СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

1. Коммуникация как основа выживания предприятия в рыночных условиях 5

2. Коммуникации в организациях 11

2.1. Коммуникационный процесс и его элементы 11

2.2. Межличностные коммуникации и их особенности 14

2.3. Организационные коммуникации и их совершенствование 19

3. Развитие эффективной коммуникации (на примере ООО «Климатрон») 23

Заключение 24

Список литературы 25

# ВВЕДЕНИЕ

Коммуникация является важнейшим аспектом нашей жизни. Возможность передать непростые по содержанию сообщения позволяет организовать работу: решить, что должно быть сделано, распределить работу между людьми, обсудить как следует ее выполнять и как разделить блага, полученные в результате такого сотрудничества. Таким образом, коммуникации позволяют создавать организации и использовать их для создания стоимости — заниматься бизнесом. Неудивительно, что знание коммуникации и умение эффективно ее осуществлять необходимы для успешного управленца.

Коммуникация должна мотивировать людей действовать определенным образом. Умелое управление — это не только знание своего бизнеса, но и умение принимать правильные решения, вдохновлять людей, мотивировать их, способность продвигать идеи и выполнять роль лидера. По большей части все эти навыки связаны с умением устанавливать коммуникацию.

Для эффективной коммуникации необходимо понимать данный процесс на нескольких уровнях. Коммуникация — это не просто передача информации, она должна оказывать влияние. Коммуникация эффективна только тогда, когда она приводит к принятию правильных решений и, в результате, к выбору правильного курса действий. Люди не могут принять правильное решение, если у них нет информации. Коммуникация является средством получения и передачи информации, а также служит для указания, какая информация требуется, чтобы принять правильное решение.

Целью курсовой работы является исследование коммуникативных особенностей управления организации.

В курсовой работе для выполнения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* рассмотреть коммуникации как важнейший элемент управления: значение управленческих коммуникаций, виды управленческих коммуникаций, а также коммуникационный процесс и его элементы;
* проанализировать направления совершенствования организационных коммуникаций;
* проанализировать организационные коммуникации на примере конкретной организации – ООО «Климатрон»: изучить факторы, препятствующие развитию эффективной коммуникации и рассмотреть возможные пути повышения их эффективности.

Объектом исследования являются коммуникации в организации.

1. КОММУНИКАЦИЯ КАК ОСНОВА ВЫЖИВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

Первостепенным условием существования любой организации является достижение поставленных целей и без контакта с внешней средой невозможно добиться результатов. Таки образом успех любой организации в рыночных условиях зависит не только от качества товара или услуги, но и из-за отношений фирмы с различными группами общественности, которым фирма будет предлагать товар. Именно по этому сегодня опытный руководитель должен уметь работать и строить отношения с группами общественности, то есть уметь применять коммуникации. Такое взаимодействие может либо способствовать достижению организационных целей, либо препятствует их приближению.

*Основная цель ведения деятельности коммуникации в организации* – это создание внешней и внутренней социально – политико-психологической среды, благоприятствующей успеху предприятия и обеспечение необходимого поведения этой среды в отношении фирмы. Деятельность коммуникации в организации может вестись по нескольким направлениям, ориентированным на различные группы общественности (широкую или местную общественность) или на достижение конкретных целей. Поэтому для организации очень важно необходимость установления и ведения устойчивых информационных связей с партнерами, потребителями, инвесторами, госорганами и со средствами массовой информации.

Основой работы по коммуникации является то, что с ее помощью можно воздействовать на состояние общественного мнения. Большинство акции по коммуникации направлены на то чтобы:

- убедить людей изменить свое мнение по какому-либо вопросу, продукту или организации.

- сформировать общественное мнение, когда его нет.

- усилить уже существующее мнение общественности.

Формирование общественного мнения очень важно для успешного ведения бизнеса, так как в последствии, при организации какого-либо дела нам в какой то степени потребуется положиться на определенные слои общественности. И чтобы мы нашли эту поддержку, для решения той или иной проблемы, надо чтобы общественность не мешала этой работе, а всячески помогала ее выполнять. Со стратегической точки зрения фирма должна заботится, наперед, о своем имидже, и заранее способствовать образованию мнения общественности (нужного компании) по тому или иному поводу. Работа организаций с общественным мнением в наше время становится все более профессиональной.

Отличный дизайн, эффективное производство, рациональная цена, продуманная сеть распространения товара еще не достаточны для завоевания нужной части рынка. Поэтому в современных организациях создаются маркетинговые службы, задачей которых является информирование целевого рынка о продукте, месте его приобретения и о самом производстве. Необходимо сформировать или усилить предрасположенность купить товар определенного числа покупателей. Информирование, убеждение, изменение предрасположенности купить товар – таковы цели маркетинга, реализуемые программой коммуникаций компании.

*Для достижения этих целей организации используют четыре основных средства маркетинговых коммуникаций*: рекламу, личные продажи, продвижение продаж и PR.

Средства массовой информации также незаменимы в работе организации с широкой общественностью. Чем крупнее или известнее организация, тем чаще ей приходится работать со СМИ. Успешная работа со СМИ требует развернутых знаний специфики массовых коммуникаций.

**Массовая коммуникация** – это постоянное распространение информации по средством телевиденья, радио, печати, кино и звукозаписи среди огромных аудиторий с целью информирования, идеологического, политического, экономического воздействия на точку зрения людей.

Их роль состоит в том, что они формируют общественное мнение и именуются как четвертая власть. Так как организация всегда подвержена их воздействию

Главным направлением деятельности организации в области коммуникаций являются отношения с потребителями. Именно это направление деятельности занимает больше всего времени и усилий компании. Хорошие отношения с потребителями позволяют продавать продукты и услуги более успешно. А также благодаря хорошим отношениям возможно продвижение инноваций и уникальных продуктов.

Удовлетворенность потребителя продуктом или услугой – приоритет в деятельности производителя на рынке покупателя.

Организации приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая организация сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т.п.

Финансовые коммуникации обретают все большее значение в практике отношений компании и организации со своей общественностью. Функция отношений с инвесторами появилась на уровне управления компанией, помогая планировать, оптимизировать восприятие компании и прояснять состояние ее акций для финансового сообщества и инвесторов.

## 2. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Коммуникационный процесс и его элементы

*Коммуникационный процесс* - это процесс передачи информации от одного человека к другому или между группами людей по разным каналам и при помощи различных коммуникативных средств (вербальных, невербальных и др.). Этот процесс может приобретать различные формы в зависимости от числа участников, целей участвующих сторон, используемых каналов, средств, стратегий и пр.

***Основная цель коммуникационного процесса*** — обеспечить понимание информации, которую можно называть сообщением. Но обмен информацией еще не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей. Модель коммуникационного процесса представлена на рисунке 1.



Рис. 1.1. Модель коммуникационного процесса.

Сообщение может быть закодировано с помощью вербальных (невербальных) знаков, символов, содержащих те или иные смыслы. Получателю для понимания смысла передаваемого сообщения необходимо его раскодировать (декодировать). Коммуникация предполагает и обратную связь, благодаря которой отправитель убеждается, что сообщение дошло до адресата и соответствующим образом проинтерпретировано. В этом процессе можно выделить следующие элементы.

**Источник (отправитель) сообщения**. В качестве источника могут выступать отдельные индивиды, группы людей, общественные институты (государственные учреждения, политические партии общественные организации, фирмы и т.п.). Источник является инициатором коммуникативного процесса, который начинается только тогда, когда у отправителя возникает потребность в создании и передаче какого-либо сообщения. Следует иметь в виду, что создатель сообщения не всегда выступает в роли коммуникатора, непосредственно это сообщение передающего (данное положение касается массовой коммуникации). Отправитель (источник) пытается заранее определить, какого рода впечатление должно сложиться у получателя от переданного сообщения, т.е. как информация будет воспринята и интерпретирована получателем. При этом нет гарантии, что получатель поймет отправителя именно так, как хотел бы последний. Результат интерпретации зависит от многих факторов, среди которых наиболее важными являются такие характеристики источника, как его *статус, надежность и квалификация.*

Они оказывают наибольшее влияние и на степень доверия аудитории к информации, и на длительность воздействия информации на аудиторию.

Любая из представленных в п.2.1 настоящей курсовой работы моделей коммуникации предполагает, что получатель должен понимать, что ему отправлено сообщение, и знать, кем оно отправлено. Это в свою очередь предполагает надежность отправителя, степень которой влияет на то, какое внимание будет уделено сообщению в месте его приема. Если доверие высокое, получатели уделят сообщению должное внимание и поверят ему.

Немаловажными факторами, влияющими на процесс коммуникации, на силу воздействия сообщения на аудиторию и его интерпретацию, выступают общая ситуация (благоприятная, неблагоприятная или нейтральная), тема сообщения, время его обнародования, а также способ представления (кодирования) сообщения.

**Кодирование и декодирование*.*** *Цели кодирования —* доведение замысла (идеи) отправителя до получателя; обеспечение такой интерпретации сообщения получателем, которая адекватна замыслу отправителя. Иными словами, получатель должен воспринять смысл сообщения именно таким, какой был вложен его отправителем. Для этого используются системы кодов — символов и знаков, одинаково интерпретируемых обеими сторонами.

В литературе по коммуникативистике нет однозначной трактовки понятия «код». Многие авторы (Р. Бландел, А.Б. Зверинцев, В.Г Королько, А.П. Панфилова и др.) понимают коды в самом широком плане - как любую форму представления информации (идеи, сообщения) или как набор однозначных правил, посредством которых сообщение может быть представлено в той или иной форме. Человеческая речь при таком понимании также представляет собой один из кодов. Это означает, что в результате кодирования сообщение превращается в последовательность произносимых слов.

Встречается и более узкое — «техническое» — понимание термина «код». Именно такое понимание предлагает К. Черри. Он пишет: «Сообщения могут быть закодированы после того, как они уже выражены посредством знаков (например, букв английского алфавита); следовательно, код — это условное преобразование, обычно взаимно однозначное и обратимое, с помощью которого сообщения могут быть преобразованы из одной системы знаков в другую. Типичными примерами здесь могут служить азбука Морзе, семафорный код и жесты глухонемых. Поэтому в принятой нами терминологии четко различаются язык, органически развивавшийся па протяжении длительного времени, и коды, которые изобретены для некоторых специальных целей и подчиняются четко сформулированным правилам».

В теории коммуникации *под кодированием часто понимают соответствующую переработку исходной идеи сообщения с целью ее доведения до адресата. Декодирование* — это обратный процесс перевода закодированного сообщения на язык, понятный получателю. В более широком плане это: а)процесс придания определенного смысла полученным сигналам; б) процесс выявления первоначального замысла, исходной идеи отправителя, понимания смысла его сообщения. Если смысл сообщения будет адекватно расшифрован получателем, то его реакция будет именно такой, какую и стремился вызвать отправитель (источник) сообщения. То, как получатель расшифрует сообщение, в значительной мере зависит от индивидуальных особенностей восприятия информации, присущих каждому человеку.

В современной коммуникативистике широкую известность получила модель кодирования/декодирования С. Холла. Теория Холла основывается на базовых принципах семиотики и структурализма, предполагающих, что любое смысловое «сообщение» конструируется из знаков, которые могут иметь явные (денотативные) и подразумеваемые (коннотативные) смыслы в зависимости от выбора, который делает «кодировщик».

Различные группы людей (или субкультуры) занимают разные социальные и культурные пространства и по-разному воспринимают сообщения медиа. Общий вывод Холла заключается в том, что декодированный смысл не обязательно (или не всегда) совпадает с тем смыслом, который был закодирован, хотя он опосредуется уже сложившимися медиа-жанрами и общей языковой системой. Однако важнее, то, что декодирование может принимать направление, отличное от предполагаемого.

**Сообщение** — это уже осмысленная и соответствующим образом (с помощью языка илидругих знаковых систем) закодированная информация.Сообщение может быть передано при личной беседе, в ходе выступления перед аудиторией, с помощью прессы, радио, телевидения, электронной почты и пр. Обычно сообщения — это высказывания или тексты. Но в невербальной коммуникации сообщением может быть изображение (дорожный знак, рисунок, схема или фотография), физический предмет (например, подарок как знак признательности).

Широко известна точка зрения канадского ученого Маклюэна, согласно которой «средство и есть сообщение», т.е. не столько важно само содержание сообщения, сколько то, где и каким образом осуществляется передача сообщения и, главное, какие средства для этого используются. По мнению Маклюэна, технические средства связи, структурируя характер передачи информации, влияют не только на ее форму, но и на содержание, подчиняя его тем или иным типам кодификации реальности. Так, печатные средства создают линейный принцип кодификации и восприятия мира, а электронные медиа обусловливают мозаичный принцип восприятия мира.

**Канал.**Понятие «канал» появилось благодаря исследованиям, проводимым в рамках математической теории связи (коммуникации), а также исследованиям технических средств связи. Они оперировали сугубо технической трактовкой этого понятия — как проводного канала телефонной или телеграфной связи либо как беспроводного канала радиосвязи. В современной литературе по коммуникативистике можно встретить трактовку «канала» коммуникации как средства, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю. При такой интерпретации коммуникационные каналы делятся на: а) средства массовой коммуникации — пресса, радио, телевидение, информационные и рекламные агентства и т.д.; б) межличностную коммуникацию - непосредственный личностный обмен сообщениями между источником и получателем. Таким образом, понятия «канал коммуникации» и «средство коммуникации» здесь используются как взаимозаменяемые. Чаще всего и в обыденной речи их используют как синонимы.

Более предпочтительным кажется подход, отграничивающий «средства» от «каналов» коммуникации. При этом под «средствами» коммуникации можно понимать как способы кодирования сообщения (например, слова, картинки, буквы, звуковые сигналы, жесты и пр.), так и собственно технические средства кодирования (пишущая машинка, печатный станок, телефонный и телеграфный аппараты, радиоприемные и радиопередающие устройства, персональный компьютер и т.д.). Термином «канал» целесообразно обозначать маршрут, используемый для передачи сообщения. «Коммуникационный канал — это реальная или воображаемая линия связи (контакта),реципиенту».

Каналы, интерпретируемые таким образом, можно разделить на: *естественные —* каналы, возникающие в сфере полисенсорного взаимодействия человека с другими людьми и с внешним миром при участии разных органов чувств (зрения, слуха, хеморецепции, кожно-тактильной рецепции и пр.), а именно: аудиальные, визуальные каналы; *искусственные (технические) —* линии телефонной, телеграфной, радиосвязи, транспортные артерии и пр.

***Получатель*** — тот (или те), кому адресовано сообщение. Именно для него, собственно, и осуществляется коммуникация. Получателем может быть одно лицо, группа лиц, общество в целом или какая-нибудь его часть. Когда в роли получателя выступает более чем одно лицо, его (получателя) называют аудиторией коммуникации.

Характеристики получателя являются одним из важнейших факторов, влияющих на результативность коммуникации. Важным условием является способность получателя воспринимать и декодировать посланное ему сообщение, т.е. распознавать и интерпретировать его смысл. Эта способность определяется компетентностью получателя, его жизненным опытом, групповой принадлежностью, ценностными ориентациями, общей культурой, социокультурными рамками, в которых осуществляется коммуникативный процесс. Реакция получателя выступает основным индикатором результативности коммуникации.

О результативности коммуникации мы можем судить по степени ее влияния на получателя, на его установки (т.е. относительно устойчивые представления), привычки, стереотипы и т.д. Это не означает (хотя и не исключает), что они обязательно должны изменить свой вектор или смениться на противоположные. Чаще всего, по мнению специалистов, результатом коммуникации, напротив, оказывается усиление тех стереотипов сознания и поведения, которые сформировались ранее.

Частичное изменение взглядов и поведения получателя возможно в том случае, если его взгляды и установки неустойчивы, если существуют пробелы в знаниях в соответствующих областях. Чем менее человек осведомлен в какой-либо области, тем более он подвержен в ней внешнему информационному влиянию.

Перечисленные оценки результативности свойственны как массовой, так и межличностной коммуникации. В случае, когда речь идет о массовых коммуникациях, характеристики аудитории (получателя) имеют особое значение.

**Аудитория**как объект информационного воздействия обычно делится на массовую и специализированную. Такое деление проводится на основе количественного критерия, хотя специализированная аудитория в некоторых случаях может оказаться более многочисленной, нежели массовая; на основе характера объединения людей, составляющих аудиторию.

Количественные характеристики аудитории конечно, необходимы, но это — лишь первый этап познания, поскольку при таком ракурсе ее изучения вне поля зрения остаются многие процессы, возникающие в сознании людей в результате восприятия продукции СМИ. Не менее важен качественный анализ как самой аудитории, так и процессов функционирования СМИ, включающего в себя изучение коммуникационных технологий и их влияния на те картины действительности, которые возникают в сознании телезрителей.

Термином *«массовая аудитория»* чаще всего обозначаются: а) все потребители информации, распространяемой по каналам СМИ, — читатели газет, журналов, книг, радиослушатели, телезрители, покупатели аудио- и видеопродукции и т.д.; б) случайные объединения людей, не имеющих общих профессиональных, возрастных, политических, экономических, культурных и иных признаков и интересов.

*Специализированная аудитория* представляет достаточно определенное и устойчивое целое, с более или менее очерченными границами, включающее множество индивидов, объединенных общими интересами, целями, системами ценностей, стилем жизни, взаимными симпатиями, а также общими социальными, профессиональными, культурными, демографическими и иными признаками.

Умение структурировать аудиторию, выделять в ней нужные сегменты (целые группы) во многом предопределяет успех коммуникации, какую бы конкретную форму она ни приняла — избирательной кампании, партийной пропаганды, рекламы товаров и услуг, коммерческих сделок, экологических или культурных мероприятий. Каждая из групп требует своей стратегии, своих способов информирования и форм общения. И чем точнее будет проведена дифференциация аудитории и определены параметры целевой группы, тем успешнее будет осуществлена коммуникация.

**Обратная связь**. Термин «обратная связь» появился в кибернетике— науке о процессах управления и контроля в системах самого разного типа. С точки зрения кибернетики биологические, социальные и механические системы (живые организмы, люди, общества, механизмы) действуют по одним и тем же принципам, везде наблюдаются сходные модели поведения. Непременным элементом всякой саморегулирующейся системы является обратная связь.

Коммуникация с помощью обратной связи превращается в дорогу с двусторонним движением, а сам процесс приобретает динамику. При этом обратная связь может быть выражена не обязательно в той же кодовой системе, что и полученное послание. Главное, чтобы кодовая система была известна новому получателю. Так, очень часто на какую-то фразу мы отвечаем кивком головы. Для руководителя, как и для другого лица, обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) и косвенная (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты и т.п.). И то, и другое могут свидетельствовать как об успехе коммуникации, так и о ее неудачах.

Двухсторонний обмен информацией не только способствует ее эффективному восприятию, но и позволяет обеим сторонам подавлять шум. **Шум** — это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания. *Источниками шума*, вносящего определенные изменения в значение передаваемого сигнала, могут быть как средства коммуникационного процесса, так и организационные составляющие (многоуровневость, масштаб управляемости, централизация, дифференциация и т.д.), затрудняющие точную передачу сигнала. Шум присутствует всегда, поэтому необходимо иметь в виду, что на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания. Эффективный руководитель всегда попытается максимально преодолеть имеющийся шум или снизить его уровень и передать смысл своего послания как можно точнее.

*Примерами наличия шума может быть следующее*: звуковые ошибки в произношении; наличие более сильного параллельного сигнала; языковые ошибки; искажения в линиях связи; добавления к посланию на различных уровнях и т.д.

2.2. Межличностные коммуникации и их особенности

*Межличностная коммуникация -* процесс одновременного взаимодействия коммуникантов и их воздействия друг на друга. Для нее характерен целый ряд особенностей, отличающих ее от других видов коммуникации. Межличностная коммуникация может осуществляться в различных формах, специфика которых определяется числом участников, их социоролевым статусом, коммуникативной установкой, особенностями пространства и времени коммуникации. Идеальным образцом межличностной коммуникации является неформальная беседа двух человек. Характерными чертами этого вида коммуникации являются частая смена тематики, доминирование одной стороны в силу ее большей активности и подчинение другой, смена коммуникативной установки, возможность вернуться к прежней тематике, необязательность заключительного этапа, так как беседа может быть прервана случайными обстоятельствами. При возникновении формальных ситуаций, как правило, используются только общепринятые нормы коммуникации (нельзя, например, подойти к незнакомому человеку и хлопнуть его по плечу в знак приветствия) и определенная последовательность высказываний.

Межличностная коммуникация протекает как процесс одновременного речевого взаимодействия коммуникантов и их воздействие друг на друга. *Для межличностной коммуникации характерен ряд особенностей, которые составляют ее специфику как типа коммуникации.*

- *Неотвратимость и неизбежность межличностной коммуникации* объясняются самими условиями человеческого бытия – человек, как социальный феномен не смог бы существовать без общения, которое является его важнейшей потребностью.

- *Необратимость межличностной коммуникации* понимается, как невозможность уничтожить сказанное (“слово не воробей”).

- *Непосредственная обратная связь* является непременным условием осуществления межличностной коммуникации.

- *Межличностные отношения* – определяющий фактор в поэтапности процесса межличностной коммуникации. Эти отношения складываются в процессе деловых и творческих контактов – официальных и неофициальных, в результате способности людей эмоционально воспринимать друг друга – эмпатии. Следует подчеркнуть, что наряду с психологическим и социальным факторами, большую роль в межличностных отношениях играет эмоциональный фактор. Поэтапность, которая наблюдается в развитии межличностных отношений (установление, поддержание, подъем, спад, прекращение и возможное возобновление), непосредственно связана с характером межличностной коммуникации в плане ее формы и содержания.

В свою очередь, на характер межличностных отношений оказывают влияние условия, в которых происходит общение – взаимодействие между незнакомыми людьми (в самолете, зрительном зале и т.п.), функционально-ролевое общение, личное и интимное общение.

- *Многоканальность* является специфической чертой актуализации межличностной коммуникации. Именно при межличностной коммуникации возможно одновременное использование нескольких каналов передачи и восприятия информации – можно не только слышать и видеть собеседника, но и дотронуться до него рукой, уловить запах, который может сообщать дополнительную информацию о партнере, оценить дистанцию между собой и партнером как показатель межличностных отношений.

Попытки смоделировать процесс межличностной коммуникации предпринимались не раз на основе различных подходов к пониманию ее сущности и функций. Сложность моделирования объясняется и тем, что межличностная коммуникация актуализируется в различных формах. Это может быть беседа – непосредственная коммуникация (с глазу на глаз или в присутствии других лиц) или опосредованная (через компьютерную или телефонную связь).

Межличностная коммуникация может осуществляться в форме интервью, дебатов, публичных или судебных слушаний. Это так называемые структурированные формы, каждая из которых имеет свои особенности, обусловленные специфическими функциями и коммуникативной ситуацией.

В структурных моделях в качестве обязательных компонентов обычно выделяются следующие: кто передает информацию (отправитель), что передается (содержание информации), кому передается информация (получатель), каким способом передается информация (канал), обратная связь (непосредственная или опосредованная). В описательных моделях выделяются еще два компонента – результативность коммуникации и ее ситуативная обусловленность (окружение, число участников, временные и пространственные характеристики и т.п.) Первый компонент не всегда поддается объективному определению, поскольку результативность для каждого коммуниканта может иметь свою оценку.

Межличностная коммуникация выполняет еще одну специфическую функцию, называемую «конверсионной» - изменяющей мнение индивида и его социальные установки.

Эта функция была выявлена опытным путем. Рекламодатели в области экономики и политики обнаружили, что иногда социологические прогнозы, которые распространяются при помощи средств массовой информации, не сбываются. Оказалось, что некоторые индивиды предпочитают «проверить» свое восприятие информации на межличностном уровне общения и в результате в корне изменить свое мнение и отношение к рекламируемому товару или политическому «имиджу».

Социальная значимость некоторых частных функций межличностной коммуникации во многом определяется социологическими доминантами — основными категориями социальной коммуникации. Так, например, категории социального статуса и коммуникативных ролей актуализируются в функции социальной ориентации — предвидения социоречевого поведения партнера, что чрезвычайно важно для правильной интерпретации смысловой и оценочной информации. Категория оценочной информации актуализируется в частных функциях побуждения, убеждения за счет варьирования функционально-стилистических средств коммуникации. В реальной коммуникации социологические доминанты взаимодействуют друг с другом, но это взаимодействие не является стабильным, оно может видоизменяться убеждения за счет варьирования функционально-стилистических средств коммуникации. В реальной коммуникации социологические доминанты взаимодействуют друг с другом, но это взаимодействие не является стабильным, оно может видоизменяться.

## 2.3. Организационные коммуникации и их совершенствование

Внутренние коммуникации в организации являются результатом осуществления функции внутренней самоорганизации, управления. В практическом плане это обмен идеями, достижение соглашений, распорядительно-подотчетные отношения, обмен информацией по поводу реализации целей и задач организации, взаимоотношения с персоналом и между членами коллектива. Процесс внутренних коммуникаций должен завершаться достижением согласия контрагентов и реализуется в форме межличностных и организационных отношений.

**Организационные коммуникации** – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, позволяет получать необходимую информацию.

По взаимодействующим сторонам организационные коммуникации можно разделить следующим образом (см. рис.2.1.).

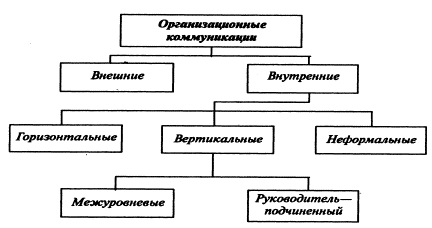


Рис.2.1. Классификация организационных коммуникаций

Любая организация заинтересована в повышении эффективности коммуникаций. По мнению Н.Н. Григорьевой, «повышение эффективности возможно на основе детального анализа используемой технологии коммуникаций и видении разрывов, нестыковок или провалов в коммуникационном процессе» [4]. Иначе говоря, эффективной можно назвать ту коммуникацию, в которой влияние барьеров сведено к минимуму [9].

*Неформальные коммуникации* не следуют общим правилам данной организации; они осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками организации. Сети неформальной организационной коммуникации существуют в силу стремления работников знать ту информацию, которую они не могут получить с помощью формальных организационных коммуникаций. Система неформальных коммуникаций способна рождать слухи, которые могут отрицательно сказаться на эффективности коммуникаций.

Типичная информация, передаваемая по каналам неформальных коммуникаций:

- предстоящие сокращения производственных рабочих;

- новые меры по наказаниям за опоздание;

- изменения в структуре организации;

- грядущие перемещения и повышения;

- подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту;

- кто кому назначает свидания после работы.

Существуют две точки зрения, каким образом свести к минимуму эти слухи:

- распространение максимально возможной информации через каналы формальной коммуникации;

- поощрение сетей неформальных коммуникаций и включение менеджеров в эти сети для обратной информационной связи.

*Внешние коммуникации* - это коммуникации между организацией и внешней средой. Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации. От этих факторов зависят коммуникационные потребности организации. Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с элементами своего внешнего окружения. С потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью внимание уделяется созданию определенного образа организации на местном, общенациональном или международном уровнях. Подчиняясь государству, организации заполняют разнообразные письменные отчеты. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения. При этом обсуждения, собрания, переговоры, служебные записки, отчеты, циркулирующие внутри организации, часто являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешней средой.

*Внутренние коммуникации* - это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

*Горизонтальные коммуникации* - это коммуникации между различными отделами организации. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация — это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы, в которых формируются равноправные отношения, являющиеся важной составляющей удовлетворенности работников организации.

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках *вертикальных коммуникаций*. Она может передаваться по нисходящей, т. е. с высших уровней на низшие. Главная цель состоит в предоставлении информации о том, что (как, когда, где) должны делать сотрудники организации. Этот вид коммуникации наиболее распространен в современных организациях.

*Межуровневая коммуникация*. Коммуникация сверху вниз играет важнейшую роль в управлении организацией. Она непосредственно влияет на мотивацию и способность сотрудников выполнять свои производственные функции и обеспечивать достижение организационных целей. Основными формами коммуникации сверху вниз являются: приказы, инструкции, предписания, правила и процедуры. При коммуникации сверху вниз информация проходит через значительное число организационных уровней, поэтому риск ее искажения велик.

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

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

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

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Коммуникации по восходящей также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок. Руководители полагаются на данную информацию при анализе сложившегося положения дел.

При выборе вариантов коммуникаций руководители должны избегать «чрезмерных перегибов», т.е. предоставления людям такого количества информации, что они не смогут справиться с ее восприятием в полном объеме. Но они должны быть очень осмотрительны и не скрывать информацию ради своего статуса или власти. Следует также проявлять осторожность и не разглашать информацию, которую необходимо держать для себя или определенного уровня управления в организациях.

Хотя коммуникации в организациях часто носят характер межличностных, однако далеко не всегда проблемы их организации исчерпываются межличностными барьерами. Зачастую на пути эффективных коммуникаций и соответственно успешной работы организации встают специфические преграды, связанные с различными проблемами организаций как целостность систем.

В качестве путей улучшения коммуникации можно выделить следующие методы [4].

1. Управленческое регулирование:

* четкое определение и формулирование задач;
* формирование четкого представления о потребностях в информации начальника и подчиненных;
* планирование, реализация, контроль в направлении улучшения информационного обмена;
* обсуждения планов, задач, путей их решения.

2. Совершенствование системы обратной связи:

* перемещение людей из одного подразделения организация в другое с целью обсуждения;
* опрос работников, в среде которых необходимо выявить: четко ли доведены до них цели их деятельности, информированы ли они; с какими потенциальными и реальными проблемами сталкиваются или могут столкнуться стратегии перемен; получает ли их руководитель для предложений.

3. Совершенствование системы сбора информации с целью снижения тенденции фильтрации идей или их игнорирования на пути снизу вверх.

* Создание каналов информационных сообщений (стенная печать, статьи, радио и т.п.)
* Внедрение современных информационных технологий (электронная почта, видеоконференция и др.).

Управление коммуникациями необходимо строить на принципах, определяющих внимание руководителя к этой стороне его деятельности как менеджера, а также научный подход к формированию системы коммуникаций в организации. Рассмотрим данные принципы:

* принцип формирования структуры коммуникаций, отвечающей потребностям сотрудничества, партнерства и компетентности;
* принцип регулирования масштабов коммуникаций для определенных должностных лиц и подразделений;
* принцип рационального использования рабочего времени руководителя;
* принцип информационного обеспечения коммуникаций, распределение информации для установления и поддержания необходимых коммуникаций;
* принцип полномочий и ответственности;
* принцип регулирования коммуникативной нагрузки различных звеньев организации;
* принцип учета неформальных коммуникаций и использование их в процессе управления.

Современные средства коммуникации, которые могут использовать организации, представляют собой: электронную почту, голосовую почту, факс, телеконференцию, видеоконференцию, электронный обмен данными, интрасети.

Точные коммуникации снизу вверх оповещают менеджера о состоянии подчиненных, помогают ему правильно определить качества работников и открывают путь для более эффективных коммуникаций сверху вниз. В то же время существует проблема искажения коммуникаций, поступающих снизу вверх, потому что работники чаще будут говорить начальнику то, что он хочет услышать, а не то, что есть на самом деле.

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи сосредоточивают общую информацию в организации. Крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, новых видов продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям, ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников. Печатные материалы представляют возможность оценить данные по существу, а видеоматериалы позволяют персоналу составить представление о стиле и особенностях руководителей организации.

Современные информационные технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер, локальные и глобальные сети, из которых наиболее известна сеть интернет, уже оказали огромное воздействие на информацию.

Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации и вне ее, любому количеству людей одновременно. В ходе видеоконференций люди, находящиеся в разных местах, обсуждают всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо.

1. РАЗВИТИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «КЛИМАТРОН»)

Изучение литературы по вопросам эффективности коммуникаций позволило сделать вывод о том, что не существует единого, простого, всеобъемлющего инструмента или методики, которые могли бы безошибочно оценить эффективность коммуникации. Обычно используется некоторая комбинация различных методов измерения. Необходимо учесть каждый по отдельности или несколько из следующих факторов:

– контент-анализ и мониторинг сообщений СМИ;

– пространственный анализ;

– опросы и исследования;

* наблюдения, методы участия и/или ролевые игры.

В рамках курсовой работы были использованы следующие методы:

* + 1. Контент — анализ.
    2. Наблюдение.
    3. Анализ управленческой документации.

Развитие эффективности коммуникации проводится по следующим направлениям:

* внутренние коммуникации в системе управления;
* внешние коммуникации.

Компания «Климатрон» осуществляет деятельность в сфере установки и обслуживания кондиционеров и тепловентиляционной техники с 1991 года.

Среди клиентов ООО «Климатрон» такие крупные компании г. Тюмени, как автоцентр «Автоград», завод «Очаково», Тюменская топливная компания и другие.

Организационная структура ООО «Климатрон» представлена на рис.3.1.

Директор

Главный бухгалтер

Бухгалтерия

Главный инженер

Мастер участка

Мастер участка

Участок по монтажу

систем вентиляции

Участок по монтажу

кондиционеров

Помощник

Рис.3.1. Организационная структура ООО «Климатрон»

Организационная структуракомпании «Климатрон»является формальным каналом передачи информации, установленным администрацией и должностными обязанностями работников. Она связывает людей по вертикали и горизонтали внутри трудового коллектива. Однако социальные контакты не ограничиваются только формальными потоками информации, они включают и неформальные (социальные и психологические) способы взаимодействия.

В системе управления ООО «Климатрон» используются следующие основные коммуникации:

* совещания (в большинстве случаев производственные);
* управленческая документация (приказы, распоряжения и т.д.).

*Анализ совещаний* позволил выявить следующие недостатки, препятствующие эффективной коммуникации:

* + 1. Не составляется протокол совещания, что затрудняет осуществление такой важной функции управления, как контроль.
    2. Совещания, как правило, начинаются позже назначенного времени, так как участники совещания опаздывают по различным причинам.
    3. Вопросы, выносимые на совещание, предварительно не доводятся до участников, что приводит к недостаточной подготовке присутствующих. Как следствие, совещание затягивается, или вопрос отправляется на доработку.

В целях повышения эффективности данной коммуникации, необходимо следующее:

* при подготовке совещания необходимо определить: *цель совещания* – описание ожидаемого результата, нужного решения, желательного итога; *предмет обсуждения* – тема совещания, которая должна быть актуальной, конкретно сформулированной и представляющей интерес для участников совещания;
* для повышения оперативности участники должны быть не просто информированы о правилах поведения на совещании, но и придерживаться их.

Правила поведения на совещании для руководителя:

− начать и завершить совещание в точно назначенное время;

− сообщить о регламенте;

− согласовать правила работы, уточнить повестку дня;

− назначить ответственного за регламент и протокол;

− регулировать деловитость и направленность выступлений;

− соблюдать корректность дискуссии;

− использовать разнообразные приемы для активизации внимания участников совещания;

− подводя итоги, обобщить все сказанное, сформулировать выводы, определить задачи на будущее;

− в заключение оптимизировать ситуацию, настроить персонал на эффективную работу.

Правила поведения на совещании для участников:

− не следует бояться взять на себя ответственность за то, что вы говорите;

− не рекомендуется использовать провокационные вопросы или вопросы- ловушки, которые провоцируют конфликты, становятся причиной ухода от проблемы;

− в высказываниях быть конкретным, четким, корректным;

− оставаться естественным — самим собой, а «не играть роль»;

− выражать собственную позицию.

После совещания необходимо направить усилия на выполнение принятых решений: проанализировать ход и результаты; внимательно просмотреть протокол результатов; создать условия для реализации намеченных мероприятий.

*Анализ управленческой документации* ООО «Климатрон» свидетельствует о том, что в компании преобладают такие формы документов, как приказ и распоряжение. Приказы носят в основном кадровый характер (около 80 %): прием, увольнение, взыскание, поощрение. Распоряжения по большей части относятся к сфере производства (сроки начала и окончания работ, назначение ответственных).

Были выявлены следующие недостатки в процессе коммуникации:

* + 1. Коммуникация носит односторонний характер. Отсутствует механизм обратной связи. После издания распоряжения не анализируется результат (выполнения или невыполнение распоряжений), что отрицательно сказывается на системе мотивации.
    2. Коммуникация носит в основном предопределенный характер, то есть не затрагивает стратегических вопросов.

В целях повышения эффективности процесса коммуникации, необходимо соответствие документов следующим требованиям.

Приказ и распоряжение, как и любое управленческое решение, должны включать в себя ряд структурных частей: мотивационная часть (указываются мотивы, причины и повод появления данного распоряжения); содержательная часть (включает общие ориентиры, что и как требуется выполнить, отражение взаимосвязей и взаимовлияний); обязывающая часть (должна быть четкой и конкретной: кому, когда, что и где необходимо выполнять; кроме того, в ней указываются меры обеспечения выполнения и контроля исполнения).

Рассмотрим внешние коммуникации компании. Компонентами внешней среды ООО «Климатрон» являются: потребители, поставщики, конкуренты, органы власти. Анализ проводился по такому ключевому компоненту, как клиенты.

Коммуникация в компании осуществляется по следующим направлениям:

* привлечение клиентов;
* взаимодействие с клиентами.

Коммуникационный процесс по *привлечению клиентов* имеет следующие недостатки:

* + 1. В связи с экономическим кризисом, который коснулся и деятельности исследуемой компании, сокращена должность менеджера по продажам. Таким образом, отсутствует важное звено в процессе коммуникации. На предприятии не проводится системной работы по поиску клиентов.
    2. У компании отсутствует собственный сайт.
    3. В качестве основного средства коммуникации с целью привлечения клиентов используется реклама в СМИ (газеты «Караван — медиа» и др.). По нашему мнению, большая часть таких обращений теряется в «информационном океане».

Таким образом, если оценивать эффект воздействия маркетинговых коммуникаций по прямым показателям (объем продаж), можно сделать вывод о неэффективности маркетинговых коммуникаций (так как объем выручки компании «Климатрон» по итогам 9 месяцев 2010 года ниже объемов выручки за аналогичный период 2009 года более чем в 5 раз).

При *взаимодействии с клиентами* существенных недостатков в процессе коммуникации не выявлено.

Развитие эффективности процессов коммуникации в ООО «Климатрон» позволяет сделать вывод о том, что имеется большое количество барьеров, мешающих развитию коммуникации. Особое внимание обращает на себя отсутствие системы маркетинговых коммуникаций, что в конечном итоге может привести к потере рынка.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление в организации осуществляется через людей. Одним из важнейших инструментов управления в руках руководителя является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также, получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчинённых. Многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достичь наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена. Многие руководители понимают важность этой проблемы и уделяют этому большое внимание. Так как без коммуникации невозможно существование никакой организованной группы людей.

В настоящее время не существует единой общепризнанной методики, позволяющей оценить эффективность коммуникации.

В связи с этим была предпринята попытка оценить эффективность коммуникации на примере конкретного предприятия с использованием нескольких методов. По итогам анализа представлены рекомендации по совершенствованию процесса коммуникации.

Необходимо отметить, что такому вопросу, как коммуникационный менеджмент, в сфере практической деятельности пока еще не уделяется достаточного внимания. Возможно, это связано с тем, что и сама теория коммуникации как наука является сравнительно молодой. Термину «коммуникационный менеджмент» в российской науке скоро исполнится четырнадцать лет (впервые его употребил А.Б. Зверинцев в 1997 г.), но все еще не выработано единой точки зрения на суть этой деятельности.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

* + 1. 7 нот менеджмента. - 5-е изд., доп.- М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2001. - 656 с.
    2. Беркутова Т.А. Маркетинговые коммуникации. - М.: Феникс, 2008. - 254 с.
    3. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник для вузов./ О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М., 1998.
    4. Григорьева Н.Н. Коммуникационный менеджмент: учебный курс. - Электронный ресурс Московского института экономики, менеджмента и права [www.e-college.ru](http://www.e-college.ru/)
    5. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента. М., 2000. – 432 с.
    6. Каймакова М.В. Коммуникации в организации. - Ульяновск: УлГТУ, 2008. - 73 с.
    7. Консалтинг в управлении проектами: пер.2-го англ.изд./ Филип Уикхэм. - М.: Дело и Сервис, 2006. - 368 с.
    8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. - М.: «Дело», 1992. - 702 с.
    9. Непряхин Н.Ю. Основы эффективной коммуникации. - [www.oratorica.ru](http://www.oratorica.ru/)
    10. Основы теории коммуникации: Учебник / М. А. Василика. – М. : Гардарики, 2003.
    11. Основы теории коммуникации. Учебно-методическое пособие / Сост. Ж.В.Николаева.- Улан-Удэ: ВСГТУ, 2004. - 274 с.
    12. Плотников М.В. Эффективные коммуникации в организации. - Электронный ресурс [www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru/)
    13. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. - 864 с.
    14. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент: Учебно-методическое пособие. Электронная версия, Пенза. Изд. ПГУ, 2003.
    15. Федотова М.Г. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие — Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. — 76 с.
    16. Шеметов П.В.  Организационные коммуникации: совершенствование и управление ими. - Электронный ресурс [www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru/)