СОДЕРЖАНИЕ

Ведение………………………………………………………………..….…3

Глава 1. [Теория](#_Toc135290274) коммуникаций……………………………………………5

* 1. Сущность и виды коммуникаций…… ……………………………….5
  2. Элементы и этапы коммуникационного процесса.…………………..8

Глава 2. Коммуникации в организации………………………………… 13

2.1 Направления коммуникаций в организации ………………….……..13

2.2 Взаимосвязь коммуникационных процессов и информационных технологий в организации ………………………………………........20

2.3 Проблемы коммуникации……………………………………………..24

Глава 3. Коммуникации на примере компании «TelMe»……………….27

3.1 Краткая характеристика компании «TelMe»…………………………...27

3.2 Внутрифирменные коммуникации компании ………………………....28

3.3 Рекомендации по совершенствованию работы компании…………..32

Заключение…………………………………………………………………....34

Список литературы………………………………………………….......36

**ВВЕДЕНИЕ**

Коммуникация - это одна из наиболее сложных и неоднозначных проблем организационного поведения.

Актуальность темы обусловлена оценками специалистов, которые показывают, что до 80% рабочего времени менеджеров всех уровней расходуется на те или иные виды общения. Информация выступает одним из важнейших инструментов управления. Анализируя и передавая информацию, получая затем обратные сигналы, менеджер планирует, организует, координирует и мотивирует подчиненных. Таким образом, каждый менеджер обязан быть коммуникатором. «Коммуникация»- собирательный термин, обозначающий взаимодействие субъектов на основе информации. Естественно считать, что информационные процессы составляют ядро коммуникации. Однако было бы слишком просто сводить коммуникацию только к процессам приема и передачи информации, ибо при этом опускается из виду много важных моментов. К ним относятся: поведенческая активность субъектов, сложным образом зависящая от характера передаваемой информации; способности индивидов и их возможности участвовать в информационных процессах; мотивация; самоконтроль; внешние факторы, влияющие на эти процессы и многое другое. Объектом исследования являются коммуникации в компании «TelMe». Предметом исследования будет являться как общая теория коммуникации так и коммуникации в рамках компании «TelMe».

Цель исследования: на примере одной из компаний, использующих в качестве инструментов в работе последние достижения высоких технологий, проанализировать возможности последних для достижения высоких результатов во внутрифирменной коммуникации и рассмотреть эффективность их использования менеджерами.

Задачи исследования:

1) Показать природу и сложность коммуникаций, рассмотреть их значение в организации.

2) Раскрыть содержание коммуникативного процесса и рассмотреть препятствия, стоящие на пути коммуникаций.

3) Изучить результаты исследований различных видов коммуникаций, подвести некоторые их итоги.

4) Раскрыть пути улучшения системы коммуникаций в современной организации.

Теоретической и методической базой выступают работы отечественных и зарубежных ученых в области практического и теоретического коммуникационного менеджмента.

**Методы исследования :**

Изучение, и анализ литературы по основам менеджмента.

Обобщение изученной информации.

**Предметом исследования** является коммуникации на предприятии

**Объектом исследование** является компания «TelMe»

**Глава 1.** ТЕОРИЯ КОММУНИКАЦИЙ

**1.1 СУЩНОСТЬ И ВИДЫ КОММУНИКАЦИЙ**

*Коммуникации* – это обмен информацией между двумя людьми и более. На коммуникации руководители тратят от 50 до 90% времени. И это ясно, если учесть, что руководителю необходимо реализовать свою роль в межличностных отношениях, участвовать в принятии решений и выполнять управленческие функции планирования, организации, мотивации, координации, регулирования и контроля. Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации и называют связующими процессами.

Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, не влияющая на процесс управления. Обмен информацией, которая оказывает влияние на процесс управления, носит название эффективных коммуникаций. Эффективный менеджер – это тот, кто из общего потока коммуникаций умеет быстро отобрать эффективные, т.е. полезные для процесса управления.

Коммуникации осуществляются в повседневной работе при общении с подчиненными руководителями, на собраниях, при чтении документов, разговорах по телефону, составлении документов. Коммуникациями признан весь процесс производства и управления.

Коммуникации подразделяются на две большие группы: между организацией и её средой и между уровнями управления и подразделениями.

К первой группе относятся коммуникации, которые представляют собой информационное взаимодействие с внешней средой: это средства массовой информации, потребители, надзор за качеством продукции, органы государственного регулирования, политические группы, комитеты, поставщики и т.п. Возникновение коммуникаций внутри предприятия в виде собранной, обсуждений, телефонных переговорах, отчетов и т.д., как правило, являются реакцией на воздействие внешней среды.

В качестве коммуникаций для организации используются различные формы. Так, для реализации товара используются программы маркетинга и рекламы. Для соблюдения норм государственного регулирования требуется письменное оформление документов. Изучение рынка ведется при помощи специальных организаций, т.е. существует множество способов коммуникаций.

Ко второй группе относятся межуровневые коммуникации, коммуникации между различными подразделениями, коммуникации «руководитель – подчиненный», коммуникации между руководителем рабочей группой, неформальные коммуникации.

В процессе управления осуществляются коммуникации по вертикали и по горизонтали между подразделениями. По нисходящей передается информация о принятых решениях на высших уровнях (текущие задачи, конкретные задания, рекомендации). Эта информация может передаваться из одного уровня на другой вплоть до рабочих исполнителей.

Не менее важными являются коммуникации и по восходящей линии. Предприятие не может функционировать без информации о ходе производственного процесса. По восходящей передается информация о загрузке оборудования, количестве работающих, поступлений сырья, выпуске продукции и т.д. Иногда возникает ситуация, когда для решения вопроса на низовом уровне требуется вмешательство руководителей высшего звена. И тогда информация по ступеням управления снизу передается на самый высокий уровень. Так, например, вопрос об изменении технологии, возникший на производственном участке, должен решать руководитель организации.

Для координации задач и действий подразделений организации требуется обмен информацией между ними, поэтому устанавливаются потоки информации между подразделениями по горизонтали. Таким образом координируется деятельность рабочих групп по контролю за издержками, распределением ресурсами, сбытом продукции. Руководители различных подразделений информируют друг друга о ходе внедрения новой техники. Помимо координации действий горизонтальные коммуникации способствуют установлению равноправных отношений между подразделениями, что положительно сказывается на работе всей организации.

Две трети всей деятельности на предприятии – это деятельность, основанная на коммуникациях «руководитель – подчиненный». Они относятся к коммуникациям по вертикали, но выделяются в отдельную группу, так как оказывают непосредственное влияние на производственный процесс. Это обмен информацией о способах деятельности, эффективности работы, вознаграждениях, способностях работников, проблемах, изменениях, результатах, усовершенствованиях и т.д.

Поскольку подчинённые объединены в Рабочие группы, то коммуникации с ними руководителя являются важным компонентом для достижения эффективности управления. участие в обмене информацией каждого члена рабочей группы позволяет выработать более правильные отношения группы с руководителем, а руководителю более активно вовлекать подчинённых в дела организации.

Определённую роль играют также коммуникации с неформальными группами. Часто мнения, складывающиеся в неформальных группах и поступающие к руководителям по неформальным каналам, дают возможность понимать более правильные решения или предупреждать конфликтные ситуации.

Информационный процесс охватывает все подразделения и все   
стороны деятельности предприятия, поэтому естественно, что его   
деятельность в значительной степени зависит от эффективности коммуникационного процесса. Но в процессе коммуникаций информация может быть искажена, неправильно понята или воспринята. Эффективность обмена информацией достигается только в том случае, когда одна сторона передает информацию, а другая - правильно её воспринимает. Поэтому главной задачей коммуникационного процесса является обеспечение понимания и правильного восприятия   
передаваемой информации.

**1.2 ЭЛЕМЕНТЫ И ЭТАПЫ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА**

Коммуникации пронизывают все элементы организа­ции. Их основная цель — обеспечить взаимопонимание людей, участвующих в информационном обмене. Однако сам факт обмена информацией еще не гарантирует эффективности обще­ния. Довольно часто передаваемое сообщение оказывается не­правильно понятым и, следовательно, коммуникации — неэф­фективными. Для того чтобы лучше понять сущность процесса обмена информацией и условия его эффективности, рассмотрим основные элементы и стадии коммуникационного процесса.

Процесс коммуникации возможно осуществлять при нали­чии следующих основных элементов: отправитель, сообщение, канал связи, получатель.

*Отправитель* — лицо, стремящееся донести определенные идеи с помощью передаваемой им информации.

*Сообщение* — информация, имеющая определенную форму и закодированная с помощью соответствующих символов.

*Канал связи* — средство передачи информации.

*Получатель* — лицо, которому отправитель адресует переда­ваемое сообщение.

Процесс коммуникации можно представить в виде последо­вательности нескольких взаимосвязанных этапов.

Формулировка идеи и отбор информации —> Кодирование информации и формирование сообщения —> Выбор канала связи и передача сообщения —> Декодирование сообщения и восприятие информации —> Интерпретация сообщения и формирование ответа на него —> Передача ответа отправителю —>

Очень часто процесс коммуникации занимает всего несколько минут или даже секунд и на практике сложно выделить и разгра­ничить его отдельные этапы. Однако мы кратко проанализируем каждый из них, чтобы лучше понять их содержание.

*1. Формулировка идеи.* Обмен информацией всегда начина­ется с формулирования идеи и отбора информации для сооб­щения. Отправитель решает, какую именно идею он хочет сообщить своему адресату. Это чрезвычайно важный этап, так как именно он во многом определяет эффективность процесса в целом. Очень часто можно наблюдать, как непродуманная или неудачно сформулированная идея служит источником недоразумений и препятствует достижению взаимопонимания. Поэтому главное для отправителя еще до передачи сообщения - четко определить, что именно должен понять получатель и насколько эти идеи уместны и адекватны конкретной ситуации. Итак, идея сформулирована, однако она еще не имеет опреде­ленной формы, в которой может быть передана получателю. Придать ей эту форму — задача следующего этапа.

*2. Кодирование информации и формирование сообщения.* Для того чтобы передать свою идею, отправитель должен с помощью символов, понятных получателю, закодировать информацию, придав ей определенную форму. В качестве таких симво­лов могут использоваться слова (звуки, буквы), интонации, жесты, рисунки (графические изображения) и т. д. Такое кодирование превращает идею в сообщение.

*3. Выбор канала связи и передача сообщения.* Одновременно с кодированием отправитель выбирает и канал связи, соответст­вующий типу символов, использованных для кодирования, и целям коммуникации. К таким общеизвестным и часто исполь­зуемым каналам относятся: почта, телефон, телефакс, элек­тронная почта, компьютерные сети и т. д.

Если канал связи непригоден для физического воспроизведения определенных символов, передача информации невозможна или затруднена. Так, например, вряд ли можно получить адекватное представление о проекте нового здания пои передаче сообщения по телефону. Но не менее важно, чтобы выбранный канал соответ­ствовал идее и цели сообщения, иначе обмен информацией теряет эффективность. Например, если руководитель хочет предупредить подчиненного о недопустимости совершенного им нарушения правил и делает это во время непринужденной личной беседы, между прочим, а не официальным письмом или на совещании, он не должен удивляться, если работник не вос­примет идею серьезности своего проступка.

В ряде случаев, обмениваясь информацией, желательно не ограничиваться единственным каналом связи, а использовать определенное сочетание средств передачи информации. Хотя это и усложняет коммуникационный процесс, зато повышает его результативность. Так, исследования показывают, что одно­временное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективней, чем обмен только пись­менными сообщениями.

Выбрав канал, отправитель использует его для передачи со­общения получателю. Речь здесь идет только об одной из опе­раций — физической передаче информации, занимающей час­то лишь считанные секунды, которую, однако, иногда ошибоч­но принимают за весь процесс коммуникации.

*4. Декодирование и восприятие информации.* Чтобы воспри­нять информацию, заключенную в сообщении, получатель должен декодировать его. Декодирование — это, по сути, пере­вод символов сообщения в мысли получателя. Если символы, использованные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет смысл сообщения и заложен­ную в нем идею. Однако в силу ряда причин, которые рассмот­рены ниже, в процессе передачи информации возникают раз­ личного рода помехи и искажения (шум), способные изменить смысл сообщения.

Для того чтобы компенсировать негативное влияние шумов и повысить эффективность обмена информацией, в коммуни­кационных процессах используется обратная связь. Под обрат­ной связью здесь понимается реакция получателя на принятое им сообщение. Обратная связь необходима, чтобы понять, на­сколько правильно было воспринято и понято сообщение. Ме­неджер не должен считать, что смысл всего сказанного или на­писанного им будет понят в точности так, как он задумал, и ему следует, поэтому наладить обратную связь с получателем.

Такая обратная связь реализуется с помощью двух завер­шающих этапов коммуникационного процесса.

*5. Интерпретация сообщения и формирование ответа.* На этом этапе отправитель и получатель меняются местами: полу­чатель становится отправителем и формирует свой ответ, в ко­тором содержатся его интерпретация полученного сообщения и реакция на него, а первоначальный отправитель - получате­лем, ожидающим сообщения - ответа.

*6. Передача ответа.* Сформированный ответ передается получателю по выбранному каналу связи, замыкая тем самым цикл коммуникации.

Следует иметь в виду, что для достижения взаимопонима­ния может потребоваться несколько таких циклов и соответст­венно больше времени. Но хотя процесс коммуникации с об­ратной связью протекает медленнее, он гораздо более точен и эффективен по сравнению с односторонней связью.

Как уже отмечалось выше, в системах передачи информа­ции в большей или меньшей степени всегда присутствует шум. На языке теории информации шумом называют все, что иска­жает смысл передаваемого сообщения. Определенные шумы имеются всегда, поэтому на каждом этапе процесса коммуни­кации может происходить некоторое искажение смысла. Обыч­но эти искажения несущественны, но если уровень шума вы­сок, это приводит *к* существенной потере смысла и может даже полностью блокировать информационный обмен. Поэтому не­обходимо знать основные причины шумов и возможных иска­жений и учитывать их влияние в процессах коммуникации.

Глава 2. **КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**2.1 НАПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Вертикальная коммуникация

Характеру вертикальной коммуникации уделялось много внимания главным образом потому, что она весьма важна для функционирования организаций. Из нашего обсуждения организационной структуры, власти и руководства становится очевидным, что вертикальный элемент является решающим фактором организационной жизни. Поскольку и коммуникация имеет решающее значение, вертикальный элемент действительно очень важен. Вертикальные коммуникации в организациях включают и нисходящие, и восходящие потоки.

Нисходящая коммуникация

Существует *5 элементов* нисходящей коммуникации:

-простая и общая рабочая инструкция, в которой говорится, что должен делать подчиненный.

Такая коммуникация осуществляется через прямой приказ, учебные сессии, описания работ и прочие подобные механизмы. Задача рабочих инструкций состоит в том, чтобы гарантировать безопасное и соответствующее цели выполнение работы. Для более сложных и неопределенных задач существуют инструкции более обобщенные. Как правило, чем выше квалификация подчиненных, тем меньше специфицированы инструкции, так как предполагается, что люди привнесут в них свои знания о том, как выполнять работу.

-разумное обоснование задачи и ее связи с остальной организацией. Сколько информации такого рода сообщается, зависит от жизненной философии руководства. Если философия состоит в том, чтобы держать членов организации в неведении и довольстве, то такой информации сообщают мало. Организация может либо считать подчиненных неспособными постигнуть информацию, либо думать, что они ее неправильно поймут и станут вносить изменения в ее характеристики, полагаясь на то, что они лучше знают, как нужно выполнять работу. Даже и не говоря о жизненной философии, это вещь деликатная. Все организации, даже те, кто сильнее всех заинтересован в человеческих качествах своих членов, что-либо от них да скрывали. Если бы полностью объяснялись все действия и всем членам, то была бы высока вероятность хаоса, поскольку коммуникации очень быстро оказались бы перегруженными. Опасность слишком большой коммуникации сочетается с противоположной опасностью - слишком малой коммуникации, - которая также способна привести к ошибкам в работе организации. Если персоналу давать слишком мало информации, и они не будут знать, как их конкретная работа связана с заданием в целом, есть большая вероятность того, что они почувствуют отчуждение от работы и от организации. Очевидно, при устройстве коммуникаций важно выбрать оптимальный путь между этими крайностями.

- информация, касающаяся процедур и традиций внутри организации. Подобно первому элементу (рабочая инструкция), он относительно простой и непротиворечивый. Здесь опять возникает вопрос, связывается это или нет со вторым элементом.

- обратная связь с индивидуумом по поводу его характеристик.

Это по определению «скользкий» вопрос, особенно в том случае, когда обратная связь негативная. Если вышестоящий пытался использовать межличностные отношения со своими подчиненными, проблема становится еще сложнее. Ее разрешение почти невозможно, когда трудовые роли так тщательно установлены организацией заранее, что у работников нет никакой свободы действий. В этом случае только полностью осознанное отклонение вызовет обратную связь. При отсутствии отклонения обратной связи, возможно, и не будет, не считая чека на зарплату и других рутинных поощрений. Там, где свобода действий является частью модели, проблема оценки углубляется, потому что труднее осуществить обратную связь, не имея четких критериев для обоснования оценки. Несмотря на эти очевидные проблемы, обратная связь является закономерной частью нисходящей коммуникации.

- попытки внушить подчиненным доверие и принятие целей организации (или ее подразделения). Разумеется, здесь есть намерение подключить к работе личные эмоции и дополнить ими систему мотивации.

Нисходящая коммуникация имеет место на всех уровнях, с самой верхушки вниз. На каждом уровне она интерпретируется индивидуумами, так что индивидуальные факторы снова входят в нашу модель в качестве информационных потоков.

Восходящая коммуникация

Вопреки закону тяготения, коммуникация в организациях должна также идти вверх, даже если сверху ничего не поступает. Согласно Кацу и Кану:

1.Коммуникация вверх принимает много форм.

Однако их можно свести к тому, что люди говорят:

- о самих себе, о своих показателях работы и о своих проблемах;

- о других людях и их проблемах;

- о практике и политике организации;

- о том, что нужно сделать и как это сделать (6).

Содержание этих сообщений имеет широкий диапазон: от личного раздражения до самых заумных предложений по усовершенствованию организации или всего мира; сообщения могут иметь положительные или отрицательные последствия для подчиненного: от продвижения или поощрения до увольнения. Самой очевидной проблемой восходящей коммуникации опять же является иерархия.

Люди не любят направлять вверх информацию, если она может быть вредной для них или равных с ними по положению. Таким образом, количество и род информации, поступающей вверх, во многом определяется иерархией. Всякий, кто бывал в любой из организаций, знает, что споры с боссом, начальником отдела, президентом, контролером или другим вышестоящим, по крайней мере, на первых порах, вызывают нечто похожее на страх независимо от источника власти вышестоящего в организации.

Важна и другая грань восходящей коммуникации: чем детальнее и конкретнее нисходящая коммуникация, тем более сжатой и обобщенной будет идущая вверх по иерархии. Разумеется, главная функция тех, кто находится в середине иерархии, состоит в отфильтровывании и редакции информации. Только самой важной части информации позволено достигнуть верхушки. Это можно наглядно видеть на государственном уровне, где президент США получает сильно сжатые справки об огромном количестве национальных и международных проблем. Независимо от правящей партии, процесс фильтрации и редакции является жизненно важным для иерархии, поскольку основания, на базе которых «редактируются» сообщения, очень сильно сказываются на той информации, которая достигает верха. Здесь так же, как и в нисходящей коммуникации, работает ограниченность восприятия, о которой мы говорили выше, и поэтому возможность искажения информации очень велика, и что еще более важно, при другой редакции решение могло бы быть другим.

Надо отметить одну интересную технологическую деталь. Информационная технология на базе компьютеров приобретает все большее значение в процессе коммуникации. Но у верхней исполнительной власти в их собственном офисе может и не быть компьютеров. Результаты использования фирмами информационных технологий на современном этапе дают очень высокие результаты. Этому вопросу посвящена практическая часть данной работы.

Нарушения иерархии и некоторые положительные результаты

В процессе коммуникации существует несколько специфических нарушений иерархии. Прежде всего, иерархическое деление тормозит коммуникацию. Это обычное стремление людей одного и того же статуса взаимодействовать больше друг с другом, чем с теми, кто на другом уровне. В то же время те, чье положение ниже, стремятся подружиться с теми, кто выше. Это увеличивает поток коммуникаций, основанных на личностных взаимоотношениях и направленный вверх, но оставляет почти без притока такого типа коммуникации самый нижний уровень иерархии. Эта ситуация еще больше осложняется тем фактом, что с вышестоящих позиций также направляется вверх подобный поток коммуникаций, часто в ущерб отзывчивости по отношению к своим подчиненным, т. е. для всех сторон уровень удовлетворенности снижается.

Второе нарушение состоит в том, что в такой ситуации одобрения ищут скорее наверху, чем в окружении равных. В коммуникационную систему входят нерабочие критерии, в которых уважение со стороны равных, заслуженное по работе, становится вторичным по отношению к другим способам завоевания расположения, которые не связаны с выполнением задания. Показательно изобилие терминов для обозначения этого: от лизоблюдства до более грубых выражений.

Третье нарушение связано с функцией исправления ошибки нормального социального взаимодействия. Общение среди равных имеет тенденцию взаимовыявлять наши ошибки или, по крайней мере, обсуждать их. Похоже, что в восходящей коммуникации это происходит в гораздо меньшей степени. Подчиненные не любят говорить начальству о том, что они не согласны с порядком или с распоряжением, боясь за свое положение. Критика вышестоящего - не самая популярная форма коммуникации в организации.

Эти проблемы восходящей коммуникации в организациях усложняются факторами, влияющими на индивидуальное восприятие, которое мы обсуждали ранее. Поскольку ранг в организации структурно обусловлен, он несет с собой сильную тенденцию к стереотипу. Само наименование, например управляющий, рабочий, студент, генерал и т. д., несет в себе определенную ценность, которая связана с рангом. Различение статуса необходимо и имеет свою положительную сторону; но многие стереотипы несут в себе отрицательный смысл, и в трудности организационной коммуникации встраивается еще и вероятность ее искажения вследствие реальных или предполагаемых различий в статусе.

Горизонтальная коммуникация

Коммуникации в организациях направляются не только вверх и вниз. Горизонтальная или боковая коммуникация является постоянной и важной гранью жизни организации. Вертикальная ось была в центре внимания большинства анализов коммуникации главным образом потому, что классики в основном исследовали эту область. На горизонтальную компоненту обращали меньше внимания, хотя большая часть коммуникации в организации принадлежит к этому типу. Исследование текстильной фабрики, проведенное Симпсоном, показывает: чем ниже уровень в иерархии, тем больше доля горизонтальной коммуникации. И это неудивительно: в большинстве организаций чем ниже уровень, тем больше на нем людей. Этот факт вместе с уже отмеченной тенденцией влияния иерархической разницы на коммуникацию делает естественным общение людей с теми, кто находится на том же уровне в организации. Да и люди одного уровня ближе друг другу по своим характеристикам, что облегчает горизонтальную коммуникацию.

Коммуникационные сети - Прежде чем обратиться к более систематическому анализу последствий всех этих коммуникационных проблем, следует отметить последнюю особенность, касающуюся пути, по которому развиваются коммуникации. Из всех организационных характеристик коммуникации более всего поддаются экспериментальным исследованиям, и их можно изучать в лабораторных условиях. Исследовали основные сети коммуникации между членами рабочих групп (Рис.1). Для сети типа «штурвал» требуется, чтобы каждое лицо на периферии посылало свои коммуникации на втулку. Это предполагает иерархию, поскольку находящиеся на периферии не могут посылать послания друг другу; задача втулки - осуществлять координацию. В сети типа «колесо» каждый член группы может общаться в любую сторону, без приоритетов. Система «общий канал» позволяет каждому связываться с каждым.

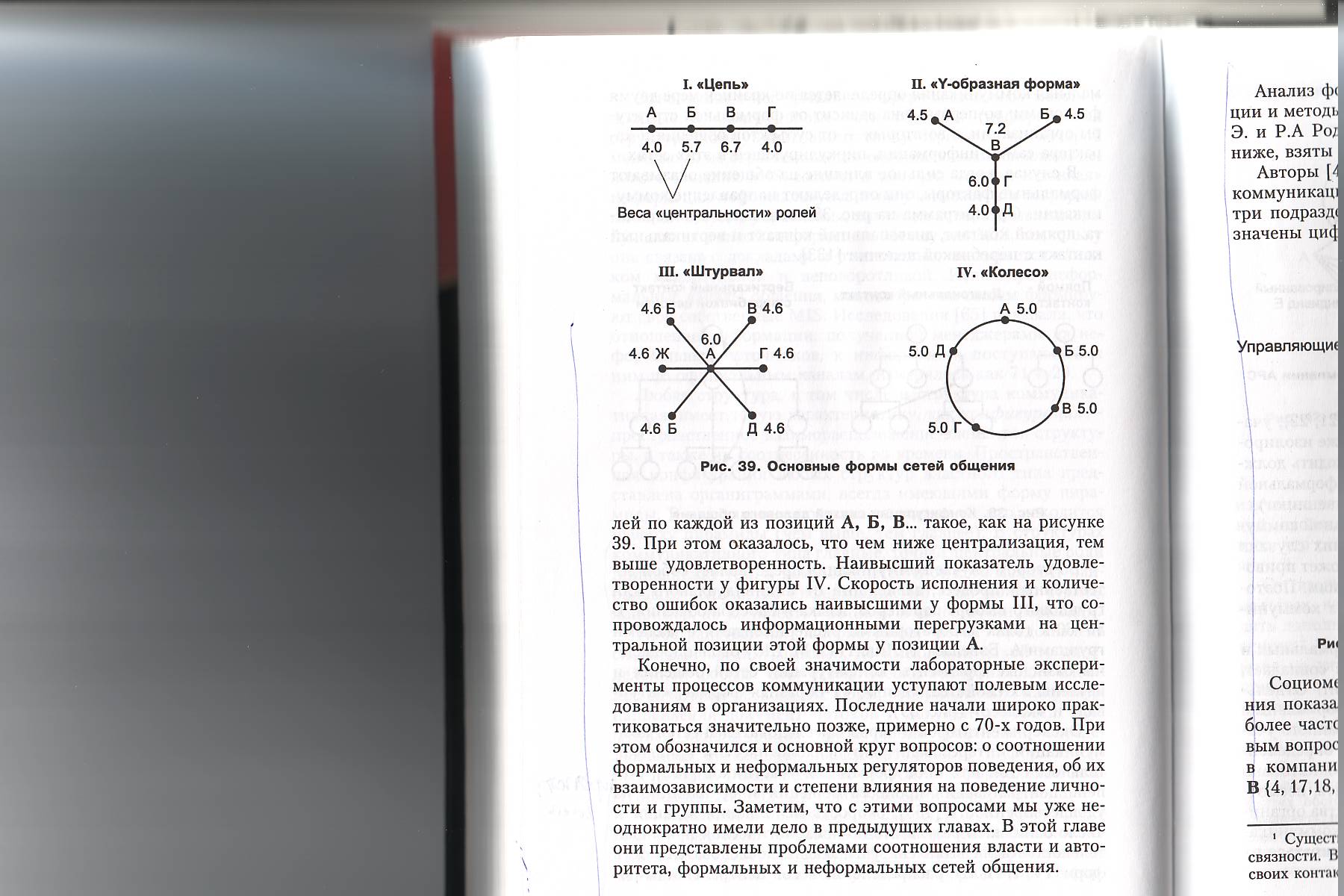


Рис.1. Основные формы сетей общения

Повторные исследования признали наилучшей систему «штурвал», если в качестве критерия использовать эффективность вынесения правильного решения. Другие типы могут стать столь же эффективными, если они создадут иерархию, но на это потребуется время, в течение которого эффективность будет понижена. Чем сложнее задача, тем больше времени требуется для структурирования коммуникационной сети. Значение этих результатов для наших целей состоит в том, что будь коммуникации вертикальными или горизонтальными, все равно проявляется иерархическая модель. В вертикальной ситуации иерархия уже присутствует, хотя формальная иерархия может быть модифицирована «властью компетенции» или личной привлекательностью. В горизонтальной ситуации иерархия непременно возникнет. Коммуникация существует на базе организационной структуры; но она также и способствует ее развитию.

**2.2 ВЗАИМОСВЯЗЬ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Особенностью современных рынков является то, что ситуация на них может стремительно изменяться в короткие промежутки времени, что требует быстрой реакции и выработки новых подходов к ведению бизнеса. Чтобы сохранять в таких сложных условиях лидирующие позиции, нужно постоянно изменять и адаптировать управленческую структуру организации, а также изучать и осваивать все перспективные методики бизнеса. Использование электронных средств коммуникаций становится одним из ключевых условий для выживания компаний в условиях жесткой конкуренции. В компаниях и фирмах уже давно применяется на практике создание «виртуальных» команд из инженеров, маркетологов, финансистов разных подразделений, которые разрабатывают различные проекты, не встречаясь друг с другом. Причем менеджеры отмечают в таких случаях минимальное противодействие со стороны различных бюрократических факторов, а также возрастающую мотивацию работников при наличии общей цели и чувства общности при работе над такими проектами.

С развитием в последние годы современных информационных систем и систем международной связи появляется практическая возможность отойти от традиционной бумажной документации как главного носителя информации, на котором отражаются все стадии реализации коммерческой сделки. Использование бумажной документации, а также привычных методов ее обработки и пересылки на практике очень часто приводит к большим производственным и коммерческим издержкам. Разработанные к настоящему времени технологии электронной коммерции позволяют предпринимателям при осуществлении сделок передавать информацию с помощью современных информационно-коммуникационных систем, достигая при заключении, подтверждении и выполнении коммерческих сделок (контрактов) повышенной точности, скорости и эффективности. Электронная коммерция объединяет, таким образом, все формы деловых операций и сделок, осуществляемых электронным способом. Кроме того, применение современных информационных технологий и систем коммуникации (электронный обмен данными, Интернет, видеоконференции и др.) уже сейчас способно вывести на качественно новый уровень все аспекты ведения бизнеса, в том числе создать эффективную систему обмена информацией внутри организаций.

Вот что говорит по этому поводу Билл Гейтс в своей книге «Бизнес со скоростью мысли»: « Каким бы образом ни была организована ваша компания, и какие бы способы вы ни применили для стимулирования своих работников, ясно одно: невозможно управлять полностью из центра. Один человек или один комитет никогда не будут в курсе всех вопросов в каждом подразделении или дочерней компании. Руководителям следует вырабатывать новые стратегии и общие установки и обеспечивать служащих адекватным инструментарием для сбора информации и знаний со всего мира. Не стоит пытаться самостоятельно принимать все решения. Компании, пытающиеся осуществить на практике концепцию управления «сверху вниз», направляя из центра каждый шаг на местах, просто не будут успевать поворачиваться в стремительном темпе новой экономики».

Инструментарий администрирования децентрализованной системы - полезная вещь, но настрой на управление всеми действиями работников из центра контрпродуктивен. Электронные средства должны стимулировать творческий потенциал работников и производительность их труда. Какие бы ценные указания ни давало высшее руководство, работникам интеллектуального труда необходимы еще и средства исследования, обмена друг с другом идеями и полученными результатами, а также внесения в бизнес-процессы изменений в реальном масштабе времени».

Возможности Internet

Приведем несколько возможных вариантов обмена и распространения информации в процессе работы фирмы, использующей сеть Internet.

*Распределение информации.* Быстрое распространение рабочей информации - приказов, меморандумов, планов и других рабочих документов - играет ключевую роль в географически разбросанных компаниях. С помощью Интернета фирма может организовать доступ к своим внутренним базам данных или экспертным базам знаний.

*Мобильная связь.* Любая компания, сотрудники которой часто направляются в командировки, может убедиться на собственном опыте, что организация доступа к Интернету по коммутируемым каналам с использованием сотовых модемов может существенно ускорить передачу необходимой в повседневной работе информации. Более того, существующие на сегодняшний день средства мультимедиа позволяют создавать интерактивные каталоги, демонстрационные видеоклипы и руководства по эксплуатации, которые коммивояжер может загрузить, подключившись к серверу компании, и продемонстрировать клиенту во время встречи с ним.

*Группа сбыта.* Локальная группа сбыта, располагающая доступом в Интернет, может осуществлять размещение заказов, определять необходимые объемы оптовых партий, обслуживать нестандартные запросы и направлять регулярные отчеты о результатах проделанной работы. Если же группа располагает средствами мультимедиа, то она может организовать демонстрацию самых последних изделий компании в режиме он-лайн, не обременяя себя при этом затратами на приобретение видеосистемы и расходами на командировки или почтовыми расходами по доставке свежих видеоматериалов.

*Обслуживающий персонал.* Персонал, обслуживающий постоянных клиентов, путем использования Интернета получает преимущество за счет доступа к поддерживаемым и регулярно обновляемым базам данных по ремонту, ремонтным средствам и запасным частям, имеющимся в наличии, как в самой компании, так и у сторонних организаций, а также при необходимости может получить консультацию у своих экспертов.

Компании могут осуществлять через Интернет связь между штаб-квартирой, отделениями, филиалами, расположенными в разных регионах, а также своими зарубежными представительствами. В данном случае Интернет предстает как естественное развитие их собственных внутренних локальных сетей. Скрытая выгода заключается в том, что нет необходимости в едином стандарте для внутренних локальных сетей всех этих подразделений. Все существующие сети могут быть подсоединены к Интернету с помощью протокола TCP/IP и тем самым объединены. Экономия может оказаться весьма существенной, так как при таком решении нет необходимости закупать новое оборудование для приведения всех локальных сетей к общему стандарту.

**2.3 ПРОБЛЕМЫ КОММУНИКАЦИИ**

Итак, коммуникации в организациях несовершенны. Основное последствие действия существующих систем коммуникации состоит в том, что послания трансформируются или изменяются по мере их прохождения через систему. Это означает, что конечный реципиент послания получает нечто, отличное от того, что было изначально послано, и это сводит к нулю назначение процесса коммуникации.

Пробел - Существует две главных формы трансформации - пробел и искажение (4). Пробел означает «стирание аспектов послания», и происходит это вследствие того, что реципиент не может воспринять содержание послания целиком и получает или пропускает только то, что удается уловить. Перегрузка коммуникации, о чем речь пойдет позже, также может быть причиной пробела, поскольку некоторые послания не удается обработать вследствие перегрузки. Пробел может быть намеренным, когда определенные блоки информации стираются, проходя через конкретные сегменты организации. Наиболее очевидны пробелы в восходящих коммуникациях, поскольку отправляется большое количество посланий большим количеством людей и подразделений, находящихся на нижних уровнях иерархии. Пробелы возникают по мере фильтрования коммуникаций на их пути вверх. Как было указано выше, в случае намеренных пробелов жизненно важно знать критерии пропуска некоторых видов информации. Могут быть пробелы в виде сокращения деталей и передачи наверх сути послания. Это, конечно, идеально, но практически недостижимо, поскольку обычно пропускают и часть содержания послания.

Искажение - означает изменение смысла посланий по мере их прохождения через организацию. Из предыдущей дискуссии о восприятии ясно, что люди намеренно или ненамеренно избирательно воспринимают то, что они получают в качестве посланий. Поскольку разные лица находятся в разных пунктах отправки и восприятия посланий, происходит значительное растворение смысла посланий в контексте, в котором происходит передача. Смысловые критерии во множестве точек пересечения отличаются вследствие разных личных и должностных квалификаций и разных точек зрения, обусловленных положением коммуникатора в организации (4).

Искажение в горизонтальных коммуникациях происходит, по-видимому, вследствие различия в целях и ценностях между организационными единицами. Избирательные пробелы и искажение или «кодирование» характерны не только для организаций. Они происходят во всех коммуникационных системах, от семьи до общества в целом. Но для организаций они имеют жизненно важное значение, поскольку организации зависят от точных коммуникаций в качестве основы для принятия решения.

Перегрузки - Проблема перегрузки системы коммуникации характерна для организаций в большей степени, чем для других социальных образований. Перегрузка приводит к пробелам и способствует искажениям. Она также подвержена дублированию и компенсации. В ситуации перегрузки компенсации бывают адаптивные и плохо адаптивные. Пробелы и искажения относятся к плохо адаптивным. Но это нормальная ситуация.

Другим средством, применяемым в ситуации перегрузки, является очередность. Эта методика заключается в выстраивании посланий по времени получения или по другому аналогичному критерию. Очередность может иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Если использована неверная система приоритетов, то менее важные послания могут быть задействованы прежде тех, которые фактически гораздо важнее реципиенту. В то же время, очередность позволяет реципиентам задействовать послания по мере их поступления, не оставляя их без внимания из-за общей перегрузки. В качестве примера можно привести эпизод из преодоления последствий крупного землетрясения. Занятые этой работой организации осаждались посланиями. В некоторых организациях потерпевшим разрешалось просить о помощи лицом к лицу, толпиться в офисе и говорить всем сразу; это быстро парализовало организации. Перегрузка была столь велика, что коммуникации не удавалось фильтровать никаким способом. Другие организации получали свои послания по телефону, который обеспечивает механизм произвольной очередности, основанный на работающих телефонах и удаче попадания на линию связи. Этим организациям удалось продолжать свою работу, потому что в единицу времени приходило одно послание. Конечно, при такой очередности не существует реального критерия, чтобы определять, какие послания пропускать, а какие нет, кроме временной фазы и удачи попадания на линию телефонной связи.

Выше упомянутый процесс фильтрования, который означает назначение приоритетов для посланий, является полезной модификацией очередности. Здесь критическим фактором является характер приоритетов. Многие организации используют модифицированную систему сортировки, которая позволяет войти в систему наиболее важным посланиям, если понятно, что организация может принять соответствующие меры. Менее важные послания принимаются, когда позволяет время. Следует отдавать преимущество системе фильтрования такого рода. Вопрос всегда заключается в том, по какому правилу производится фильтрование.

Все рассмотренные проблемы проистекают из того факта, что передаваемая информация в организациях требует интерпретации. В случае крайней перегрузки из-за обилия материала процесс интерпретации становится неоперативным.

**Глава 3. КОММУНИКАЦИИ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «TELME»**

**3.1 КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНИИ «TELME»**

Девиз компании:

Telme - Соединять Всех, Всегда, Везде!

Революция в сфере телекоммуникаций!

Telme - connecting anyone,anytime,anywhere!

Revolution in sphere of telecommunications!

Цель – дать комплексный анализ внутрифирменных коммуникаций международной социальной сетевой компании Telme («Телекоммьюникенш Мекотек»).

В связи с этим можно выделить 2 основные задачи организации:

реализовать маркетинговый план компании на основе использования современных высокотехнологичных инструментов связи;

предложить потенциальным потребителям коммуникативные продукты высочайшего качества.

|  |
| --- |
| Telme – это социальная сетевая компания, в основе которой лежит глобальное Сообщество Telme. Это лидер в коммуникационной «конвергенции»: компания, объединяющая медиа сервисы и голосовые услуги; предвестник новой эры межличностных контактов. Коммуникационная индустрия развивается сейчас стремительно быстрыми темпами, и все же некоторые барьеры тяжело даются обычным операторам из-за географических, правовых или технологических ограничений. Telme – это самая крупная социальная межоператорская сеть в мире. Ее центральный офис находится в Сингапуре. Компанией руководит опытная команда IT экспертов и лидеров сетевого маркетинга.  Таким образом, с учетом быстро меняющегося состояния в сетях связи, исследование путей коммуникации внутри данной компании должно осуществляться с применением самых последних технологий и давать высокие результаты. |

Структурно организация представлена следующим образом:

*Подразделение веб -поддержки клиентов и партнеров компании*

Осуществляет свою деятельность исключительно с использованием сети Internet. Это поддержка многоязыкового Интернет - сайта, создание сайтов для партнеров компании.

*Маркетинг-подразделение*

Маркетинг осуществляется в реальном времени с использованием самых последних разработок для голосовой и видеосвязи

*Подразделение автоматизации делопроизводства*

Разработка и внедрение систем оптимизации всех бизнес-процессов.

Несмотря на свою различную специализацию/профиль, все эти подразделения находятся в тесной взаимосвязи. И их суммарная работа направлена на успешное внедрение информационных технологий в жизнь и деятельность клиентов и партнеров организации.

Главной задачей специалистов становится обеспечение деятельности всех профильных подразделений фирмы как единого целого, а их сотрудников – как одного большого и дружного коллектива, мира единомышленников и проповедников идей и ценностей сообщества.

**3.2 ВНУТРИФИРМЕННЫЕ КОММУНИКАЦИИ КОМПАНИИ**

*Основная цель любой молодой коммерческой компании* – получение прибыли. Главная задача системы управления – обеспечить производство товаров и услуг, привлекательных с точки зрения целевых рынков. Однако успех зависит и от деятельности всех профильных подразделений фирмы, и от действий ее посредников, конкурентов и различных контактных аудиторий. Специалисты по связям с общественностью не могут замыкаться на нуждах целевого рынка. Они должны принимать в расчет все факторы микро- и макросреды. Фирме необходимо придирчиво следить за отношением широкой публики к своей деятельности.

Изначально компания, выпускавшая продукты для информационных устройств, хотела сделать внутренние коммуникации голосовыми, т.е. свести к минимуму проблемы голосового общения всех подразделений и каждого рабочего в частности. Ею была создана платформа для связи через Internet. А после того, как была запущена платформа WoIP2 (вторая редакция платформы), было принято решение распространить эту голосовую связь 4 поколения по всему миру.

Продукты компании:

- Программы голосовой связи DeskCallNG -для связи через компьютер и 3G VideoCall – с использованием сотового телефона;

- Виртуальная карта V-SIM, позволяющая совершать телефонные звонки, привязывая виртуальный номер к любому мобильному номеру для связи через WoIP2.

- карта V-SIM NG позволяет совершать звонки в любую точку земного шара, на любой номер любого телефона по невероятно низким ценам.

Статусы в компании:

-бесплатный пользователь (бесплатно получает программы, позволяющие осуществлять звонки на любые номера по низким ценам);

- член команды (имеет те же возможности, что и бесплатный пользователь с преимущественным правом существенных скидок на разговоры, в т.ч. с партнерами команды - бесплатно);

- партнер (бизнес-уровень. Имеет возможность построить собственную команду для получения прибыли от многоуровневого маркетинга);

- создатель команды (уровень высшего менеджера, в команде которого партнеры компании со своими структурами. Возможность неограниченного заработка и бесплатного доступа к любым продуктам Telme).

*Среди внутренних задач компании можно выделить следующие:*

создание атмосферы доверия между всеми участниками сообщества;

организация потока искренней информации, который должен свободно развиваться как по вертикали (от начальника к подчиненным), так и по горизонтали (между различными профильными подразделениями);

обеспечение удовлетворенности своим статусом и участием в общем деле для каждого сотрудника, формирование духа единой команды;

обеспечение работы без конфликтов;

создание здорового окружения;

достижения успеха для предприятия;

поддержание оптимизма в отношении будущего.

К сожалению, слишком часто коммуникации в организации представляют собой лишь обмен противоположными идеями, передаваемыми друг от друга по односторонним каналам. Здравый смысл диктует предприятиям необходимость систематического выслушивания своей внутренней общественности. В данной компании таких проблем просто не существует, т.к. все члены международной Интернет - команды могут общаться между собой посредством видеоконференций и бесплатных телефонных звонков с использованием платформы связи последнего поколения.

Как показал опрос, сотрудники удовлетворены отношениями и атмосферой, царящими на фирме. Более того, сложный маркетинговый план становится прозрачным для всех, кто начинает строить свой бизнес в компании.

Достижения компании:

- минимум подчинения и максимум коммуникации;

- маркетинговый план, предусматривающий построение бизнеса на основе последних достижений связи становится доступен любому пользователю Internet благодаря онлайновым видеоконференциям, исключающим поиск обратной связи;

- последние достижения компании в области создания продуктов связи позволяют свободно общаться между собой любым членам бизнес-сообщества, и в частности, менеджерам без каких-либо проблем с помощью видео и голоса с использованием компьютера или любого из доступных ему телефонов (стационарный, сотовый, таксофон) в 140 странах мира. Это позволяет всегда быть в курсе последних событий компании.

- исключается возможность распространения слухов;

- достижение высокой работоспособности членов сообщества благодаря отсутствию неформальных связей и не имеющему аналогов маркетинговому плану компании;

- неограниченные возможности бизнес - роста партнеров.

Таким образом, прибыль любого из бизнес - партнеров компании основана на сплочении коллектива и оптимизации информационной политики.

*Основными каналами распространения информации на фирме являются*:

ежедневные видео - голосовые конференции;

доска объявлений на сайте компании;

видеоотчеты о работе;

фильмы;

корпоративные мультимедийные издания;

опросы;

внутрифирменные мероприятия.

Подобное объединяющее начало сильно сближает членов коллектива. Акции, направленные на сплочение всех сотрудников компании, работающих в разных профильных подразделениях фирмы, помогают им ощутить себя членами единой команды, что, в свою очередь, сказывается на эффективности работы многопрофильного предприятия в целом. Итак, маркетинговый план компании уже воплощается в реальность благодаря тому, что именно продукты, предлагаемые компанией, сделали прочными и сами коммуникации внутри нее.

Все вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, современный уровень информатизации позволяет достичь высочайшего уровня коммуникаций внутри организации при условии стоящих перед руководством соответствующих задач.

**3.3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАБОТЫ КОМПАНИИ«TELME»**

Несмотря на высокий уровень информационных продуктов, обеспечивающих связь между партнерами по бизнесу и руководством компании, нельзя не отметить и ряд существенных моментов, которые можно отнести скорее к индивидуальным факторам коммуникации. А личностные взаимодействия, как уже было отмечено выше, имеют существенное значение для достижения ее эффективности. Информация наиболее эффективно может быть воспринята, если у принимающего ее задействованы все органы чувств. К сожалению, голосовая и видео-связь не могут заменить живого общения, при котором можно свести на нет все помехи и искажения при приеме информации. К тому же, любые неполадки в сети Интернет (временная неработоспособность серверов, технические работы на платформе Woip2) могут иметь пагубные последствия для компании (срыв важной видеоконференции или встречи, отсутствие связи в момент демонстрации ее возможностей клиенту и др.)

Таким образом, руководству компании нужно учитывать в своей деятельности следующие рекомендации:

- обеспечить постоянную возможность связи партнеров друг с другом путем привлечения дополнительных корпоративных видов связи;

- финансовая поддержка реальных встреч создателей команд для решения важных вопросов;

- о работах на платформе связи Woip2 заблаговременно предупреждать всех партнеров по бизнесу;

- наиболее полное освещение информации о компании, ее деятельности на страницах корпоративного сайта;

- ежедневные рассылки новостей компании для партнеров по бизнесу, включающие в себя и нисходящие инструкции;

- периодические онлайновые отчеты команд партнеров, добившихся наивысших результатов;

- ввести обязательные семинары для создателей команд в ситуации реального общения для обучения искусству деловой этики, способствующие исключению из бизнеса случайных людей.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Коммуникационным процессам, протекающим внутри организаций, посвящены горы литературы. Ими интересовалось большое количество ученых разных стран. Учитывая материалы в главе 1 и 2, можно сделать вывод о том, что коммуникационный процесс в любой организации является запутанным, усложненным индивидуальными особенностями, предубеждениями и различием в способностях, а также организационными характеристиками, такими как иерархия или специализация. Тем не менее, коммуникации находятся в центре других внутриорганизационных процессов: власти, руководства и принятия решений.

Все большая доля коммуникаций в современных организациях осуществляется с помощью информационных технологий. Введение информационных новшеств подчас существенно облегчает труд тех, кто занят рутинной обработкой информации, а также позволяет осуществляться в минимальные сроки восходящим коммуникациям.

Как мы смогли убедиться, даже технологические изменения последнего времени, используемые в работе такой масштабной компании, как «TelMe», имеют ряд недостатков. Прогрессивная технология не искоренила проблем, связанных с идеей достижения эффективности коммуникаций. Очень много в деятельности такой организации зависит от личностных качеств руководства. Отсутствие единых правил построения команд партнеров вызывает у потребителей продукции множество вопросов. Это создает дополнительные искажения информации. А перезагрузки новостями компании, которые бессистемно рассылаются партнерам, создают иллюзию хаоса и вызывают недоверие как к организации, так и к ее информационным продуктам. Таким образом, руководству компании следует учесть рекомендации по улучшению работы для устранения имеющихся коммуникационных проблем, подробно рассмотренных в теоретической части данной работы.

«Совершенная» коммуникационная система пока не создана, и, возможно, ее никогда не будет. Естественно, что каждая организация сама решает, какие коммуникационные пути ей использовать для эффективного достижения своих целей.

Технологические изменения последнего времени способствуют обработке информации, но прогрессивная технология не искоренила вопросы и проблемы, рассмотренные в данной работе.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ стратегии и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2006.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. Учебно-методическое пособие. — М.: Финансы и статистика, 2005.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – Спб: Питер, 2005.
4. Арсеньев Ю.Н.Управление персоналом. Технологии: Учеб.пособие для студентов вузов― М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005 Азоев Г.Л.
5. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. / М.: Изд-во МГУ, 2006.
6. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. - М.: ДеКа, 2006.
7. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения. - М.: Дело, 2007.
8. Локминов А. Н. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
9. Мескон М. X., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М. Дело, 2005.
10. Организационное поведение: Учебник для вузов/Под ред.Г.Р.Латфуллина, О.Н.Громовой. СПБ.: Питер,2006 Брэддик У.
11. Попов А. И. Менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
12. Роббинз Стивен П. Основы организационного поведения, 8-е изд.: Пер. с англ.-М.: Издательский дом «Вильямс»,2006
13. Синов В.В., Новая дорога: человеческие ресурсы инновационной деятельности.// Креативная экономика.-2007-№5
14. Стратегический учёт. //Под ред. В. Э. Керимова. -М.: Омега-Л, 2005.
15. Томпсон А. А. и Стрикленд А. Дж. Организационный менеджмент. - М.: Банки и биржи, 2006.
16. Турусин Ю. Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. – М: ИНФРА-М, 2007.
17. Фатхудинов Р. А. Коммуникационный менеджмент: Учебник – 4-е изд., перераб. и перераб и доп. - М.: Дело, 2006.
18. Шапиро С.А. Организационные коммуникации в целях эффективной работы компании: Учебно-практическое пособие ―М.: ГроссМедиа: РОСБУХ,2007
19. [http:// tel-me.ru/](http://web2.telme.sg)
20. http://ravnovesie.com/files/
21. http://capri.ustu.ru/global\_business/