммуникация существует в виде обмена информацией между сотрудниками и подразделениями. Она, в свою очередь, делится на вертикальную и горизонтальную. Вертикальная коммуникация идет как по нисходящей (сверху сообщается подчиненным о стратегических и тактических целях, задачах), так и по восходящей (информация передается в обратном направлении, с помощью нее сообщается о результатах выполнения принятых решений, возникающих препятствиях по их реализации, предложениях по их разрешению). Социологические исследования свидетельствуют, что две трети коммуникативной деятельности руководителя составляет нисходящая коммуникация, ориентированная на сообщение подчиненным цели и задачи их деятельности, выделение ее приоритетов; на передачу им распоряжений, установок, требований; доведение до них критериев эффективности работы и ее оценки; достижение признания и вознаграждения с целью мотивации эффективного труда и т.п.

Горизонтальная коммуникация в отличие от вертикальной устанавливается между равноуровневыми, равноправными сотрудниками и подразделениями организации. Как показывает практика, чем больше прав делегируется руководством на низшие уровни иерархии управления, тем выше эффективность горизонтальной коммуникации.

Есть и другие классификации коммуникации. Выделяют формальные и неформальные коммуникации. Формальные коммуникации представляют собой однонаправленный акт передачи информации по иерархической вертикали формальной структуры.

Неформальные коммуникации в отличие от формальных возникают спонтанно; они основаны на личных и нерегламентируемых взаимоотношениях.

На основании соответствия конкретной сфере человеческой деятельности различают также коммуникативные сферы, под которыми понимаются социально обусловленные области коммуникативного поведения. Они различаются информационным полем дискурса и функциональной направленностью. Обычно выделяют следующие сферы: обиходно-бытовая, деловая, научная, художественно-творческая, профессиональная.[[4]](#footnote-4)

**1.3 Модели и функции коммуникации**

В процессе социологического исследования коммуникационных процессов выработались различные модели социальной коммуникации. Широкое признание и распространение получила линейная модель коммуникации, разработанная известным американским социологом Г. Лассуэлом (1902-1978) и включающая пять элементов:

- кто? (передает сообщение);

- что? (передается);

- как? (осуществляется передача);

- и кому? (направлено сообщение);

- с каким эффектом?

В лассуэлловской модели, таким образом, выделяются следующие компоненты коммуникационного процесса:

- источник коммуникации (коммуникатор, т.е. отправитель сообщения);

- сообщение (содержательная сторона коммуникаций);

- канал (способ и средство передачи сообщения);

- аудитория (адресат, мишень);

- эффективность (уровень передачи и приема интенций).

Г. Лассуэл выделил три основные функции коммуникации как процесса по своей сути управленческого:

- наблюдение за окружающей средой для выявления угрозы представляемому обществу и определения возможностей оказания влияния на ценностные ориентации этого общества и (или) его составных частей;

- корреляция соотношения составных частей этого общества при его реализации на «поведение» окружающей среды;

- передача социального наследия от поколения к поколению.

Однако модель Лассуэла не отражает всей сложности и полноты коммуникативной функции в структуре управления. В ней акцент делается на активность коммуникатора, а реципиент оказывается только объектом коммуникационного воздействия.

Дело в том, что результат коммуникации - не просто изменение сознания, чувств, установок или поведения слушателя (зрителя, читателя), это еще и достижение определенной степени согласия или несогласия реципиента с тем, что, как и почему сообщается коммуникатором. Поэтому в дополнение к бихевиористической по существу модели Лассуэла в середине 50-х гг. XX в. появилась интеракционистская модель коммуникации, предложенная Т. Ньюкомбом, которая исходит из признания равноправности субъектов коммуникации - и коммуникатора, и реципиента, связанных как взаимными ожиданиями и установками, так и общим интересом к предмету общения. Сама же коммуникация выступает как реализация такого интереса с помощью передаваемых сообщений.

Эффект же коммуникационного взаимодействия проявляется в сближении или отдалении точек зрения коммуникатора и реципиента на общий предмет, что фактически означает расширение либо, напротив, сужение возможностей их взаимопонимания и сотрудничества.[[5]](#footnote-5)

Такой подход выдвигает на первый план достижение согласия между партнерами по коммуникации. А коммуникация представляет собой такой обмен идеями, символами, значениями, ценностями, благодаря которому согласие поддерживается, развивается или разрушается.

Обычно выделяют следующие функции коммуникации:

- информативную, или инструментальную, которая проявляется в циркуляции информации и упорядочении информационных потоков;

- интегративную, выраженную в обеспечении связи между различными видами человеческой деятельности, организации обмена деятельностью между людьми и группами;

- дестабилизирующую, направленную на создание условий для социальной напряженности и конфликтности в обществе;

- культурологическую, проявляющуюся в обеспечении преемственности развития материальной и духовной культуры, трансляции накопленного опыта;

- экспрессивную - возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний;

- контактную - установление и поддержание коммуникативного контакта;

- регулятивную - социализация и воспитание, социальный контроль, внедрение социальных норм.

Многие из этих функций взаимосвязаны. Так, например, интеграция в обществе немыслима без социального наследования, которое, в свою очередь, может быть действенным лишь при условии его упорядоченности, определенной организации, что во многом обеспечивается системой социальной коммуникации.[[6]](#footnote-6)

## Глава 2. Организационные коммуникации организаций

2.1 Функционирование коммуникационной структуры

Процессы коммуникации, в которых участвуют работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между руководителем и его подчиненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой. В повседневной работе руководитель должен использовать информацию от различных доступных источников - вышестоящих руководителей, подчиненных, руководителей того же уровня, заказчиков, поставщиков и т. д. Оперативная деятельность руководителя отличается от его деятельности по принятию решений. Эти два существенных вида деятельности взаимосвязаны и зависят от информации, обрабатываемой и передаваемой внутри организации. Процессы коммуникаций позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе оптимальной стратегии для достижения поставленных целей.

Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами. Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому числу людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

Значение коммуникаций коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:

- руководители тратят большую часть времени на коммуникации. Согласно данным многих экспертов, на это уходит 75-95% времени руководителей. Поэтому они должны быть заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;

- коммуникации необходимы для эффективности управления;

- коммуникации необходимы для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;

- хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникаций, она эффективна и во всех других видах деятельности.[[7]](#footnote-7)

Принято различать четыре основные функции коммуникативности в группе или организации в целом: контроль, мотивация, эмоциональное выражение и передача информации. С помощью коммуникативности осуществляется контроль поведения членов группы. В организациях существует иерархия и формальная соподчиненность, которой работники должны придерживаться. Когда работника, например, просят привести свои действия в соответствие со стратегией компании, коммуникативность выполняет контролирующие функции. В то же время она усиливает мотивацию, доводя до работников информацию о том, что должно быть сделано, как улучшить работу, и т.д.

Для большинства людей их работа является первичным источником социального взаимодействия. Коммуникативность, которая осуществляется в группе, является механизмом, с помощью которого члены группы выражают свое отношение к происходящему. Тем самым коммуникативность способствует эмоциональному выражению работников и позволяет реализовывать социальные потребности. Существенное значение имеет и функция коммуникативности, которая связана с ее ролью в процессе принятия решений. Она позволяет предоставлять данные, которые необходимы индивидуумам и группам для принятия решений, посредством передачи информации для идентификации и оценки альтернативных решений.

Коммуникацию можно определить как использование слов, букв, символов или аналогичных средств для получения информации об объекте или событии. Это широкое понятие, включающее ряд уточненных терминов: семантика коммуникаций относится к значению слов и символов; синтаксис коммуникаций указывает на взаимосвязи между используемыми символами; прагматика коммуникаций связана с их результативностью и эффективностью при достижении определенных целей.[[8]](#footnote-8)

Существует ряд подходов к группировке средств коммуникации. Следует различать коммуникации:

- несловесные персональные;

- словесные устные;

- письменные персональные;

- письменные групповые внутри организации и за её пределами.

На современный подход к коммуникациям в большой степени повлияло развитие кибернетики. Руководитель устанавливает критерии для подчиненных, контролирует результаты действий подчиненных и осуществляет их корректировку. Процесс обратной связи является важным этапом коммуникации и принятия решения (рис. 1).

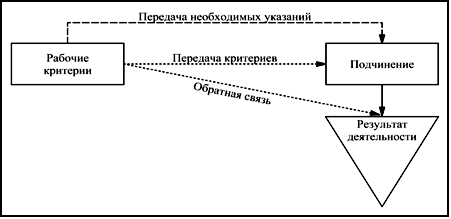


Рис. 1. Кибернетический подход к управлению.

Для руководителя организации любого типа важен каждый из элементов процесса коммуникации. Многие практики и теоретики управления считают, что формы, в которых осуществляются коммуникации, зависят от того, что известно о получателе (получателях) информации. Это означает, что руководитель должен ориентироваться на получателя информации, а не на ее источник. Когда руководитель является источником информации, он должен быть уверен не только в том, что говорит на одном языке с получателем информации, но и что его оценка ситуации не противоречит оценке получателя. То есть важно, чтобы руководитель правильно оценивал процесс расшифровки и получения информации, а также значение обратной связи.

Специалисты по коммуникациям считают, что наиболее важным фактором, нарушающим «общность» в коммуникациях между источником и получателем информации, являются изменения, которые происходят в ее кодировании и расшифровке. Наиболее эффективные коммуникации устанавливаются в том случае, когда процессы кодирования и расшифровки информации являются единообразными. Когда эти процессы становятся разнородными, коммуникации разрушаются. Н. Винер назвал эту проблему энтропией, т. е. тенденцией процессов человеческого общения к распылению. Такая тенденция возникает в том случае, когда работники организации имеют различный опыт, используемую лексику, знания, интересы и т. п. В результате этого возникают барьеры для эффективных коммуникаций, что выражается в неточном соответствии кодирования и расшифровки.[[9]](#footnote-9)

Коммуникативный поток может перемещаться в горизонтальном или вертикальном направлении. Вертикальное направление, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее.

Нисходящее направление - коммуникативный поток, который перемещается от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню, является нисходящим. Он используется руководителями групп для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах с тем, чтобы выделить проблемы, требующие внимания, предложить варианты обратной связи по результатам работы. При этом чем больше уровней проходит информация, тем меньше вероятность того, что она не будет искажена. Наиболее характерным примером является общение начальника со своими подчиненными.

Восходящее направление - восходящая информация в организациях перемещается от более низкого к более высокому уровню. Она используется для обратной связи подчиненных с руководством с целью информирования о результатах работы и текущих проблемах. Служит средством доведения до сведения руководителей мнения работников. Руководители полагаются на данную информацию при анализе того, как улучшить положение дел в организации. В некоторых организациях восходящая информация используется руководителями более низкого звена для информирования средних и высших руководителей (например, подготовка отчетов), при проведении обсуждений, где работники получают возможность рассматривать проблемы со своим руководителем или с представителями высшего руководства.

Горизонтальное направление - когда общение происходит между членами одной группы или рабочей группы одного уровня, между руководителями или исполнительным персоналом одного уровня, то такой коммуникационный процесс называется горизонтальным. Данный процесс необходим, так как позволяет экономить время и обеспечить координированность действий. В одних случаях такое общение является формальным и обязательным, в других – происходит спонтанно.[[10]](#footnote-10)

В организациях источником коммуникации обычно являются сотрудники со своими идеями, намерениями, информацией и целью коммуникации.

Кодирование - это перевод идей источника коммуникации в систематический набор символов, на язык, выражающий его цели. Функция кодирования - обеспечение формы, в которой идеи и цели могут быть выражены как передача сигналов.

Передача сигнала - цель источника коммуникации выражена в виде сигнала, форма которого зависит в значительной мере от используемого канала.

Каналы относятся к передаточным механизмам от источника коммуникации к получателю информации. В организациях это может быть устное обращение друг к другу, телефонные разговоры, неформальные связи, групповые собрания и др.

Чтобы процесс коммуникации был завершен, необходимо, чтобы сигнал был расшифрован - расшифровка-прием. Каждый получатель информации интерпретирует (расшифровывает) сигнал, используя опыт и предлагаемые рекомендации. Чем ближе закодированный сигнал к цели, поставленной источником, тем более эффективна коммуникация.

Источник коммуникации надеется, что его сигнал будет иметь высокую степень точности. Поскольку точность сигнала редко совершенна, желательно обеспечение обратной связи в коммуникационном процессе. Односторонняя связь является более оперативной, чем двусторонняя. Однако двусторонняя связь гораздо более точная. Петля обратной связи обеспечивает канал для ответа получателя информации, что позволяет источнику коммуникации определить, был ли получен сигнал. С помощью обратной связи руководитель может оценить, насколько эффективно он осуществляет коммуникацию, а также повысить точность сигналов в будущих коммуникациях.

Помехи и барьеры, нарушающие качество сигнала, в деятельности организации к ним относятся:

- отвлечения;

- неправильная интерпретация со стороны получателя или источника информации;

- различные значения, придаваемые одним и тем же словам различными людьми (семантические проблемы);

- статусное различие между руководителями и подчиненными в восприятии организационной дистанции, вследствие чего расширяется коммуникационный разрыв между ними;

- получатель информации слышит только то, что хочет услышать (ценностная оценка). Можно добавить и случаи, когда не понят шифр; когда получатель не увязывает информацию с положением лица, посылающего ее; когда при передаче обнаруживаются так называемые шумы.[[11]](#footnote-11)

**2.2 Модели коммуникации**

Коммуникация в организациях - это сложный и динамичный процесс. Он может рассматриваться как действие, как взаимодействие и как собственно процесс. В зависимости от этого и различаются модели коммуникации.

Коммуникация как действие ее модель представлена на рис. 2. В этой модели источник коммуникации разрабатывает послание, состоящее из символов. Символы затем превращаются в сигналы, или кодируются. Сигналы посылаются через каналы для получателя информации, который их расшифровывает или интерпретирует. Модель также включает звук, который влияет на процесс. Модель, представленная на рис. 2, первоначально применялась к электронной коммуникации, однако использовалась также для описания коммуникации между людьми. Коммуникация рассматривалась как односторонний процесс. В этой модели нет места для обратной связи.

Коммуникация как взаимодействие. Введение элемента обратной связи ознаменовало переход ко второму типу модели – коммуникации как взаимодействия (рис. 3). Данная модель неоднократно критиковалась за неточность. Более поздние модели были разработаны таким образом, чтобы отражать весь процесс и динамику коммуникаций между людьми.

Коммуникация как процесс. Современные модели коммуникации являются более полными, поскольку отражают коммуникацию как процесс (рис. 4). Наиболее важное отличие состоит в том, что процесс коммуникации больше не рассматривается как линейный или циркулярный. Сутью модели коммуникации как процесса является то, что человек одновременно и постоянно выступает в ней в роли и источника, и получателя информации. Развитие этой модели отражает трансформацию представлений о коммуникации: от линейной модели до модели процесса с акцентом на внутренние и внешние факторы.[[12]](#footnote-12)

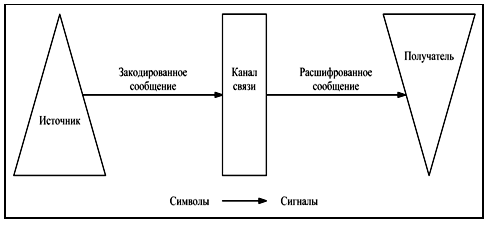


Рис. 2. Модель коммуникации как действия.

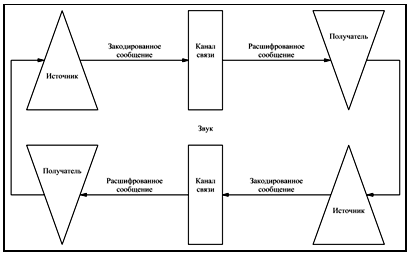


Рис. 3. Модель коммуникации как взаимодействия.

**2.3 Типы коммуникаций**

Внутриличностная коммуникация - это коммуникация, которая возникает внутри самого индивидуума. Это то, как индивидуум говорит сам с собой. Он является и посылающей, и принимающей информацию стороной, его мысли и чувства облекаются в послание, а мозг действует как канал для обработки этих мыслей и чувств. Обратная связь - это то, что дополняет информацию или отвергает ее.

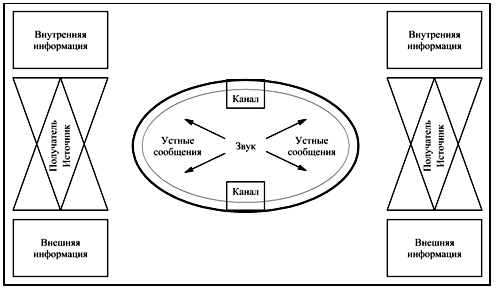


Рис. 4. Развернутая модель коммуникации.

Коммуникация с другим человеком называется межличностной. Это самый распространенный тип коммуникации. В межличностной коммуникации мы действуем и как принимающая, и как посылающая информацию сторона. Посланием является предоставляемая информация, каналом ее передачи является обычно взгляд или звук, а обратной связью - ответ каждого участника коммуникации. Интервью часто рассматривается как тип межличностной коммуникации.

Коммуникация в малой группе каждый индивидуум имеет равный шанс участвовать в обсуждении, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими. Взаимодействие усложняется, если группа превышает размер 10-12 чел. Малые группы состоят из нескольких индивидуумов, посылающих и получающих информацию. В связи с этим возникает большая вероятность недопонимания в группе. Каналы связи более структурированы, чем при межличностном общении, однако каналы обратной связи и возможности для нее те же. Часто в организациях малые группы называются «командами». Популярность команд в организациях не означает, что они полезны в каждой ситуации. Не все участники всегда хорошо работают в команде, некоторые могут лучше функционировать самостоятельно.

В общественной коммуникации выступающий (источник информации) передает послание аудитории (получателям информации). Общественная коммуникация возникает, когда группа слишком большая, чтобы все ее члены могли эффективно участвовать в ее работе. Каналы те же, что и при межличностном общении или общении в малой группе (взгляд и звук), однако возможно использование технических средств, в частности средств визуального воздействия на аудиторию (диаграммы, диапроекторы и т. д.). Возможности обратной связи тем не менее ограничены. Большинство образований, в которых действует общественная коммуникативная связь, являются формальными, поэтому аудитория обычно не интерпретирует выступающего. Однако аудитория в той или иной форме выражает отношение к выступающему. Общественная коммуникативная связь обычно нерегулярна. Этот тип коммуникации может возникнуть на собраниях, церемониях, пресс-конференциях.

Внутренняя оперативная коммуникация - это структурированная коммуникация в пределах организации, непосредственно направленная на достижение целей организации. Структура подразумевает, что коммуникация является частью деятельности организации. Рабочие цели организации соотносятся с ее непосредственной деятельностью, например производственной или относящейся к сфере услуг. Примерами такой коммуникации являются связь между отделами предприятия, отчеты отдела реализации продукции или ведомости складского учета, которые передают информацию о потребностях отделу оперативного планирования производства.

Внешняя оперативная коммуникация - эта коммуникация связана с достижением организацией своих целей или межорганизационной деятельностью. Она осуществляется между организацией и образованиями, которые существуют вне ее. Она также относится к взаимоотношениям с правительственными, государственными, региональными органами и общественностью. Поскольку успех каждой организации зависит от ее внешней среды, этот тип коммуникации важен для продолжения деятельности организации.[[13]](#footnote-13)

Не вся связь в организации основывается на получаемых заданиях. Личностная коммуникация определяется как случайный обмен информацией между людьми при встрече. Люди ощущают постоянную потребность в общении. Хотя личностная коммуникация не является напрямую частью целей организации, она тем не менее важна.

Следует особо отметить важность восприятия как определяющего момента в эффективности коммуникации. Руководитель должен знать, что:

- информация, не находящаяся в области опыта получателя (руководителя, подчиненного, работника одного уровня), будет восприниматься медленнее, чем знакомая информация;

- в незнакомой ситуации работник почти автоматически выбирает ту часть своего прошлого опыта, которая связана с этой ситуацией и может быть использована для ее оценки;

- коммуникации воспринимаются и оцениваются в свете опыта работника;

- даже наиболее объективная информация включает субъективные представления;

- несоответствие кодирования и расшифровки информации вытекает из различий в опыте ее источника и получателя;

- один только язык не может решить проблему несоответствия кодирования и расшифровки информации.

- Возможные препятствия на пути коммуникаций представлены на рис. 5. Известны многочисленные руководства и правила, направленные на обеспечение эффективного восприятия управленческой информации в процессе коммуникаций. Основной упор в них делается на то, чтобы снять все помехи и барьеры, относящиеся к поведению лиц, получающих деловую информацию. Ниже приводятся некоторые рекомендации, используемые в практике деятельности организаций разных типов и обращенные к руководителю, к которому поступает информация от подчиненных.

Как уже отмечалось, особенно важно, чтобы в процессе коммуникаций была обеспечена обратная связь. В организации обратная связь может осуществляться различными путями. При непосредственном общении руководитель может использовать прямую обратную связь, в других случаях ему приходится полагаться больше на косвенные методы обратной связи. Например, снижение эффективности производства, увеличение количества прогулов и текучести кадров или плохая координация между подразделениями могут указывать на ухудшение коммуникаций.

Существуют различные виды сетей коммуникаций. Некоторые виды зависят от конкретного фактора, например от качества и объема информации. На рис. 6 представлены четыре типа коммуникационных сетей. Экспериментальные данные показали, что в целом различия между видами сетей следующие. Сеть коммуникаций в виде круга является активной, без лидера, неорганизованной, неустойчивой. Сеть в виде колеса представляет собой другую крайность: она менее активна, имеет определенного лидера, хорошо и устойчиво организована, более упорядочена. Следует упомянуть и о многоканальной сети, представляющей собой тоже колесо, но со связью между подчиненными.

Очевидным становится то, что структура сети коммуникаций влияет на точность и недвусмысленность посланий, на функционирование группы, на чувство удовлетворенности ее членов. Она является важным компонентом в типах взаимодействия внутри организаций, в способности группы направлять общие усилия на выполнение определенных задач. С этих позиций структура в виде колеса считается наиболее простой для организации. В отдельных группах она оказывается эффективной, а в других - нет. В табл. 1 показана эффективность различных типов сетей.[[14]](#footnote-14)

Таблица 1. Эффективность различных типов коммуникационных сетей

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий оценки | Коммуникационные сети | | | | |
| «ЦЕПЬ» | «Y» | «Колесо» | «Круг» | «Многоканальная» |
| Скорость | средняя | средняя | высокая | низкая | высокая |
| Точность | высокая | высокая | высокая | низкая | средняя |
| Удовлетворенность | средняя | средняя | низкая | высокая | высокая |

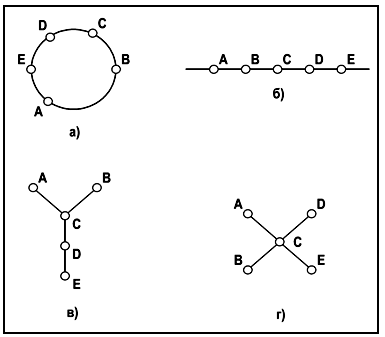


Рис. 6. Типы коммуникационных сетей:

а - круг; б - цепь; в - «Y»; г – колесо

**2.4 Организационные факторы, влияющие на коммуникации**

**коммуникация связь управление общественность**

Должностное положение. Коммуникации в формальной организации связаны с положением работника. Можно утверждать, что коммуникации в целом и инициатива коммуникаций в частности имеют в основном вертикальную направленность, т. е. идут сверху вниз. Вместе с тем существуют три измерения потоков коммуникаций, которые надо учитывать: потоки информации сверху вниз, снизу вверх и горизонтальные. В большинстве организаций эти три потока существуют одновременно или в различные периоды времени.

Самый простой способ изучения коммуникаций состоит в рассмотрении приказов, инструкций и распоряжений, идущих от высших руководителей до низовых (например, мастеров) и относящихся к информации и отчетам, направляемым от низовых руководителей к высшим. Этот упрощенный взгляд на коммуникации в организациях не учитывает коммуникаций между работниками на одном уровне и между подчиненными и руководителями.

Наряду с использованием официальных каналов коммуникаций работники организации удовлетворяют свою потребность в советах и поддержке путем взаимного консультирования. Консультация между лицами на одном уровне нередко имеет важные последствия для организации; постоянное обращение друг к другу за советом увеличивает уверенность в собственных решениях. Как показывает опыт, полная зависимость от руководителей в получении информации и консультировании является ограничением и в большинстве случаев его можно избежать. По-видимому, каждый руководитель должен быть заинтересован в циркулировании потоков информации во всех трех направлениях - вверх, вниз и по горизонтали. Коммуникации (разумеется, в разном объеме) по каждому из трех направлений осуществляются одновременно.

Восприятие работниками любой коммуникации определяется многими организационными и личностными факторами. Изменение в представлениях работника может быть вызвано изменением получаемой информации или рабочего окружения. На восприятие также влияет прошлый опыт. В действующей организации приказы высшего руководителя фильтруются, а затем воспринимаются.

Стиль управления. Коммуникации между руководителями и подчиненными являются двухканальной информационной системой, которая обеспечивает свободный поток информации как в направлении сверху вниз, так и снизу вверх. Вместе с тем руководитель в силу своего положения прямо влияет на направление и поток коммуникаций. Из-за высокой степени вероятности появления шумов при передаче послания руководитель может установить правила, в соответствии с которыми послания должны передаваться в определенном направлении и последовательности. Как показывает опыт, наиболее успешно функционируют те организации, где руководители стремятся, чтобы никто из сотрудников единолично не контролировал коммуникации, чтобы поощрялось участие всех сотрудников в потоке коммуникаций. Нельзя недооценивать также важность взаимопонимания между руководителем и подчиненными. Различия в стиле управления и используемых каналах связи отражены в табл. 2.

Потребность в коммуникациях в направлении снизу вверх и в консультировании работников возрастает, когда:

- размеры организации увеличиваются;

- услуги и продукция усложняются;

- в большей мере изменяются технологические условия и условия внешней среды;

- усиливается географическая разбросанность подразделений организации.

Разделение труда на микро- или макроуровне облегчает коммуникации между работниками в организации. Это происходит по ряду причин: работники лучше понимают свою работу; цели подразделения являются общими; расстояние между рабочими местами при разделении труда обычно сокращается. В стабильных организациях, в которых происходят лишь небольшие технологические и кадровые изменения, можно разработать систему коммуникаций благодаря рутинности передачи посланий и их содержания. В динамичной организации необходимо тщательно учитывать поток и точность коммуникаций. Здесь должна передаваться нерутинная информация (например, связанная с освоением на предприятии новой продукции с уникальными техническими характеристиками), что нередко требует изменения сети коммуникаций.

Таблица 2. Различия в стиле управления и используемых каналах связи

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оценки | Либеральный  стиль | Консервативный  стиль |
| Общее описание коммуникации | Неформальная многоканальная система коммуникаций | Хорошо определенная цепь команд |
| Объем и направление коммуникации | Поощряется расширением связей по всем направлениям (вверх, вниз, по горизонтали) | Поощряется ограничение связей, осуществляемых преимущественно сверху вниз |
| Качество коммуникации | Адекватная очень точная информация | Требует дополнительной связи, информация иногда не точная |

Неформальные сети коммуникаций существуют практически во всех организациях, способствуя более эффективному функционированию формальной структуры передачи команд. Нередко такая форма распространения информации является весьма оперативной, а поток информации не подчиняется какому-либо определенному порядку. В то же время такая система может искажать информацию, в ней нет четкой структуры распределения ответственности и отчетности.[[15]](#footnote-15)

# Глава 3. Коммуникационная структура управления ГОУТП

**3.1 Характеристика структуры управления организации**

Структура коммуникационного управления рассмотрена на примере теплоэнергетического предприятия. Функцией предприятия является обеспечение города Мурманска и Мурманской области горячей водой, отоплением жилых и промышленных зданий, электроэнергией.

Как у большинства теплоэнергетических предприятий работающих в районах крайнего севера у ГОУТП существует ряд проблем в управлении производством и связано это в первую очередь с разницей цены на топливо и тарифах за отпущенное тепло, большая задолженность потребителей тепла и перед поставщиками топлива.

Первоначально предприятие имело традиционную линейную структуру (рис. 8), но после присоединения в 2006 году дополнительных объектов ГОУТП значительно расширил зону обслуживания и традиционная линейная структура перешла в дивизиональную.

После преобразования структуры предприятие состоит из центрального предприятия (г. Мурманск, участки Кольского района, участки Ловозерского района) и филиалов (филиал Заполярненская горэлектросеть, Ковдорская электросеть, Кадалакшская теплосеть, Гаджиевская теплосеть)(Рис. 9).

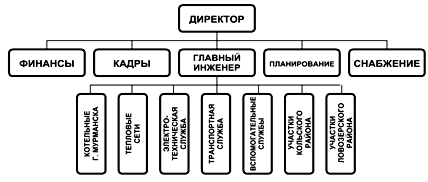


Рис. 8. Линейная структура предприятия до 2006 г.

Переход к дивизиональной структуре в данном случае не случаен т.к. управление большим количеством объектов с центрального управления по линейной структуре значительно затруднял принятие управленческих решений и ослабляет контроль со стороны администрации предприятия.

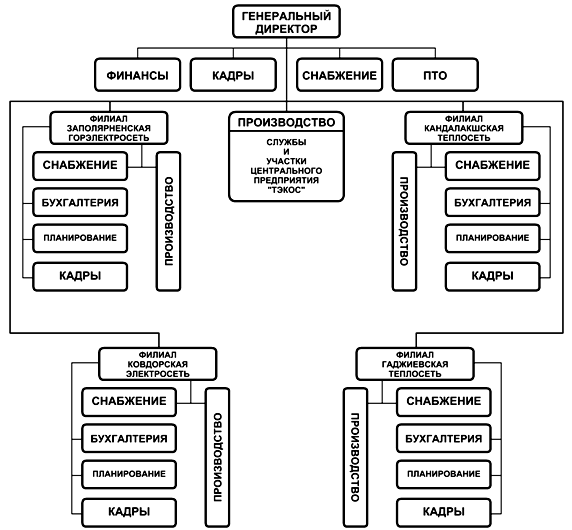


Рис. 9. Дивизиональная структура предприятия после 2006 г.

Как у большинства теплоэнергетических предприятий структура управления филиалов была до передачи ГОУТП и после передачи осталась линейной. При дивизиональной структуре управление филиалами осуществляется на местах. Переход к дивизиональной структуре на предприятии связан с тем, что первоначально предприятие не занималось передачей электрической энергии потребителям, и следовательно не имело достаточного опыта в этой области. Таким образом структуры управления в филиалах первоначально были сохранены, но при этом были лишены самостоятельности в принятии управленческих решений.

Дивизиональная структура управления на предприятии существует с конца 2007 года и по настоящее время.

**3.2 Коммуникационные связи в организации**

Коммуникационного связи управления организации рассмотрена на примере электротехнической службы теплоэнергетического предприятия. Целью службы является обслуживание (ремонт) и эксплуатация электротехнического оборудования, контрольно-измерительных приборов, средств автоматики и связи.

Структура коммуникационных связей электротехнической службы в организации имеет модель взаимодействия описанное в главе 2. Данная модель наиболее подходящая для характеристики службы. Модель взаимодействия коммуникационных связей электротехнической службы ГОУТП можно рассматривать на различных этапах функционирования. Под этапами функционирования, исходя из целей службы, понимается годовое планирование проведения ремонтных и пуско-наладочных работ, реализация утвержденных планов ремонтных и пуско-наладочных работ.

Рассматривая эти основные этапы можно сделать вывод что тип коммуникационной сети «Многоканальный». Связано это с тем, что для решения поставленной задачи необходимо прибегнуть сбору информации и обработки. Для снижения вероятности искажения данных коммуникационная сеть применяется «Многоканальная».

Рассмотрим коммуникационную многоканальную сеть в действии на примере оного элемента этапа планирования проведения ремонтных и пуско-наладочных работ (рис.10). Письменное сообщение (распоряжение главного инженера) о начале этапа планирования поступает по каналам связи (общий отдел, электронная почта) руководителю электротехнической службы (Э.КИПиА). После того как сообщение было принято, в подразделениях производится сбор данных (на рисунке под номерами 1;2;3;4). После сбора и обобщения данные по каналам связи поступают в планово технический отдел (ПТО) и далее на утверждение главному инженеру предприятия через общий отдел. Многоканальность проявляется в том, что защитой от искаженности данных и сбора более полной информации дополнительными каналами служат отдел материально-технического снабжения (ОМТС) и другие службы.

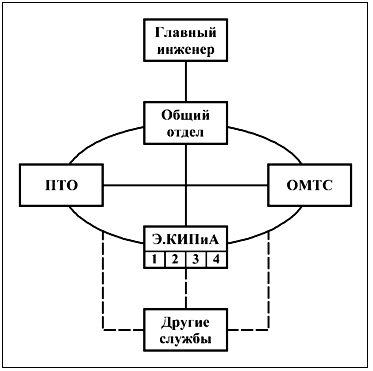


Рис. 10. Коммуникационная многоканальная сеть.

Каналы связи других служб отмечены прерывистой линей т.к. данный канал может и не принимать участия или может быть не формальным каналом.

Система каналов связи между источниками и получателями «двухканальные», они обеспечивает свободный поток информации как в направлении сверху вниз, так и снизу вверх.

Структура коммуникационной связей электротехнической службы имеет модель взаимодействия в следствии того, что главный инженер на любом этапе планирования контролирует процесс сбора данных и обобщения. Этот контроль выполняет функцию дополнительной обратной связи который позволяет ему в принятии решения которым является утверждение плана проведения ремонтных и пуско-наладочных работ или необходимостью его доработки по каким либо позициям.

Коммуникационная многоканальная сеть которая была показана, применяется для решения крупных задач, а для решения более простых например внутри самой службы могут применяться «цепная» или «Y» сети, но как правило и в этих сетях присутствует обратная связь для контроля за ходом исполнения поставленных задач.

Необходимо отметить что на предприятии применяется консервативный стиль управления при котором определена четкая задача; присутствует ограничение связей, осуществляемых преимущественно сверху вниз; качество коммуникации требует дополнительной связи, для более точной информации.

**3.3 Способы повышения эффективности коммуникационной системы**

При объяснии коммуникационных систем действующего предприятия ГОУТП на примере электротехнической службы было отмечено, что стиль управления на предприятии консервативный. На мой взгляд, такой стиль управления сильно ограничивает возможности подразделений предприятия, отсутствует возможность развитию имеющихся и образованию новых коммуникационных связей.

Связано это с тем, что подразделения предприятия за продолжительный период своей деятельности сформировали собственные информационные базы необходимые для своей деятельности. Как правило подразделения используют эти наработки при производстве ремонтных работ (справочные данные), составлении заявок во время планирования (каталоги оборудования), при организации организационно-технических мероприятий (ГОСТы, СНиПы, СаНПиНы и т.д.).

На предприятии после 2006 года, когда в состав ГОУТП вошли филиалы, появились идентичные службы, которые функционировали до передачи, и так же создавали свои информационные базы. Однако обмен информацией между подразделениями развит крайне слабо за счет консервативности стиля управления обусловленного человеческими качествами руководителей, затяжной системой согласований, удаленностью служб, отсутствием электронного обмена информацией.

Данная проблема коснулась не только электротехническую службу предприятия но и все остальные. Отсутствие единой информационной базы сильно тормозит процесс планирования, затягивается время на поиск необходимых данных и как результат снижается качество плановых мероприятий, отражается на подготовке персонала, отставание в техническом развитии.

Причинами данной ситуации можно разделить на две части:

- тяжелое финансовое положение предприятия и финансовый кризис усугубил данное положение сильно ограничивая предприятие в его развитии и развитие коммуникационных связей в том числе (сложность планирования при отсутствии финансовых средств), тем самым разрушаются существующие связи между подразделениями;

- необходимость смены стиля управления с консервативного на либеральный в котором приветствуется неформальная многоканальная система коммуникаций и поощряется расширением связей по всем направлениям (вверх, вниз, по горизонтали), собирается более точная информация.

Так же ко второй причине можно отнести отсутствие делегирования полномочий руководителям подразделений при принятии решений в процессе планирования ремонтных работ и энегро-ресурсосберегающих мероприятий.

Коммуникационные связи в структуре предприятия играют очень важную роль и не развивая их предприятие тормозится в своем развитии, и чем больше предприятие тем сложнее ему функционировать тем более если решение зависит от одного только технического руководителя, даже при наличии множества обратных связей

## Заключение

В курсовой работе отражены основные понятия коммуникационных связей, элементов и моделей, приведены примеры видов коммуникаций и их функциональные возможности, преимущества и недостатки. Проведен анализ структуры управления действующего предприятия на примере ГОУТП. На примере электротехнической службы охарактеризовали коммуникационную структуру предприятия.

В курсовой работе, на примере ГОУТП я попытался показать причины негативного влияния при недостаточно развитой коммуникационной структуре и необходимость развития связей для повышения эффективности управления и улучшения качества принимаемых решений.

Реализуя эту политику, руководитель предприятия дает полномочия подчиненным, подготавливая их к выполнению управленческих работ более высокого уровня. Действуя подобным образом, генеральный директор должен видеть возможности и объёмы делегирования полномочий тому или иному руководителю.

Время от времени руководители более низкого уровня должны давать оценку организационной структуре с точки зрения контроля, оценки деятельности подразделения и в связи с тем, что возникают изменения в технологии, на рынке, самом предприятии, требующие реорганизации, исследований и преодоления недостатков. Поэтому руководители подразделений могут обмениваться информацией, реально оценивая те или иные вопросы, и выносить свои уже готовые решения на согласование с техническим руководителем.

В настоящее время мы наблюдаем, что Российские организации соответствует тем современным требованиям которые необходимы для функционирования в условиях рыночной экономики. Подчиняясь экономическим законам, реагируя на спрос и предложения, конкурируя в рыночных условиях появляется возможность прогнозировать и регулировать рынок, принимая качественные управленческие решения.

В основу должна быть положена концепция создания оптимальной организационной структуры, которая может быть определена как структура, обеспечивающая достижение наилучших результатов.

**Библиографический список**

1. Басовский, Л.Е. Менеджмент. учеб. пособие / Л.Е. Басовский - М.: ИНФРА-М, 2006. – 289 с.
2. Большаков, А.С. Менеджмент: учеб. пособие / А.С. Большаков - СПб.:Питер, 2004. – 343 с.
3. Ботавина, Р.Н. Этика менеджмента: учебник / Ботавина Р.Н. - М.: Статут, 2005. - 187с.
4. Герчикова, И.Н. Менеджмент: практикум: учеб. пособие / Герчикова И.Н.- М.: ЮНИТИ, 2006. – 190 с.
5. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник - 3 изд., перераб. и доп. / И.Н. Герчикова - М.: ЮНИТИ, 2007 – 190 с.
6. Глущенко, Е.В. Теория управления: учебный курс / Е.В. Глущенко, Е.В. Захарова, Ю.В. Тихонравов. - М.: Вестник, 2006 – 238 с.
7. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления: учебник / В.И. Кнорринг - М.: ИНФРА-М, 2006 – 165 с.
8. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник / Б.Г. Литвак. - М.: Дело, 2007. – 120 с.
9. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2006. – 312 с.
10. Мухин, В.И. Теория управления: учебник / Мухин В.И. - М.: Центр, 2002. – 310 с.
11. Парахина, В.Н. Теория организации: учеб. пособие. / В.Н. Парахина - М.: Юнити, 2004. – 418 с.
12. Поршнева, А.Г. Управление организацией: учебник / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: Статут, 2006. - 366 с.
13. Семенов, А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса: учеб. пособие / А.К. Семенов – М.: 2006. – 272 с.
14. Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов / Э.А. Смирнов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 271 с.
15. Уколов, В.Ф. Теория управления: учебник / В.Ф. Уколов, А.М. Масс, И.К. Быстряков. - М.: Экономика, 2008. – 183 с.

1. Глущенко Е.В. Теория управления: учебный курс. - М.: Вестник, 2006 – С 42-44. [↑](#footnote-ref-1)
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник - 3 изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2007 – С 26-27. [↑](#footnote-ref-2)
3. Парахина В.Н. Теория организации: учеб. пособие. - М.: Юнити, 2004. – С 48. [↑](#footnote-ref-3)
4. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник. - М.: Дело, 2007. – С 51-52 [↑](#footnote-ref-4)
5. Басовский Л.Е. Менеджмент. учеб. пособие - М.: ИНФРА-М, 2006. – С 98-101. [↑](#footnote-ref-5)
6. Большаков А.С. Менеджмент: учеб. пособие - СПб.:Питер, 2004. – 129-132. [↑](#footnote-ref-6)
7. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2006. – С 73-75. [↑](#footnote-ref-7)
8. Ботавина Р.Н. Этика менеджмента: учебник. - М.: Статут, 2005. – С 61-63. [↑](#footnote-ref-8)
9. Уколов В.Ф. Теория управления: учебник. - М.: Экономика, 2008. – С 83. [↑](#footnote-ref-9)
10. Семенов А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса: учеб. Пособие. – М.: 2006. – С 127. [↑](#footnote-ref-10)
11. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – С 70. [↑](#footnote-ref-11)
12. Герчикова И.Н. Менеджмент: практикум: учеб. пособие.- М.: ЮНИТИ, 2006. – С 112-114. [↑](#footnote-ref-12)
13. Мухин В.И. Теория управления: учебник. - М.: Центр, 2002. – С 133-135. [↑](#footnote-ref-13)
14. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2006 – С 52-53. [↑](#footnote-ref-14)
15. Парахина В.Н. Теория организации: учеб. пособие. - М.: Юнити, 2004. – С 183-186. [↑](#footnote-ref-15)