



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ, ПРАВА

**Повышение эффективности коммуникации в системе корпоративной
культуры организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

96,7 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«10» 06 2023 г.

Зав. кафедрой Э, Уи П

[Signature] Корнеев Д.Н.

Выполнил:

Студент группы ЗФ 509/114-5-1 МСС
Клеймонов Александр Евгеньевич

[Signature]
Научный руководитель:

Плужникова Ирина Ивановна

Челябинск
2023 год

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИИ В КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1 Сущность понятия «коммуникация» и «корпоративная культура» ..	6
1.2 Особенности коммуникации в организации	13
1.3 Виды и формы коммуникаций в организации	29
1.4 Барьеры на пути эффективных коммуникаций в корпоративной культуре.....	35
Выводы по первой главе.....	40
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА В ОАО «МИАССВОДОКАНАЛ» рне	42
2.1 Краткая характеристика ОАО «Миассводоканал».....	42
2.2 Анализ коммуникационной системы ОАО «Миассводоканал»	53
2.3 Совершенствование коммуникационного обмена ОАО «Миассводоканал»	58
Выводы по второй главе.....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	65

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Коммуникация (от лат. – сообщение, передача) – это процесс обмена сообщениями, информацией между различными личностями, их социальными группами, общностями, организациями. Деятельность, основанная на управлении связана с потребностью постоянного направления работы подразделений организации и отдельных ее членов для получения определенного результата. Результаты, могут осуществляться посредством разных форм, а именно – с помощью разнообразных контактов членов организации благодаря **коммуникации**. Практически все, что совершается в организации, имеет прямую или косвенную связь с коммуникативными процессами, благодаря этому, они являются важным моментом в обеспечении цельности и функционирования организации. Благодаря этому факту, данная тема всегда будет **актуальна**.

Однако, процесс коммуникаций весьма сложен, ведь он состоит из взаимосвязанных действий, которые доносят информацию другому лицу в понятном для него виде. Хотя общепризнанно, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, опросы показали, что 73 % американских, 63% английских, и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациям. Согласно еще одному опросу примерно 250000 работников 2000 самых разных компаний, обмен информацией представляет одну из самых сложных проблем в организациях. Эти опросы показывают, что неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения проблем.

Противоречие в коммуникациях организаций заключается в том, что взаимодействуют стороны с разной степенью восприятия и оценки одного и того же явления процесса информации. Одним из важных инструментов управления в руках менеджера (или любого другого руководителя) является имеющаяся в его ведении **информация**. Используя и передавая ту или иную

информацию, он создает рабочую среду, руководит и мотивирует персонал. Очень часто **проблема** состоит в том, что одну из важных ролей играет мастерство менеджера передавать информацию таким образом, чтобы формировалось наиболее правильное и эффективное восприятие данной информации получателями.

Менеджерам в наше время необходимо понимать суть и важность данных проблем. Принимать активное участие в их разрешении. В определенной коммуникации происходит передача информации от одного субъекта к другому. В качестве субъектов могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации.

Процесс коммуникации определяет требования к каждому из участников взаимодействия управления. Чтобы добиться эффекта, требуется от каждой из сторон обладать определенными знаниями, умениями и навыками, а также наличие определенной степени взаимопонимания.

Возросшая роль коммуникативных взаимодействий в функционировании и развитии современных организаций выдвигает на первый план проблему управления коммуникациями как внутри организации, так и между организацией и ее средой, с целью проведения оптимально благоприятных для организации коммуникационных процессов. Достаточно эффективные коммуникации на практике являются необходимым условием в основе которого лежит успешное достижение стоящих перед организацией целей. Вместе с этим, коммуникации представляют из себя один из самых дискуссионных процессов в области управления, по отношению к которому всех условий понимания пока не достигнуто. Отталкиваясь от этого, актуальным является именно определение роли коммуникаций в организации с учетом современных требований.

Цель данной работы, основываясь на том, что сказано выше, заключается в повышении эффективности коммуникации в системе корпоративной культуры организации ОАО «Миассводоканал».

Объектом исследования является система коммуникации в корпоративной культуре ОАО «Миассводоканал».

Предмет исследования – организационные коммуникации в корпоративной культуре ОАО «Миассводоканал».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать сущность понятия коммуникация, указать на определенную роль и значение коммуникаций в процессе корпоративной культуры.

2. Обозначить виды коммуникаций, элементы и этапы коммуникационного процесса в системе.

3. Провести анализ коммуникационного процесса в ОАО «Миассводоканал».

4. Повышение эффективности коммуникации в системе корпоративной культуры ОАО «Миассводоканал».

Методологической основой исследования послужили труды ученых, экономистов по рассматриваемой теме. В процессе работы была использована учебная и методическая литература как зарубежных, так и отечественных авторов, материалы периодических изданий, а также сети Интернет.

Практическая значимость дипломной работы заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы для правильного восприятия о том, как работают коммуникации в организации. Что может помочь при работе над улучшением коммуникации в системе корпоративной культуры организации.

Базой исследования послужил ОАО «Миассводоканал», расположенный по адресу: г. Миасс ул. Ильмен-Тау, 22.

Структура исследования: исследование состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИИ В КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность понятия «коммуникация» и «корпоративная культура»

Термин «коммуникация» употребляется в разных значениях. Например, можно говорить об инженерных, транспортных, информационных коммуникациях как средствах или формах связи. По этому поводу регулярно возникают недоразумения, приводящие к неправильному их толкованию и пониманию. Под коммуникацией в широком смысле понимают общение, передачу информации от человека к человеку. В организационном контексте понятие «коммуникация» рассматривается как процесс (коммуникация – это общение людей: обмен идеями, мыслями, намерениями, чувствами, информацией) и как объект (совокупность технических средств, обеспечивающих процессы передачи информации). Хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Говорят, если организация эффективна в области коммуникации, она эффективна и во всех других видах деятельности. Коммуникации должны быть таковы, чтобы руководство компании, фирмы имело объективную информацию в нужное время и в удобной форме для принятия решений. Значит, в конечном счете, применительно к задачам теории организации, наиважнейшим является коммуникационный процесс.

Коммуникация – это процесс общения и передачи информации между людьми или их группами в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи [39, с. 261].

Коммуникация – это одно из необходимых условий жизни человека в социуме, а коммуникабельность – одна из важных системных характеристик, сопутствующих успеху. Под коммуникабельностью в социальных группах понимают способность к общению, общительность, способность к совместной

работе. В информационных технологиях, коммуникабельность – это совместимость разнотипных систем передачи информации [23, с. 68].

Неоднократно проведенными социологическими исследованиями установлено, что люди, повседневно занимающиеся управленческой деятельностью, от 50 до 90 % всего своего времени затрачивают на коммуникации. На первый взгляд это может показаться невероятным, но становится хорошо понятным, если учесть, что руководитель должен быть постоянно включен в коммуникационные процессы, как и в саму культуру организации, чтобы реализовать свои роли и задачи в межличностных отношениях, в информационном обмене с множеством людей, в процессе принятия решений, не говоря уже о чисто управленческих функциях, воплощаемых в планировании, организации, мотивации деятельности и контроле за нею. Вследствие этого коммуникация является основным и связующим процессом в осуществлении управленческой деятельности.

Говоря о корпоративной культуре, нужно отметить ее роль в коллективе и организации. Совершенно неверным решением будет учитывать только традиции веселиться на праздники, носить одинаковые футболки с логотипом и просто культурно вести себя с коллегами. Если не читать определения из научных статей и говорить проще: это то, как принято вести дела. Причем в это понятие вкладывается все – начиная от стиля поведения внутри коллектива, и заканчивая позиционированием компании во внешней среде. Все «принятое» в организации выполняет роль подсознания: коллектив следует принципам корпоративной культуры интуитивно, иногда даже не подозревая это. Забегая наперед: существуют ли компании без КК? Ответ однозначный – нет. А вот работает ли кто-то над ее выращиванием, или культура организации растет сама по себе – это уже другой вопрос. Понять всю суть происходящего легко на примерах. Возьмем три гигантские корпорации: Xiaomi. Основными ценностями компании стали упорство и трудолюбие. Это позволило достичь невероятных результатов. За 5 лет

существования на рынке корпорация вошла в тройку лидеров производства смартфонов во всем мире. Как им это удалось? Все просто и трудно одновременно: топ-менеджеры компании работают по 12 часов 6 дней в неделю, и коллективу остается только соответствовать их примеру Toyota. Лидеры организации в одном из интервью «раскрыли карты». Они признались в том, что специально создают конкуренцию, легкие конфликты и головоломки для сотрудников. Это позволяет проводить «естественный отбор» в коллективе и генерировать инновационные идеи. Google. Компания сознательно отказалась от классических методов менеджмента: в коллективе ценятся взаимовыручка и поддержка. Руководители Google убеждены, что только совместное решение проблем помогает создавать качественные продукты в сфере IT. Таких примеров можно привести ровно столько же, сколько существует компаний, которые работают над своими корпоративными ценностями сознательно. Остальные организации не следят за «внутренним миром», поэтому большинство из них попало бы в список «историй провала» [19, с. 190].

Важные детали, из которых строится культура в любой компании, включают в себя: понимание каждым сотрудником глобальных целей организации, ее философии и места в отрасли; осознание каждым участником коллектива своего места в общем деле, личных целей, задач и возможностей; стиль общения, методы коммуникации; осознание времени и стремление к его рациональному использованию; отношения между людьми в коллективе; традиции; нормы и принципы; корпоративную трудовую этику; систему мотивации; внешний вид персонала, единый корпоративный стиль; распорядок рабочего дня, традиции совместного отдыха во время перерыва, обедов. По факту, культуру, как комплексное понятие, создает все, что делает компания, ее лидеры и каждый из членов коллектива. Важны даже такие «мелочи», как слоган, дизайн рабочих мест в едином стиле, позиционирование бренда на внутренних и внешних ресурсах. Оценить уровень культурных

традиций можно даже по объявлению о поиске сотрудников. Интуитивно кандидат на должность сможет понять, подходит ли ему стиль управления и нормы в коллективе. Важную роль играет описание вакансии в объявлении – стиль, информация о компании, ожидания от кандидатов и жесткость требований к будущим сотрудникам.

Выделяя важную конструктивную роль коммуникации в становлении и развитии человеческой деятельности, в функционировании социальных систем, выдающийся американский социолог Т. Парсонс подчеркивал, что «удивительная сложность систем человеческой деятельности невозможна без относительно стабильных символических систем», а последние создаются и функционируют только благодаря процессам коммуникации. Дело в том, что ситуация двух участвующих во взаимодействии лиц никогда не бывает идентичной, поэтому без способности к абстрагированию значений от отдельных частных ситуаций и введения этих абстрактных символов, значений, норм в символическую систему культуры, «коммуникация была бы невозможной». Сам же коммуникативный процесс включает в себя взаимный обмен символами, значениями, информацией между двумя и большим количеством личностей, каждая из которых выступает в качестве автора-субъекта социального действия. Каждый автор стремится определенным образом воздействовать на реципиента стимулировать в некотором смысле ответный результат, т.е. на человека, которому адресовано сообщение, с целью испытать чувство, оценку, действие и т.п. «Поскольку коммуникация является частью социального процесса, постольку, - пишет Т. Парсонс, - личности действуют в рамках роли, природа которой зависит от ее отношений с актуальными и реальными реципиентами сообщения, и от источников, из которых она получает коммуникативное содержание» [16, с. 247].

Итак, согласно Т. Парсонсу, в процессе коммуникации взаимодействуют несколько элементов. Они таковы:

– действие автора и/или носителя сообщения;

- ответная реакция реципиента;
- содержание коммуникативного процесса;
- взаимные роли, связывающие между собой участников коммуникативного взаимодействия.

Коммуникационный процесс представляет собой необходимую предпосылку становления, развития и функционирования всех социальных систем, потому что именно он обеспечивает связь между людьми и их общностями, делает возможной связь между поколениями, накопление и передачу социального опыта, его обогащение, разделение труда и обмен его продуктами, организацию совместной деятельности, трансляцию культуры. Именно посредством коммуникации осуществляется управление, поэтому она представляет в добавление ко всему сказанному и социальный механизм, с помощью которого возникает и реализуется власть в обществе.

С целью достаточно результативной для компании работы, как и для управления данной работой огромную значимость имеет все без исключения связанное с коммуникацией. Тут важна синхронизация, верное и четкое представление передаваемого для того, чтобы дальнейшая работа была достаточно результативна [18, с. 26].

Коммуникация (от латинского. *communicatio* – «общее», «разделяемое всеми») для того, чтобы в широком смысле объяснить, что такое коммуникация можно процитировать множество источников, которые будут предлагать стандартную терминологию. Если объяснять простыми словами, то коммуникации можно охарактеризовать как обмен информацией между людьми посредством общей системы символов. Основная цель заключается лишь в том, чтобы достичь от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения.

Коммуникации в социальном контексте – это процесс обмена информацией и передачи сведений между двумя людьми или в группе людей [11, с. 178].

Благодаря видам управленческой деятельности, которые основаны на обмене информации, коммуникации и называют связующими процессами. Коммуникация и информация – это разные понятия, но они связаны между собой. Коммуникация включает в себя то, что именно передается и то, как это передается. Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей.

Информация – это одно из наиболее общих понятий науки, обозначающее некоторые сведения, совокупность каких-либо данных, знаний и т.п. Выделяются четыре базовых элемента в процессе обмена информацией. Отправитель – это, лицо, которое собирает или отбирает информацию и передает ее. Сообщение – сущность информации, передающейся устно или закодированной с помощью символов. Канал – средство передачи информации. Получатель – лицо, которому предназначена информация и которое ее воспринимает [7, с. 112].

Однако сам процесс коммуникации состоит из большего числа элементов и этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой основной посыл или смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы: 1) появление идеи; 2) кодирование и выбор канала; 3) передача сообщения; 4) декодирование (интерпретация сообщения); 5) обратная связь; 6) «шум».

Хоть и весь процесс коммуникаций часто завершается за достаточно короткое время, что усложняет выделение его этапов, проанализируем основные этапы процесса коммуникации:

– этап послышки и кодирования значения начинается с идентификации индивида в условиях данного процесса и становления смысла коммуникации и его значения. После, идея кодируется, т.е. происходит изменение передаваемого значения в послание или сигнал, включая выбор носителей

информации или системы знаков. Носители группируются в строго назначенную форму, в результате создается и правильно формируется послание, содержащее данные с определенным значением, которое должно быть получено с полным пониманием заложенного смысла. Шифровка происходит с помощью различных слов, символов, которые используются для передачи информации. Отправитель изучает различные способы передачи, выбирая после этого самый быстрый или же адекватный, в зависимости от ситуации.

– этап передачи определяет поступление послания через определенный передатчик в специальный, передающий канал, с помощью которого оно направляется в направлении адресата. Передатчиками могут быть самые разные средства, химическое или физическое состояние среды, человек или же техническое устройство. В качестве каналов используются сама среда, технические устройства и приспособления. В ряде случаев при обмене информацией желательно использовать определенное сочетание средств передачи информации.

– этап получения заключается не только в фиксации получения послания, но и в значительной степени в его декодировании в понятное и приемлемое значение. Осуществление передачи позволяет адресату принять сообщение [9, с. 180].

– этап обратной связи представляет собой обмен ролями участников процесса коммуникации, при котором весь цикл повторяется снова, но в обратном направлении.

Когда получатель отвечает отправителю, роли сторон меняются. Между ними формируется взаимный информационный поток, реакция каждой стороны выражается в обратной связи на сообщение. В этом случае устанавливается двусторонний коммуникационный процесс.

Шум – любое вмешательство в процесс коммуникации, искажающее смысл сообщения. Хотя шум не является в точном смысле слова этапом

коммуникации, но его просто нельзя обойти стороной, так как он оказывает очень значительное влияние на качество коммуникации. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируются от языка (в вербальном или невербальном оформлении) и различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации. Необходимо учитывать, что шум присутствует всегда, поэтому на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания.

1.2 Особенности коммуникации в организации

Коммуникации в корпоративной культуре – это сложная, многоступенчатая система, которая охватывает саму организацию и ее элементы. А также внешнее окружение. В основе есть ряд классификаций коммуникаций в организации.

По характеру восприятия информации коммуникации разделяются на: прямые, или целенаправленные (в целенаправленных цель сообщения заложена в тексте); косвенные (в которых информация заложена, скорее, «между строк»); смешанные. По взаимодействующим сторонам коммуникации можно разделить следующим образом. Организационные коммуникации – это процесс, в результате которого начальство может развить систему передачи информации и сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным людям, институтам за пределами организации. Она служит для того, чтобы с помощью нее координировать деятельность по всей вертикали и горизонтали управления, и получать необходимую информацию [14, с. 56].

Организационные коммуникации разделяются на две группы: внутренние и внешние.

К внешним относятся те коммуникации, которые представляют собой информационное взаимодействие с внешней средой. Сюда относятся такие коммуникации как СМИ, органы государственного регулирования и тому подобное.

К внутренним относятся вертикальные и горизонтальные коммуникации. К горизонтальным относятся коммуникации между подразделениями одного уровня управления. Между ними устанавливаются равноправные отношения, отношения координации действий. Коммуникации по вертикали (между уровнями управления) подразделяются на коммуникации по нисходящей (от руководителя к исполнителю) и восходящей линии. По нисходящей происходят оповещения о принятых решениях на высших уровнях (текущие задачи, рекомендации, личные задания для персонала). Эта информация может передаваться из одного уровня на другой вплоть до исполнителей. По восходящей может передаваться информация о выполнении задач, мероприятиях в подразделениях, различные сведения и т.д. Иногда происходит момент, когда ситуация, решения вопроса на низшем уровне требует вмешательства руководителей высокого класса. И тогда информация по ступеням управления снизу передается на самый высокий уровень [21, с. 173].

Вертикальные коммуникации для характеристики работы руководителя подразделяются на ряд подтипов. Такое подразделение обосновано на разных критериях одновременно и включает в себя несколько видов коммуникаций.

Хорошая межличностная коммуникация – источник энергии для каждой организации, каждой фирмы, каждого общества. Именно коммуникативные способности человека, то, насколько хорошо он способен отправлять и принимать разного рода информационные сообщения, во многом определяют его успешность в работе и в личной жизни.

Межличностная коммуникация – это заинтересованность в близких людях и понимание того, что важно не только говорить, но и слушать. Не

секрет, что друзей больше у того, кто умеет слушать. Именно с этим у многих возникают трудности: ведь все мы готовы скорее делиться информацией, чем воспринимать ее, а, значит, больше думаем о себе, чем о собеседнике. Чтобы сконцентрироваться на том, что мы слышим, необходима самодисциплина в межличностной коммуникации.

Не общаться нельзя. Каждый коммуникативный процесс включает в себя содержательный аспект и аспект межличностных отношений.

Не всегда межличностная коммуникация имеет причину. Даже молчание и бездействие информативны. Жесты человека, его мимика оставляют определенное впечатление о нем, интонация и голос дополняют его, осанка сигнализирует о настроении человека и некоторых его личностных особенностях. С помощью содержательного аспекта люди передают информацию, данные и факты.

В руководстве людьми большая часть времени руководителя расходуется на межличностные коммуникации. Существует ряд факторов, снижающих эффективность общения, которые получили название «барьеры межличностных коммуникаций».

Барьеры коммуникаций – это психологические препятствия на пути адекватной передачи информации между партнерами по общению. В ходе коммуникации могут возникать различные барьеры [27, с. 78].

К ним относятся:

- барьеры понимания или непонимания;
- барьеров социально-культурных различий;
- невербальные барьеры;
- барьеры социально-культурных различий;
- барьеры отношений;
- плохое слушание (неумение слушать).

Возникновение барьера понимания обычно связано с рядом причин как психологического, так и иного порядка. Это связано с тем, что имеет место такие явления, как избирательное внимание, искажение, запоминание.

а. первое впечатление (внешность, речь, манера поведения и многое другое).

б. предубеждение в отношении себя и других (недооценка или переоценка).

с. эффект порядка. При общении с незнакомыми людьми больше доверяют и запоминают информацию, поступающую первой (вначале беседы), при общении с друзьями – информацию, поступающую последней.

Кроме того, барьер понимания может возникнуть из-за погрешностей в самом канале передачи информации – это так называемое фонетическое непонимание.

Барьер фонетического непонимания порождается таким фактором, как невыразительная быстрая речь, речь-скороговорка и речь с большим количеством звуков-паразитов.

Не меньшую роль в разрушении нормальной межличностной коммуникации может сыграть стилистический барьер, возникающий при несоответствии стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля речи и актуального психологического состояния реципиента и др. [33, с. 125].

Существует также и логический барьер непонимания. Он возникает в тех случаях, когда логика рассуждения, предлагаемая коммуникатором, либо слишком сложна для восприятия реципиента, либо кажется ему неверной, либо противоречит присущей ему манере доказательства.

Можно говорить о существовании женской и мужской психологической логики, о детской «логике» и других.

Существуют также семантические барьеры непонимания, связанные, прежде всего, с различиями в системах значений участников общения. Семантический барьер возникает при вербальной форме общения (устной и

письменной речи). Этот язык выработан человеком при общественно-социальном развитии.

Семантика – наука, изучающая способ использования слов и значений, передаваемых словами.

Невербальные барьеры:

Невербальная форма общения – это общение с помощью языка, предоставленного человеку природой и запечатленного в жестах, интонации, мимике, позах, экспрессии движений и т. п. Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу и свидетельствуют о действительных эмоциях участников коммуникаций. Ею трудно манипулировать и трудно скрывать в любой межличностной коммуникации.

Некоторые источники утверждают, что вербальные коммуникации составляют 7% информации, звуки и интонация – 38%, жесты, пантомима – 55% [34, с. 186].

К невербальным барьерам коммуникации относят:

– визуальные барьеры (особенности телосложения, походка, движение рук, ног, поза и смена поз, визуальный контакт, кожные реакции, психологическая дистанция;

– акустические барьеры (интонация, тембр, темп, громкость, высота звука, речевые паузы и др.);

– тактильная чувствительность (рукопожатия, похлопывания, поцелуи и др.);

– ольфакторные барьеры (запахи).

Причиной непонимания могут служить барьеры социально-культурных различий.

Это – социальные, политические, религиозные и профессиональные различия, которые приводят к разной интерпретации тех или иных понятий, употребляемых в процессе коммуникации.

В качестве барьера может выступать и само восприятие партнера по общению как лица определенной профессии, определенной национальности пола и возраста. Например, большое значение для уменьшения барьера играет авторитетность коммуникатора в глазах реципиента. Чем выше авторитет, тем меньше преград на пути усвоения предлагаемой информации.

Барьеры отношения – это уже чисто психологические феномены, возникающие в процессе общения коммуникатора и реципиента, к которым можно отнести возникновение чувства неприязни, недоверия к своему коммуникатору, влияющим и на передаваемую информацию [35, с. 268].

Любая поступающая к реципиенту информация несет в себе тот или иной элемент воздействия на его поведение, мнения, установки и желания с целью их частичного или полного изменения. В этом смысле коммуникативный барьер – это форма психологической защиты от постороннего психологического воздействия, проводимого в процессе обмена информацией между участниками.

Плохое слушание (неумение слушать).

Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая информацию. Эффективное слушание является важнейшим качеством хорошо работающего менеджера. Мало воспринимать факты, нужно прислушиваться к чувствам подчиненного.

Правила эффективного слушания:

- перестаньте говорить, т.к. невозможно слушать разговаривая;
- помогите говорящему раскрепоститься;
- покажите готовность слушать;
- устраните раздражающие моменты;
- сопереживайте говорящему;
- сдерживайте свой характер, т.к. рассерженный человек может придать неверный смысл словам;
- не допускайте спора или критики;

- не перебивайте;
- задавайте вопросы.

Суфформы делового общения и их отражение в локальных нормативных актах представляют собой особую форму взаимодействия людей в процессе определенного вида трудовой деятельности, которая содействует установлению нормальной морально-психологической атмосферы труда и отношений партнерства между руководителями и подчиненными, между коллегами, создает условия для продуктивного сотрудничества людей в достижении значимых целей, обеспечивая успех общего дела.

Деловое общение – это, прежде всего, коммуникация, то есть обмен информацией, значимой для участников общения.

Деловое общение – это реальный процесс, процесс взаимосвязи и взаимовлияния людей, решающих задачи в результате совместной деятельности. Совместная деятельность – совокупность общих групповых задач, в которой участвует общность [37, с. 180].

Деловое общение в управленческой деятельности позволяет руководителю осуществлять анализ взаимоотношений людей, форм контактов и средств их установления, способов включения человека в коллектив, факторов, определяющих его поведение в совместной деятельности.

Таким образом, руководитель получает возможность объективно оценивать состояние функционирования системы и, при необходимости, принимать адекватное управленческое решение для перевода системы из одного состояния в другое, более высокое. В этом и заключается главная суть управленческой деятельности.

Содержание делового общения определяется потребностями в совместной деятельности, которая предполагает согласованность действий, понимание и приятие каждым ее участником целей, задач и специфики этой деятельности, своей роли и своих возможностей по ее реализации.

Содержанием делового общения выступает социально-значимая совместная деятельность. В то же время перед собеседником стоит задача не только обменяться деловой информацией, но и добиться ее адекватного понимания. В процессе делового общения часто возникают коммуникативные барьеры, то есть психологические препятствия на пути передачи и принятия информации между партнерами по общению. Коммуникативные барьеры подразделяются на барьеры понимания, барьеры социально-культурного различия и барьеры отношения.

Менеджеру в деловом общении для того, чтобы преуспеть в воздействии на людей необходимо использовать такой мощный стимулятор формирования имиджа, как речь. Известно могущество слова, его власть над людьми, над их судьбами и настроением. О человеке можно судить по его вербальной коммуникации.

Общение менеджера осуществляется, прежде всего, посредством делового языка. Деловыми языком называют исторически сложившуюся форму национального языка, обладающую определенным лексическим (словарным) фондом, упорядоченной грамматической структурой и развитым стилем.

Деловому языку присущи особые свойства: во-первых, наличие определенных норм, правил употребления, ударения, произношения, соблюдение которых имеет общеобразовательный характер независимо от профессиональной и территориальной принадлежности менеджера. Во-вторых, стремление к устойчивости, сохранению общекультурного наследия и исторических традиций. В-третьих, стилистическое богатство, заключающееся в обилии функционально оправданных вариантных средств, что позволяет достичь эффективного выражения мысли в различных вербальных ситуациях.

Цель вербализации – поддержать единство функциональных образований, возникающих в процессе делового общения, расположить к себе

людей, побудить их к большей душевной щедрости. Вследствие этого важное значение для имиджа менеджера имеет развитие способности к красноречию, употреблению нормированной речи. В современной управленческой практике руководителю следует знать, что людям, перед которыми он держит речь.

Деловые беседы в области управленческой деятельности представляют собой целенаправленную, с заранее планируемым эффектом и результатом, коммуникацию, направленную на достижение определенных задач, решающая производственные проблемы и вопросы. Она связана с необходимостью делать выводы и заключения на основании анализа полученных информативных данных, а также позволяет выработать соответствующие решения и реализовывать их. Примером таких управленческих бесед могут служить собеседования при приеме на работу и при увольнении, разбор конфликтных ситуаций, проведение проблемных (или итоговых) совещаний.

Характерная черта делового собеседования заключается в том, что оно благодаря эффекту обратной связи, позволяет руководителю реагировать на высказывания собеседника в соответствии с конкретными условиями протекания разговора, то есть с учетом цели, предмета и партнеров, а также с учетом речевых и неречевых (мимика, жесты, манеры) средств управленческой коммуникации. Этим деловые беседы отличаются от деловых форм письменного общения (деловое письмо, докладные и т.п.) [25, с. 135].

Управленческая беседа – это не монолог. Менеджер должен организовать обмен мнениями таким образом, чтобы задаваемые вопросы и получаемые ответы соответствовали бы совместному решению намеченной проблемы. Поэтому необходимо формулировать свои вопросы, определения, оценки таким образом, чтобы они косвенно приглашали партнера высказать свое мнение по обсуждаемой теме. Успех проводимой беседы в значительной мере зависит от того, насколько понятно, убедительно и точно вы излагаете свои мысли, идеи и цели. Руководитель должен знать проблему и необходимое

обоснование ее решения, демонстрировать заинтересовать в реализации выбранной коммуникативной темы с конкретным собеседником, настраивать своего партнера на местное решение проблемы, учитывая:

- его профессиональный уровень;
- содержание выполняемых им задач;
- его полномочия и сферу ответственности в соответствии с возложенными на него обязанностями;
- его жизненный и трудовой опыт, интересы, устремления и желания;
- особенности его мышления: речевого и неречевого поведения.

Эффективность деловых кадровых бесед зависит также от умения руководителя создать откровенную конструктивно-критическую атмосферу общения, побуждающую к взаимным активным действиям.

Таким образом, деловая беседа – это осмысленное стремление одного или группы людей посредством слова вызвать желание у другого человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы.

Совещание – довольно типичное явление повседневной деловой жизни, и деловым людям часто приходится участвовать в обсуждении различных вопросов [10, с. 15].

Совещание – форма группового делового взаимодействия, совместное обсуждение, обмен мнениями по проблеме с более или менее определенными правилами процедуры и с участием присутствующих с целью принятия рационального решения.

Правильно подготовительное и умело проведенное совещание – эффективная форма коллективного мышления, позволяющая сочетать единоначалие с коллегиальностью, собственные знания и опыт руководителя со знаниями и опытом других, способная заметно повысить эффективность управленческой деятельности.

Подготовить совещание – это значит оценить его своевременность, состав участников, четко сформулировать предмет обсуждения, ознакомить всех участников с повесткой и порядком совещания.

Результативность совещаний во многом определяется временем и местом его проведения, составом и порядком размещения его участников.

Приглашение участникам совещания рассылается заблаговременно, чтобы была возможность подготовиться к нему.

Порядок проведения совещания зависит от характера рассматриваемых на нем проблем, излагаемого информационного материала и др. Целесообразно начать совещание с легко решаемого вопроса, так как достигаемый при этом успех подбодрит участников совещания. Но многие специалисты считают, что в некоторых ситуациях разумнее начинать обсуждения с наиболее сложного вопроса, чтобы вызвать оживленную дискуссию.

Настрой участников совещания в значительной степени определяется докладчиком. Доклад должен быть содержательным, конкретным, а докладчик – обладать навыками, требуемыми для привлечения внимания и ясного изложения мысли. Успех всякого совещания во многом определяется качествами его председателя. Функции председательствующего могут передаваться для оживления атмосферы и усиления общей заинтересованности в предмете обсуждения одному из участников совещания [3, с. 355].

Существенное воздействие на ход и результаты совещания может оказать его продолжительность; значительно сокращается время совещания, если его участникам заранее представляется текст доклада, соответствующая документация и проект решения.

Таким образом, совещание – это форма организации делового общения коллектива (группы) с целью обмена информацией и принятия коллективного решения по актуальным для данного коллектива (группы) проблемами.

Переговоры – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ проблем. Цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

Мастерство ведения переговоров в бизнесе очень необходимо. А сам процесс переговоров сопровождает деятельность бизнес-структур практически ежедневно.

Переговоры могут быть официальными – с протоколом, строгой процедурой, соблюдением специальных ритуалов – и неофициальными, похожими на непринужденную беседу, не предполагающими по окончании подписания тех ли иных официальных бумаг.

Кроме того, переговоры могут быть внешними (с деловыми партнерами и клиентами) и внутренними (между сотрудниками). Наконец, переговоры, имеющие одинаковое содержание, могут очень отличаться по своим психологическим целям.

Работодатели, за исключением работодателей – физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями, принимают локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в пределах своей компетенции в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами, соглашениями [6, с. 86].

В установленных случаях работодатель при принятии локальных нормативных актов учитывает мнение представительного органа работников (при наличии такого представительного органа). Коллективным договором, соглашениями может быть предусмотрено принятие локальных нормативных актов по согласованию с представительным органом работников.

Не подлежат применению нормы локальных нормативных актов, ухудшающие положение работников по сравнению с установленным

трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, а также локальные нормативные акты, принятые без соблюдения учета мнения представительного органа работников (ст. 8 ТК РФ).

Локальные нормативные акты конкретизируют трудовое законодательство с учетом особенностей и условий работы у конкретного работодателя, повышение гарантий, предоставляемых работникам, а также определение условий их труда.

Работодатель принимает локальные нормативные акты как единолично, так и с учетом мнения представительных органов работников. Без учета мнения представительного органа работников (единолично) принимаются: штатное расписание, должностные инструкции, приказы, распоряжения и т.п.

По общему правилу принимаются с учетом мнения представительного органа работников. К таким актам относятся:

- локальные нормативные акты, устанавливающие нормы труда, независимо от их наименования (ст. 162 ТК РФ) графики сменности, которые, как правило, являются приложением к коллективному договору (ст. 103 ТК РФ);

- локальные нормативные акты об оплате труда (положения об оплате труда) (ст. 135 ТК РФ) правила внутреннего трудового распорядка, которые, как правило, являются приложением к коллективному договору (ст. ст. 189, 190 ТК РФ).

По решению работодателя могут приниматься и другие локальные нормативные акты, например положение о персонале, положение о порядке ведения коллективных переговоров в организации, положение об участии работников в управлении организацией, положение о комиссии по трудовым спорам и т.п. [12, с. 198].

Если постоянно действующий представительный орган работников в организации не сформирован, проект локального нормативного акта должен быть направлен представителям работников, избранным в соответствии со ст.

31 ТК РФ. В том случае, когда работники не воспользовались своим правом избрать представителей, работодатель имеет право принять соответствующий локальный акт единолично.

Порядок учета мнения представительного органа, представляющего интересы работников организации при принятии локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, определен ст. 372 ТК РФ. Так, работодатель в предусмотренных ТК РФ случаях перед принятием решения направляет проект такого локального нормативного акта и обоснование по нему в выборный орган первичной профсоюзной организации, представляющий интересы всех или большинства работников, который не позднее пяти рабочих дней направляет работодателю мотивированное мнение по данному проекту в письменной форме.

Если это мнение не содержит согласия с проектом локального нормативного акта либо содержит предложения по его совершенствованию, работодатель может согласиться с ним либо обязан в течение трех дней после получения мотивированного мнения провести дополнительные консультации с выборным органом работников в целях достижения взаимоприемлемого решения [15, с. 206].

Когда согласие не достигается, возникшие разногласия оформляются протоколом, после чего работодатель имеет право принять локальный нормативный акт, который может быть обжалован выборным органом первичной профсоюзной организации в Федеральную службу по труду и занятости или в суд. Выборный орган первичной профсоюзной организации также имеет право начать процедуру коллективного трудового спора в порядке, установленном ТК РФ.

Государственная трудовая инспекция при получении жалобы (заявления) выборного органа обязана в течение одного месяца со дня получения жалобы (заявления) провести проверку и, в случае выявления

нарушения, выдать работодателю предписание об отмене указанного локального нормативного акта, обязательное для исполнения.

Локальные нормативные акты следует отличать от коллективного договора, который представляет собой соглашение, принимаемое в договорном порядке (ст. ст. 40, 41 ТК РФ). В отличие от коллективных договоров и соглашений, которые заключаются после проведения коллективных переговоров и действуют в течение определенного срока (до трех лет), локальные нормативные акты принимаются обычно по инициативе работодателя, процедура их принятия не определена (за исключением указания об учете мнения представительного органа работников), они могут быть как срочными, так и постоянными [20, с. 138].

Локальные нормативные акты не должны содержать норм, ухудшающих положение работников по сравнению с трудовым законодательством, подзаконными нормативными актами (указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, актами федеральных органов исполнительной власти), законами и подзаконными актами субъектов РФ, нормативными актами органов местного самоуправления, а также соглашениями и коллективными договорами.

Порядок принятия локальных нормативных актов очень важен с точки зрения определения их действия. Акты, принятые с нарушением установленного порядка учета мнения представительного органа работников (либо в случаях, предусмотренных коллективным договором, соглашением, - без согласования с таким органом), считаются недействительными и не подлежат применению.

Искусство написания писем ценилось нашими предками, как бесценный дар. В эпоху, когда общение на расстоянии было возможно только посредством писем, целые романы были созданы в эпистолярном жанре. Сегодня, во времена телефонов, сотовой связи и электронной почты

составление писем для дружеской переписки или общения с родными перестало подчиняться жестким требованиям.

Однако, осталась сфера, в которой написание писем все еще необходимо, речь идет о деловой переписке. Сегодня мало кто точно знает, как правильно написать письмо близкому другу, пожилому родственнику или малознакомому человеку. В этом просто нет необходимости.

Но делопроизводство любой компании включает письма, и поэтому деловая переписка по-прежнему остается важнейшей частью взаимоотношений между партнерами, клиентами и заказчиками, работодателями и работниками. Необходимо четко знать, как правильно написать письмо, чем отличается деловое письмо от личного, что должно включать в себя оформление письма, как писать письма для разных ситуаций.

Отношения между компаниями начинаются и развиваются, базируясь на переписке. От того, были ли соблюдены правила написания писем, были ли произведено должное оформление официального письма, зависит успех этих отношений.

Что делать, если требуется активная деловая переписка, а вопрос о том, как писать письма, остается открытым? Что, если написание писем превращается в долгий и сложный процесс, а правильное оформление письма остается тайной?

Многие пытаются в данном случае найти хорошие образцы писем, на которые можно ориентироваться. Взяв за основу одно бизнес письмо, нельзя постичь до конца правила написания деловых писем. Деловая переписка включает множество видов писем, поэтому единичный пример оформления письма не может удовлетворить все нужды компании [22, с. 77].

Однако, идея взять за основу образцы писем неплоха. Но лучше, если под рукой имеются многочисленные шаблоны писем, каждый из которых подходит под конкретный случай. Такие шаблоны писем трудно разработать

самому, придется потратить на это много времени и сил, не говоря уж о том, что придется соблюдать пресловутые правила написания писем.

Гораздо выгоднее воспользоваться нашим предложением: на нашем сайте имеются уже готовые шаблоны писем, которые доступны для вас в любой момент. Не нужно думать о том, как соблюдать правила составления писем, не нужно искать где-то пример делового письма, не нужно думать, как правильно оформить письмо, все это сделано за вас и для вас.

1.3 Виды и формы коммуникаций в организации

Коммуникации вида «руководитель-подчиненный» представляют собой большинство всех информационных обменов в организации и занимают особое место в сфере отношений между персоналом. Сочетание непосредственного характера контакта с его иерархичностью - основные особенности подобного типа обмена информацией. Редко он может выполняться и опосредованно, к примеру, в форме письменного указания, приказа и пр. В специфическом подтипе коммуникаций «руководитель-подчиненный» первый является руководителем высшего звена, а второй - также руководителем, но уже более низкого иерархического уровня.

Коммуникации вида «руководитель-руководитель» включают несколько разновидностей: между руководителями определенных подразделений организации и между основным руководителем всей организации и руководителями других учреждений [24, с. 1115].

Для данных видов коммуникаций характерна общая черта - они носят индивидуальный характер и разворачиваются, как правило, при контакте. Данные коммуникации включают в качестве одного из объектов самого руководителя (разнообразных, иерархических уровней), а в своей совокупности они характеризуют «индивидуальную коммуникативную вертикаль». Представленная вертикаль включает также коммуникации вида «руководитель - рабочая группа». Подобный вид коммуникации

характеризуется индивидуально-коллективной особенностью, она комбинирована и реализуется в различных организационных видах: совещаниях, отчетах групп перед руководителем, локальном инспектировании, полных проверках рабочих групп и др.

Если говорить о коммуникациях, которые являются внутриорганизационными, то они разделяются на два типа. В основе они определяются по признаку канала общения на формальные и неформальные. Формальные определяются структурой самой организации, ее ведущими функциональными целями и задачами. Неформальные коммуникации заключаются в контактах, которые вне организации проявляют свою реализацию и помимо формальных коммуникативных каналов. Они имеют ряд разновидностей:

- неформальные (между рядовыми членами организации);
- неформальные между руководителем и подчиненными;
- неформальные связи руководителя со средой которые основываются на внешней коммуникации (феномен «больших связей» руководителя).

Своеобразная роль среди неформальных коммуникационных контактов принадлежит такой разновидности, как разного рода слухи, которые в определенной степени создают социальную среду организации. Они оказывают влияние на мнение социума, на поступки членов организации, на их статус и репутацию. Исследования показывают, что они верны и справедливы в 80% случаев, а в отношении состояния дел внутри организации данный показатель доходит до 99% [29].

Стандартная информация, передаваемая по каналам распространения слухов: увольнение производственных рабочих; новые меры по наказаниям за опоздания; структурные изменения организации; предстоящие перемещения и повышения; подробные изложения конфликтов или споров нескольких руководителей на совещаниях по каким-либо проектам; кто и как встречается после работы и тому подобное.

Классификация коммуникационных организаций по форме общения – каналу, который используется в тех или иных коммуникациях. В результате этого выделяются вербальные и невербальные на основе речи. Вербальная коммуникация – передача и восприятие информации (идей, мыслей и пр.) с помощью некоторых специальных знаков (слов). Общение, с помощью которого вербуются люди, может быть устным, когда используется разговорный язык (разговоры «один на один», разговор по телефону и прочее.), и письменным (письма, записи, бланки, электронная почта и пр.). Устная и письменная коммуникации подразумевают использование слов и, соответственно, относятся к вербальному аспекту общения.

Устное общение более эффективно, когда требуется незамедлительная реакция других сотрудников, а следующая письменная часть информации помогает придать коммуникации более стабильный характер, что важно, когда коммуникация имеет планы на продолжение в будущем. Устные сообщения имеют преимущество, что позволяют сделать возможным полное, прямое, двустороннее общение между людьми или группами людей, в то время как письменные послания односторонние, или требуют времени для получения ответа [31, с. 280].

Информация, которая передается от отправителя без использования слов как системы кодирования, образует послание невербального типа, оно и лежит в основе невербальной коммуникации. Виды невербальной коммуникации:

- движения тела (выражения лица, глаз, позы или жесты);
- личностные физические данные (строение тела, вес, рост, и пр.);
- использование среды (методы использования и ощущения внешнего окружения, типы помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории и прочее.);
- физическая окружающая среда (дизайн мебели, помещения и других объектов, декораций, освещенности, шума и др.);

– время (ранний приход или, склонность заставлять ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса);

– специфика и манера речи (качества речи и ее становление, грамотность, дикция, засоренность речи, смех, зевание и др.).

Дифференциация коммуникаций, которая по признаку того этапа организационного функционирования, на котором играют превалирующую роль. Это: коммуникация при предоставлении рабочей должности, при ориентировании в круге должностных обязанностей, в самом процессе деятельности, в процессе ее оценки, в ходе дисциплинарного контроля за ней.

Формы коммуникаций в организации, в мерах которых реализовываются те или иные коммуникации в организации, зависящие от фактора известности о получателе (получателях) информации. Из-за этого, руководитель обязан ориентироваться непосредственно на получателя информации, а не на ее источник. В данном случае, когда руководитель выступает в качестве источника информации, он должен быть уверен не только в том, что говорит на одном языке с получателем информации, но что также верно подобран вид коммуникации. Данным образом, существенным предстает факт, насколько коммуникатор правильно оценивает форму получения информации, а также значимость обратной связи. К основным формам деловой коммуникации относятся дискуссии, беседы, совещания, заседания, переговоры, брифинги, пресс-конференции, презентации, прием по личным вопросам, телефонные разговоры, деловая переписка [36].

Диалог – один из видов разговорной коммуникации, которая осуществляется в форме словесного обмена репликами между двумя или большим числом собеседников. В достаточно узком смысле двухсторонний обмен информацией между людьми как публично, так и благодаря СМИ. В более широком понимании – передача информации, основанная на горизонтальном уровне, в процессе которой коммуникатор и реципиент принимают равномерное участие.

Дискуссия – обсуждение спорного вопроса на публичном основании, проблемы или спора. Важнейшими характеристиками дискуссии, которые отличают ее от других видов спора, являются публичность и аргументация, которая воссоздаст наличие спора. Обсуждая спорную проблему, любая из сторон, должна оппонировать собеседнику, и аргументировать свою позицию. Дискуссия предоставляет вид спора как словесного состязания между двумя или более собеседниками.

Можно рассмотреть содержание деятельности разных видов дискуссии. Дискутировать публично и обсуждать спорный вопрос. Диспутировать – участвовать в диспуте, публичном обсуждении, посвященном какому-либо вопросу. Дебатировать или устраивать дебаты, вести общение по какому-либо вопросу. Полемизировать или участвовать в полемике, выступать на публику с возражением, с опровержением чьих-либо взглядов, мнений, высказывая и защищая свою точку зрения. Придем к выводу что, если дискуссия – это публичный спор, который имеет цель добиться правды путем сопоставления различных мнений, то полемика-это публичный спор, с целью защитить свою точку зрения и опровергнуть мнение оппонента.

Беседа – возможность получить информацию на основании вербальной (словесной) коммуникации; вопросно-ответный коллективный вид обсуждения различных проблем с определенной целью. В организации беседа может проходить в виде совещания или заседания, которые подразделяются на диктаторские (автократические), сегрегативные, дискуссионные и свободные [38, с. 217].

На автократическом совещании руководитель преподносит вопросы поочередно каждому участнику и принимает ответы. На информационном совещании доводится новая служебная информация для работников. На сегрегативном заседании руководителем или отдельным лицом создается специальный доклад, а после проводятся прения. В прении может участвовать один или несколько сотрудников по выбору руководителя. Дискуссионное

заседание приводится к свободе обмена мнениями и к выработке общего решения, также участники могут свободно выражать свои мысли или идеи, открыто выразить свое несогласие в угоду принятого решения руководителем. Свободное заседание проходит без предварительно подготовленной повестки дня. На нем, обычно, не принято принимать решения с весьма большой ответственностью.

Переговоры – процесс, в котором выносятся позиции сторон, которые должны быть взаимоприемлемые, происходит обмен мнениями для того чтобы выяснить точки зрения сторон и принять соответствующее решение.

Пресс-конференция – специальная подача информации с возможностью ее публикации, с предоставлением ее источника или без (закрытая пресс-конференция). Пресс-конференция представляет из себя организованную встречу журналистов с лицами которые представляют какую-либо компанию, организацию или отдельную персону. Пресс-конференции происходят с целью предоставления СМИ проблемной и комментирующей информации и определяются возможностью раннего получения информации, проверки полученной информации и уточнения версий.

Брифинг – отдельная, подготовленная встреча с журналистами для краткого повествования о деятельности главных органов (парламент, правительство и др.), и также о событиях за последнее время, затрагивающих интересы органов власти и населения. Обычно брифинг представляет собой краткую встречу официальных лиц, представителей коммерческих или других структур с работниками СМИ, на которой излагается позиция по определенному вопросу [32, с. 32].

Презентация – специальное представление заново воссозданного предприятия, фирмы, проекта, продукции или товара приглашенным лицам. Иногда презентация проводится с рекламно-коммерческой задачей появления аудитории, которая будет потреблять демонстрируемый товар.

Прием по личным вопросам – это взаимодействие руководителя с сотрудниками для того чтобы выяснить неслужебные вопросы, которые у них возникли.

Разговоры по телефону, служебная переписка с использованием факсимильных аппаратов, электронной почты, Интернета и прочих приспособлений представляют собой средства деловой коммуникации.

1.4 Барьеры на пути эффективных коммуникаций в корпоративной культуре

Эффективные коммуникации предполагают, что получатель понимает и принимает все, что собирался передать ему отправитель. Коммуникативные помехи, вмешательства, любые препятствия в процесс коммуникации на любом из его участков, изменяющие смысл сообщения, называются коммуникационными барьерами, они могут возникать как при неформальных, так и при формальных коммуникациях. По своей сути они практически не отличаются друг от друга и могут быть объединены с помощью методологии. Эти преграды либо могут помешать передавать сведения по информационному каналу, либо могут препятствовать пониманию получателем отправленной ему адекватно сложенной информации и ее содержанию, которая была вложена отправителем в нее отправителем. Из-за влияния факторов коммуникационного барьера, коммуникация затормаживается, изменяется, снижается результативность общения, разрывается обратная связь контрагентов [30, с. 108].

Источники помех могут быть самыми разными.

Личностные барьеры – помехи, основанные на коммуникациях, обусловленные личностными характеристиками отправителя или получателя. Физические барьеры – помехи которые возникли в материальной среде коммуникаций. Семантические барьеры - коммуникативные помехи, которые появляются из-за неверного понимания значения символов, которые в свою

очередь используются в коммуникациях. К символам общения относят, в частности, слова или действия.

Языковые барьеры – коммуникативные помехи, которые возникают вследствие языковых различий отправителя и получателя. Обе стороны не только должны знать буквальные значения слов используемого языка, но и улучшать их в контексте использования. Одним из проявлений этого барьера выступает внутригрупповой язык. Трудовые, профессиональные и социальные группы часто выделяют жаргон, понятный только членам данных групп. Он создает внутригрупповое общение, которое может быть весьма эффективным в будущем.

Но, при взаимодействии с другими людьми, которые не входят в данную группу, и с другими группами его использование может привести к серьезным проблемам в общении.

Организационные барьеры – определенные помехи в коммуникациях, которые обусловлены характеристиками любой организации: количеством звеньев и этапов управления, типом взаимосвязей между ними, распределением прав, обязанностей и ответственности в системе управления.

Различие в статусе тоже может быть барьером в коммуникации. Лицо более низкого уровня иерархии может воспринимать различия в статусе как угрозу, что может помешать общению и даже прервет его в каком-либо случае.

Культурные барьеры – помехи которые возникают вследствие культурных отличий отправителя и получателя, неправильное восприятие или вовсе незнание национальных традиций, обычаев, норм общения и системы жизненных ценностей. Культурные различия проявляются как при вербальном, так и при невербальном общении [28].

Временные барьеры – помехи которые возникают вследствие недостатка времени для осуществления коммуникации.

Коммуникативные перегрузки могут препятствовать эффективному общению. Они могут возникнуть, когда объем коммуникативных входов

достаточно сильно превышает возможности их анализа или реальные потребности.

Нежелание делиться информацией. Обладание какой-либо информацией – один из источников власти. Лица, которые располагают эксклюзивной информацией, получают возможность использовать ее для своих целей. Зачастую такие владельцы не желают делиться подобной информацией, хранят ее, для того чтобы использовать в подходящий момент. Владеющий полной информацией может передать лишь малую ее часть, использование которой не дает возможности принять рациональное решение.

Успешная коммуникация во многом зависит не только от навыка излагать, но и от навыка слушать собеседника. При этом нужно не только слушать, но и слышать собеседника. В случае, если говорящий не ориентируется на собеседника, а лишь на себя, потери информации могут составлять до 80%. По средней статистике, руководитель тратит на прослушивание до 80% своего рабочего времени. В это же время, исследования показали, что не более 10% людей могут действительно выслушать собеседника. Слушание - это сложный процесс, который требует определенных навыков и концентрации на речи собеседника. Значимость и сложность данной проблемы привели к тому, что в нескольких странах мира курсы правильного слушания стали одним из направлений повышения квалификации у менеджеров [26, с. 103].

Полоса, благодаря которой две организационные единицы связываются между собой, называется каналом. Смесь каналов передачи или обмена информацией, которая связывает несколько организационных единиц, создает коммуникационную сеть. В данной сети, исходя из процессов коммуникации происходит соединение специальным образом людей с помощью потоков информации. Сети могут быть открытыми и закрытыми. Открытой, сеть считается, когда в ней в точках выхода каналов поток информации может остановиться, так как дальше пути нет. Вернуться он может только таким же

путем, каким пришел. В закрытой информационной сети информация может возвратиться к отправителю по другому каналу, который отличается от того, по которому была отправлена. Но точка возврата может не быть исходной, сообщение может поступить в замкнутую сеть извне.

Существуют и коммуникационные барьеры микро и макроуровня.

Микробарьеры не дают возможность создать успешную коммуникацию в конкретных, мелких секторах профессионального общения. К ним можно отнести: психический настрой источника (отправителя) информации по отношению к получателю (адресату); психологический настрой получателя (адресата) к источнику (отправителю) информации; довольно низкую возможность восприятия получателем данной информации (сложность фраз, трудная лексика, специфический глоссарий, национальный акцент и др.); нет обратной связи; не особо хорошее отношение обоих контрагентов коммуникации к обсуждаемой идее (теме) и приводимой аргументации.

Макробарьеры коммуникации мешают постановлению успешной коммуникации в целом. Допустимо отнести к ним: повышение пропускной способности сетей, каналов, средств передачи и изменения информации, в результате чего часть информации пропадает либо изменяется в результате большой нагрузки сетей; простую информацию, несущую в себе мало конструктивных идей, практически не связанную информацию с контекстом общения; языковой барьер (среда общения другого языка, сленг, не воспринимаемый невербальный стиль общения); технические и организационные причины [17].

Что касается самой корпоративной культуры организации, то тут все более однозначно. На опыте известных мировых корпораций многие авторы выделяют главные ошибки при построении культурных традиций. Например, в книге М. Воронина и Н. Марковой «Winning the hearts: достучаться до сердец сотрудников» речь идет том, как завоевать эмоциональное расположение коллектива. Авторы также проходят по основным ошибкам, которые

допускаются руководителями. Речь идет о таких упущениях: Фокус на финансы. Выгода – это хорошо, но вот только заикленность на получении прибыли всегда ощущается коллективом. И люди начинают чувствовать себя безликими средствами достижения личных целей руководства. Фальшивые ценности. Если директор на собрании душевно рассказывает о богатой истории и незыблемых принципах корпорации, но своим примером доказывает обратное, очень скоро верить ему не будет никто из сотрудников. Также нельзя допустить «маскировку» внутренних проблем компании с помощью навязывания принципов культуры. Отсутствие ориентации на эволюцию. «Здесь и сейчас» у компании все может быть успешно, но без долгосрочных целей она быстро остановится в развитии, и культура окажется неэффективной. Наказания за невыполнение правил. Насилие приводит к протесту. Важно, чтобы сотрудникам захотелось стать частью коллектива, только тогда корпоративные принципы заработают так, как нужно.

В независимости от большого разнообразия приведенных причин, можно попробовать представить себе внутреннюю структуру коммуникационных барьеров как факторную связь нескольких первых причин. Барьеры можно разделить на части, зависящие от инициатора коммуникации, основы управленческой информации (группы факторов источника) и часть, которая зависит от получателя управленческой информации, коммуникационного контрагента (класс факторов получателя) [13, с. 145].

Факторы источника: неправильное построение коммуникации и информационного обмена (неправильный лексический состав, недостаточная убедительность); минусы «обратной связи» (нехватка мотивации); нет возможности вести диалог и переговоры (неумение слушать и ставить вопросы); отчасти неправильно поставленная логика сообщения (недооценка

позиции и способности получателя); низкие индивидуальные особенности (дикция, слух, зрение, невнимательность, память и др.).

Факторы получателя: неумение правильно оценить момент значимости сообщения (слабое знание темы, низкий культурный уровень); неправильный порядок установления сознания (подверженность стереотипам, предвзятость, конфликтность, отсутствие внимания); отсутствие интереса к теме коммуникации; индивидуальные физиологические особенности низкого уровня (зрение, слух, память и др.) [5, с. 88].

Выводы по первой главе

Благодаря вышперечисленному, результаты подобного исследования дают возможность сделать последующие выводы. Коммуникации в организациях, как и корпоративная культура, состоят из весьма сложных, динамических и воспроизводящихся явлений, которые могут восприниматься как действие, взаимодействие и процесс. Коммуникационный процесс делится на ряд стадий и этапов, знания роли и содержания которых позволяет эффективно управлять процессом коммуникации. Коммуникативный поток может держать направление как в горизонтальном, так и в вертикальном направлении, которое, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее.

С весьма масштабированной точки зрения, организационные коммуникативные процессы делятся на две большие группы: как между организацией и ее средой, так и между уровнями управления и подразделениями в самой организации.

Коммуникации играют весьма важную роль для увеличения управленческой результативности. Эффективные коммуникации могут способствовать повышению показателей деятельности организации и достижения удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности в работе организации.

Значение коммуникации на новом этапе развития часто, весьма сильно возрастает. Это может быть связано с тем, что предприятиям, организациям, их руководителю и сотрудникам постоянно нужно получать и осваивать все более новую информацию, круг которой постоянно развивается, она помогает решать возникающие вопросы. На каждом из этапов процесса коммуникации может возникать проблема, которая, в свою очередь, порождает некоторые трудности в передаче информации.

Из-за того, что коммуникация в корпоративной культуре является одной из важнейших составляющих управления, главному руководителю и руководителям младшей ступени необходимо стараться следить за коммуникационным процессом, выявлять проблемы на каждом его этапе и стараться устранять их с целью повысить эффективность передачи и восприятия информации.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА В ОАО «МИАССВОДОКАНАЛ»

2.1 Краткая характеристика ОАО «Миассводоканал»

29 ноября 2007 года решением сессии Собрания депутатов по предложению администрации округа создается ОАО «Миассводоканал», в котором муниципалитету принадлежит 25 процентов плюс одна акция.

ОАО «Миассводоканал» осуществляет деятельность по производству, передаче хозяйственно-питьевой воды, очистке сточных вод, эксплуатации сетей и сооружений в Миасском городском округе.

Наша миссия

Обеспечение потребителей качественными услугами водоснабжения и водоотведения, заботясь об экологии и формируя ответственное отношение к здоровью и профессиональной безопасности наших сотрудников.

Наша цель

Выход на новый уровень предоставления услуг по водоснабжению и водоотведению, основанный на приоритетах качества, бережного отношения к окружающей среде и профессиональной безопасности персонала.

Осознавая ответственность за результаты работы предприятия, отражающиеся на жизни и здоровье населения города сегодня и в будущем, руководство предприятия приняло решение о внедрении интегрированной системы менеджмента в соответствии с требованиями международных стандартов ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 и ISO 45001:2018.

Для реализации принципов международных стандартов руководство предприятия берет на себя обязательства по обеспечению:

– бесперебойного водоснабжения и водоотведения требуемого качества и в необходимом объеме;

– соблюдения требований законодательства РФ, требований потребителей, а также требований других заинтересованных сторон, применимых к деятельности предприятия;

- снижения негативного воздействия на окружающую среду, включая почву, водный и воздушный бассейны, в том числе в результате нештатных и аварийных ситуаций;
- формирования культуры бережного потребления водных ресурсов;
- непрерывного улучшения своей деятельности путем внедрения передовых технологий очистки природной воды и стоков;
- предотвращения травм и профессиональных заболеваний персонала за счет реализации мер по исключению опасностей и снижению рисков в области охраны здоровья и безопасности труда, совершенствования безопасных условий труда, оптимизации системы инструктажей и противоаварийных тренировок, вовлечения работников предприятий и консультации с ними при принятии решений;
- формирования системы мотивации персонала;
- результативного взаимодействия с потребителями, деловыми партнерами, органами власти и другими заинтересованными сторонами.

Начинается техническое переоснащение предприятия, ведется разработка инвестиционной программы.

В августе 2009-го года речь уже идет о результатах реализации первого этапа инвестиционной программы «Миассводоканала» – ведется установка нового оборудования. В ее рамках подготовлен проект и получено положительное заключение Главгосэкспертизы на реконструкцию трех насосных станций –№ 3, 4 и 5.

Работы начаты с четвертой, которая обслуживает южную и центральную части города. На КНС-2 заменен агрегат – установлен новый насос, который изготовлен в Швеции. Его стоимость – 12 миллионов рублей. Новый насос, пожалуй, самое современное оборудование в данном сегменте продукции, позволяет экономить электроэнергию в четыре раза. Кроме того, он обеспечивает плавный пуск и остановку системы. А это значительно снижает гидравлические удары в сетях. В целом новое оборудование повышает

надежность работы всей системы, неизмеримо возрастает и экологическая безопасность.

Инвестиционная программа предусматривает реконструкцию трех станций. Проекты уже подготовлены. В этом случае только первый этап реконструкции даст экономию электроэнергии около миллиона рублей в месяц. Общая стоимость – 31 миллион рублей.

Ремонт на очистных сооружениях в поселке Селянкино – первичных отстойниках - выполнен на сумму почти в два миллиона рублей. По словам специалистов, отстойники уже не просто требовали ремонта, они фактически вышли из строя. А без них – прямое нарушение технологии очистки.

В 2011-м году запущены в работу новые песколовки на очистных сооружениях Миасса. Тем самым продолжена реконструкция очистных сооружений водоотведения, которую «Миассводоканал» начал активно проводить с 2008 года. Тогда были выполнены большие объемы ремонтных работ на отстойниках и аэротенках, после чего эффективность очистки стоков возросла до 94-98 процентов.

Однако проект реконструкции очистных сооружений Миасса предусматривает замену и модернизацию старых песколовок. Песколовки служат с момента строительства очистных – больше полувека. А поскольку они обеспечивают механическую очистку стоков, от их работы зависит весь дальнейший результат.

Изначально песколовки были выполнены из железобетона, но при эксплуатации оказалось, что он довольно быстро истирается под воздействием сточной воды с песком. Поэтому руководством «Миассводоканала» принято решение использовать нержавеющую сталь – она более долговечна. Причем сделали из «нержавейки» не только сами песколовки, но и желоба подводящих каналов и все элементы, находящиеся внутри сооружений. Кроме того, металлические трубы заменили на полиэтиленовые, поскольку этот материал более устойчив к воздействию агрессивной среды.

Все работы выполнены на средства предприятия: было выделено 9 миллионов рублей. Уже сейчас специалисты «Миассводоканала» фиксируют, что показатели механической очистки стоков улучшились. По данным лабораторного контроля, вода в реке Миасс выше очистных сооружений гораздо грязнее, чем после них.

ОАО «Миассводоканал» продолжит реконструкцию системы водоотведения Миасского городского округа в рамках исполнения инвестиционной программы «Развитие и модернизация объектов водоснабжения и водоотведения Миасского городского округа на 2008-2013 г.г.». В планах – реконструкция КНС-5 (поселок Тургояк), подрядная организация определена, договор на выполнение работ заключен. Здесь будет установлено современное насосное и электрооборудование. Подобная реконструкция была проведена три года назад на КНС-4. В итоге потребление электроэнергии снизилось в четыре раза. Объем финансирования составляет 47 миллионов рублей. Планируется, что модернизированная канализационная станция будет сдана в эксплуатацию в июне следующего года.

Долгосрочная инвестиционная программа ОАО «Миассводоканал» предусматривает и строительство второй нитки Ирмельского водовода. Только это позволяет решить вопрос стабильного водоснабжения Миасса. Seriously повысится и качество подаваемой в дома миассцев воды. А вот вредное воздействие на экологическую обстановку - снизится. Благодаря запланированной реконструкции очистных сооружений город будет сбрасывать только полностью очищенные стоки. Запланирована и замена сетей.

Финансирование программы предполагается из бюджетов всех уровней – федерального, областного, городского – и средств инвестора.

Производственная программа предприятия выполнена в полном объеме: заменены трубопроводы водоснабжения, выполнен капитальный ремонт пожарных гидрантов, водоразборных колонок, запорной арматуры и

насосного оборудования. Проведены работы по восстановлению колодцев водопроводной и канализационной сети, выполнена промывка сетей водоотведения.

В 2018 году проводились работы по восстановлению нарушенного благоустройства после производства земляных работ. Было заасфальтировано 824,42 м² тротуарных дорожек и внутридворовых площадок.

Таблица 1 – Финансовая устойчивость организации ОАО «Миассводоканал»

Показатели	ОАО «Миассводоканал», 2022 г.	Отраслевые показатели, 2022 г.		
		Существенно хуже* среднего	Среднеотраслевое значение	Существенно лучше** среднего
Коэффициент автономии	0,77	≤0,18	0,51	≥0,81
	Значение коэффициента лучше среднеотраслевого, как минимум половина аналогичных организаций имеют меньшую долю собственных средств, то есть обладают меньшей финансовой устойчивостью.			
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,48	≤-0,41	0,07	≥0,45
	Значение показателя намного лучше среднеотраслевого.			
Коэффициент обеспеченности запасов	11,8	≤-8,95	0,48	≥4,22
	Коэффициент обеспеченности запасов показывает степень покрытия имеющихся у организации материально-производственных запасов собственными средствами. Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами значительно лучше среднего по отрасли, как минимум у трех четвертей аналогичных организаций этот коэффициент ниже.			
Коэффициент покрытия инвестиций	0,84	≤0,26	0,58	≥0,83
	Высокая доля собственного и долгосрочного заемного капитала в общем капитале организации обеспечила значение коэффициента покрытия инвестиций, значительно превосходящее среднеотраслевое.			

Таблица 2 – Платежеспособность ОАО «Миассводоканал»

Показатели	ОАО «Миассводоканал», 2022 г.	Отраслевые показатели, 2022 г.		
		Существенно хуже* среднего	Среднеотраслевое значение	Существенно лучше** среднего
Коэффициент текущей ликвидности	2,88	$\leq 0,75$	1,1	$\geq 1,95$
	Утрата платежеспособности в долгосрочной или среднесрочной перспективе угрожает ОАО «Миассводоканал» намного меньше, чем большинству сопоставимых организаций.			
Коэффициент быстрой ликвидности	2,76	$\leq 0,67$	1	$\geq 1,6$
	Ликвидные активы покрывают краткосрочные обязательства намного полней, чем у подавляющего большинства других предприятий отрасли; риск утраты платежеспособности в среднесрочной перспективе минимален.			
Коэффициент абсолютной ликвидности	1,71	$\leq 0,01$	0,08	$\geq 0,28$
	Доля краткосрочных обязательств, обеспеченных высоколиквидными активами организации, намного выше, чем у большинства аналогичных предприятий. Это говорит об отсутствии риска кассовых разрывов при погашении текущих обязательств.			

Таблица 3 – Рентабельность деятельности ОАО «Миассводоканал»

Показатели	ОАО «Миассводоканал», 2022 г.	Отраслевые показатели, 2022 г.		
		Существенно хуже* среднего	Среднеотраслевое значение	Существенно лучше** среднего
Рентабельность продаж	5,87%	$\leq -7,55\%$	0,62%	$\geq 6,16\%$
	Прибыль от продаж в каждом рубле выручки выше, чем у большинства аналогичных организаций.			
Рентабельность продаж по ЕВИТ	2,21%	$\leq -3,84\%$	1,32%	$\geq 5,49\%$
	Выше среднего.			
Норма чистой прибыли	1,5%	$\leq -3,89\%$	0,17%	$\geq 3,27\%$
	Норма чистой прибыли показывает, сколько копеек чистой прибыли получает организация в каждом рубле выручки. У ОАО «Миассводоканал» этот показатель лучше, чем у большинства аналогичных организаций.			

Показатели	ОАО «Миассводоканал», 2022 г.	Отраслевые показатели, 2022 г.		
		Существенно хуже* среднего	Среднеотраслевое значение	Существенно лучше** среднего
Коэффициент покрытия процентов к уплате	-	-	-	-
	У организации в 2021 году отсутствовали расходы в виде процентных платежей.			
Рентабельность активов	1,86%	≤-3%	0,19%	≥4,77%
	Отдача от использования всех активов вышесреднеотраслевой.			
Рентабельность собственного капитала	2,36%	≤-2,57%	0,74%	≥15,2%
	Рентабельность собственного капитала в 2021 году выше, чем у большинства сопоставимых предприятий.			
Фондоотдача	2,41	≤1,01	2,37	≥7,22
	Фондоотдача показывает, сколько рублей выручки приходится на каждый рубль стоимости основных фондов организации. Для фондоемких отраслей этот показатель ниже, чем для материалоемких. Фондоотдача организации выше среднеотраслевой.			

Таблица 4 – Показатели деловой активности (оборачиваемости) ОАО «Миассводоканал»

Показатели	ОАО «Миассводоканал», 2022 г.	Отраслевые показатели, 2022 г.		
		Существенно хуже* среднего	Среднеотраслево е значение	Существенно лучше** среднего
Оборачиваемость оборотных активов, в днях	130	≥219	143	≤105
	Организации требуется меньше дней для получения выручки, равной величине оборотных активов, чем аналогичным предприятиям. Это положительно характеризует деловую активность организации.			
Оборачиваемость дебиторской задолженности, в днях	50,2	≥153	103	≤69
	Управление дебиторской задолженностью поставлено значительно лучше, чем в аналогичных организациях.			
	293	≥567	349	≤201

Показатели	ОАО «Миассводоканал» , 2022 г.	Отраслевые показатели, 2022 г.		
		Существенно о хуже* среднего	Среднеотраслево е значение	Существенно о лучше** среднего
Оборачиваемость активов, в днях	Организация распоряжается всеми имеющимися активами эффективней, чем большинство других сопоставимых хозяйствующих субъектов.			

В дополнение к сравнительному анализу в рамках отрасли ниже приведено сравнение финансовых показателей ОАО «Миассводоканал» со всеми российскими предприятиями аналогичного масштаба деятельности. В сравнении использованы 113 тыс. российских организаций с выручкой 120 - 800 млн. руб.

Таблица 5 – Сравнение финансовых показателей ОАО «Миассводоканал» со всеми российскими предприятиями

Показатели	ОАО «Миассводоканал», 2022 г.	Общероссийские показатели, 2022 г.		
		Существенно хуже* среднего	Среднее значение (медиана)	Существенно лучше** среднего
Коэффициент автономии	0,77	$\leq 0,05$	0,22	$\geq 0,55$
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,48	$\leq -0,01$	0,11	$\geq 0,44$
Коэффициент обеспеченности запасов	11,8	$\leq -0,06$	0,42	$\geq 1,91$
Коэффициент покрытия инвестиций	0,84	$\leq 0,09$	0,34	$\geq 0,68$
Коэффициент текущей ликвидности	2,88	$\leq 1,02$	1,28	$\geq 2,34$
Коэффициент быстрой ликвидности	2,76	$\leq 0,58$	0,95	$\geq 1,54$
Коэффициент абсолютной ликвидности	1,71	$\leq 0,01$	0,09	$\geq 0,36$

Показатели	ОАО «Миассводоканал», 2022 г.	Общероссийские показатели, 2022 г.		
		Существенно хуже* среднего	Среднее значение (медиана)	Существенно лучше** среднего
Рентабельность продаж	5,87%	≤0,67%	3%	≥8,53%
Рентабельность продаж по ЕБИТ	2,21%	≤0,69%	2,73%	≥8,26%
Норма чистой прибыли	1,5%	≤0,31%	1,62%	≥5,77%
Коэффициент покрытия процентов к уплате	-	-	-	-
Рентабельность активов	1,86%	≤0,79%	4,83%	≥15,7%
Рентабельность собственного капитала	2,36%	≤9,93%	34,5%	≥86,3%
Фондоотдача	2,41	≤8,95	44,3	≥229
Оборачиваемость оборотных активов, в днях	130	≥215	117	≤63,9
Оборачиваемость дебиторской задолженности, в днях	50,2	≥106	53,2	≤24,6
Оборачиваемость активов, в днях	293	≥275	143	≤75,8

Итоги сравнительного анализа

Формируя выводы по результатам сравнительного анализа, мы рассмотрели девять наиболее важных показателей:

- три показателя финансовой устойчивости (коэффициенты автономии, обеспеченности собственными оборотными средствами и покрытия инвестиций);

- три показателя платежеспособности (коэффициенты текущей, быстрой и абсолютной ликвидности);

- три показателя эффективности деятельности (рентабельность продаж, норма чистой прибыли, рентабельность активов).

В зависимости от попадания каждого значения в квартиль, показателям

присвоен балл от -2 до +2 (-2 – 1-й квартиль, -1 – 2-й квартиль, +1 – 3-й квартиль; +2 – 4-й квартиль; 0 – значение отклоняется от медианы не более чем на 5% разницы между медианой и квартилем, в который попало значение показателя). Для формирования вывода баллы обобщены с равным весом каждого показателя (найден среднее арифметическое баллов).

Таблица 6 – Результат расчета итогового балла для ОАО «Миассводоканал» представлен в следующей таблице:

Показатель	Результат сравнения показателей ОАО «Миассводоканал»	
	с отраслевыми	с общероссийскими
1. Финансовая устойчивость		
1.1. Коэффициент автономии (финансовой независимости)	+1	+2
1.2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	+2	+2
1.3. Коэффициент покрытия инвестиций	+2	+2
2. Платежеспособность		
2.1. Коэффициент текущей ликвидности	+2	+2
2.2. Коэффициент быстрой ликвидности	+2	+2
2.3. Коэффициент абсолютной ликвидности	+2	+2
3. Эффективность деятельности		
3.1. Рентабельность продаж	+1	+1
3.2. Норма чистой прибыли	+1	-1
3.3. Рентабельность активов	+1	-1
Итоговый балл	+1.6 Финансовое состояние организации значительно лучше среднего по отрасли.	+1.2 Финансовое состояние организации значительно лучше среднего по РФ.

Таким образом, мы провели сравнительный анализ бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах ОАО «Миассводоканал» за 2022 год, содержащихся в базе данных ФНС. Основным видом деятельности Организации является забор, очистка и распределение воды (код по ОКВЭД 36.0). В ходе анализа мы сравнили ключевые финансовые показатели Организации со средними (медианными) значениями данных показателей конкретной отрасли (вида деятельности) и всех отраслей Российской Федерации. Среднеотраслевые и среднероссийские значения показателей рассчитаны по данным бухгалтерской отчетности за 2022 год, представленной ФНС. При расчете среднеотраслевых данных учитывались организации, величина активов которых составляет более 10 тыс. рублей и выручка за год превышает 100 тыс. рублей. Из расчета также исключались организации, отчетность которых имела существенные арифметические отклонения от правил составления бухгалтерской отчетности. При сравнении использованы среднеотраслевые показатели организаций сопоставимого масштаба деятельности - малые предприятия (выручка от 120 до 800 млн рублей в год). По результатам сравнения каждого из девяти ключевых показателей с медианным значением нами сделан обобщенный вывод о качестве финансового состояния Организации.

В результате анализа ключевых финансовых показателей Организации нами установлено следующее. Финансовое состояние ОАО «Миассводоканал» на 31.12.2022 значительно лучше финансового состояния половины всех малых предприятий, занимающихся видом деятельности забор, очистка и распределение воды (код по ОКВЭД 36.0). При этом в 2021 году финансовое состояние Организации ухудшилось.

Этот вывод подтверждает и результат сравнения финансовых показателей Организации со средними общероссийскими показателями. Финансовое положение ОАО «Миассводоканал» значительно лучше, чем у большинства сопоставимых по масштабу деятельности организаций

Российской Федерации, отчетность которых содержится в информационной базе ФНС и удовлетворяет указанным выше критериям.

2.2 Анализ коммуникационной системы ОАО «Миассводоканал»

В ОАО «Миассводоканал» присутствуют как внешние, так и внутренние коммуникации. Они имеют свою характеристику и основу. Происходят благодаря потребителям. В их процессе, в ОАО «Миассводоканал» доводится до потребителя информация об услугах предприятия, их качестве, дат выполнения, и тому подобное. С обратной стороны, клиенты в процессе коммуникации с ОАО «Миассводоканал» доводят до предприятия известия о своих пожеланиях, требованиях и предпочтениях по поводу приобретаемой услуги. Связь с потребителями – физ. лицами, производит обслуживающий персонал. Если покупатель услуги выступает как юридическое лицо (к примеру предприятие или организация) разбирательство по продажам проводит директор ОАО «Миассводоканал».

Существуют также поставщики и посредники. Их направляют менеджеры по снабжению. Состоящей коммуникации в этом случае является информация о качестве и стоимости материальных ресурсах, о сроках ее доставки, видов оплаты и прочего.

Государственные органы (Администрация и налоговая инспекция) – осуществляют директор и его бухгалтерия предприятия.

Внешние коммуникации происходят в разных формах, вот примеры некоторых из них:

- переговоры или обычные беседы (для поставщиков, посредников, потребителей);
- совещания и сборы (государственные органы);
- телефонограммы (государственные органы);
- указы и распоряжения (государственные органы);
- общение с социумом (покупатели, поставщики, посредники,

государственные органы).

В том случае если рассматривать коммуникации как процессы по средствам передачи, то на предприятии присутствуют:

- разговорная коммуникация (письменная и устная);
- паралингвистическая коммуникация (жесты, мимика, позы);
- вещественно-знаковая коммуникация (к примеру демонстрация покупателям производимых услуг). Коммуникации между руководителем и рабочей группой, к примеру, коммуникации между менеджером по снабжению и менеджером по сбыту;

- коммуникации между разными подразделениями и отделами, к примеру, коммуникации между отделом сбыта и снабжением. Производственным отделом;

- между директором и бухгалтером;
- коммуникации по направляющей, снизу-вверх, к примеру, отчеты продаж передаются главному кассиру, после проверки передаются бухгалтеру;

- неформальные коммуникации в ОАО «Миассводоканал» могут присутствовать на абсолютно любом предприятии и связаны с общением сотрудников на личные темы, обсуждение явлений политики и общественности и другое. Стоит отметить, что неформальных отделов на предприятии нет, так как коллектив малого состава, и абсолютно никакого влияния на деятельность предприятия не оказывает. Эти неформальные отделы появляются в отношении общих интересов, близкого места жительства или же по возрасту.

Формами внутренних коммуникаций могут быть как приказы, так и распоряжения, указания или убеждения.

Коммуникации, которые осуществляются внутри организации в «словесном» формате (указания, просьбы и др.), в письменной (письма, приказы, акты) и редко в механической.

Главными моментами делового общения в ОАО «Миассводоканал» являются собрание, совещание и переговоры, присутствуют так же и споры.

Собрания могут происходить по мере необходимости и при решении сложных проблем с организацией. Участие обычно в таких решениях принимает основной состав директоров предприятия и кураторы.

Совещания происходят тоже редко, примерно 1-2 раза в месяц, по мере появления какой-либо проблемы или случая. Если сгруппировать совещания, которые проводятся в ОАО «Миассводоканал», то можно выделить подобные их виды как:

- по форме организации определенной диктатуры, когда главная роль в процессе ведения совещания принадлежит директору;

- по специальной установке, когда совещания могут принимать характер обобщения какой-либо информации (доклад о текущей работе), а иногда совещание направляется на принятие решения.

Деловые переговоры в ОАО «Миассводоканал» могут происходить под управлением директора, но иногда, например, менеджером по сбыту в процессе общения с потребителями.

Основополагающие ошибки, которые допускаются директором при проведении совещания:

- не установленный регламент (порядок ведения совещания), что очень часто может привести к спорам и не деловой обстановке;

- время на выступление не ограничено, в угоду этого сбивается темп работы при потере времени из-за длительного обсуждения;

- не ведется протокол совещаний, в результате которого многие принятые решения остаются без определенного внимания со стороны своих исполнителей, так как ответственность в данном случае не наблюдается.

При рассмотрении коммуникационных связей выявлено, что на в ОАО «Миассводоканал» есть как вертикальные, так и горизонтальные коммуникационные каналы.

Вертикальные коммуникационные каналы соединяют части управленческой структуры, которые принадлежат к различным ее уровням. По ним сверху вниз отправляются приказы, распоряжения и инструкции, а снизу-вверх проходят отчеты о проделанной работе, заявки и заказы со стороны покупателей. Вертикальные коммуникационные каналы могут связывать, например, директора с менеджером по браку.

Горизонтальные коммуникационные каналы иногда связывают равные по ступени важности уровни управления. Они предоставляют наиболее правильное решение проблем. Горизонтальные коммуникационные каналы выставлены связями между, к примеру, менеджером по сбыту и менеджером по снабжению.

Но, в большинстве своем, система коммуникаций в ОАО «Миассводоканал» все же основывается на межличностных взаимодействиях между руководителями и подчиненными. Горизонтальная взаимосвязь слаба. Информация соответствующего отдела передается именно руководителю отдела, на основании этого, он, в соответствии с предоставленной ему долей ответственности, лично принимает решения. Велика доля субъективизма в принимаемых решениях.

Если рассматривать коммуникационную структуру, то можно увидеть, что распоряжения руководителя, которые передаются подчиненным часто передаются путем межличностного взаимодействия. Данный вид, с одной стороны, позволяет сразу же установить обратную связь и выяснить, насколько верно понята задача, и устранить все затруднения, но, с другой стороны, информация в процессе деятельности может быть не особо хорошо усвоена или вовсе забыта и, из-за того, что нет письменных рекомендаций, может неправильно восприниматься в сознании и как следствие выполняться неверно.

Можно выделить и весьма хорошо отлаженный процесс не прямых внешних коммуникаций. Реклама располагается в газетах, на телевидении и сети Интернет.

Кроме того, в процессе коммуникации выявлены преграды. На ОАО «Миассводоканал» к ним можно отнести:

1. Недовольный кадровый состав. К примеру, если менеджер по сбыту не обладает необходимой квалификацией, то это способствует отрицательному показателю на объемах работы. Данная преграда проявляется, когда недостаточно подготовленный менеджер забывает передавать или неправильно передавала информацию, и в результате, часто не соблюдались сроки. Из-за чего шли претензии со стороны клиента.

2. Информационные перегрузки, когда сотрудники перегружены организационными и контрольными работами, приводят к тому, что часть информации теряется, в результате определенная работа не выполняется в срок.

Помимо всего этого, по причине отсутствия службы маркетинга, функции маркетинга переходят на менеджеров. Из-за большого потока информации, чаще всего происходит перегрузка информационного канала, менеджер не может вовремя отреагировать на всю информацию, решаются только самые значимые вопросы, остальная часть нерешенных проблем остается.

ОАО «Миассводоканал» работает с компьютерной техникой, в фирме налажены внешние коммуникации (с поставщиками), но нет единой внутренней сети, которая способствовала бы, весьма быстрому обмену внутри организации. Персоналу нужно тратить время на поиск руководителя, а в случае возникающих проблем, которые подвластны только его компетенции, и лично вводить его в курс дела, что может плохо сказаться на деятельности всей организации в целом: потеря времени → разочарование клиента → утеря клиента → ухудшение имиджа организации.

3. Неправильная культура обслуживания. В ходе анализа основной причиной большинства жалоб было то что консультанты неправильно работали с клиентами.

4. Споры, а иногда даже конфликты между подразделениями. Организационные конфликты или личные конфликты, все они приводят к столпотворению людей, в результате кто-то может возненавидеть, затаить злобу на другого сотрудника. Это все может всплыть в том, что одна из конфликтующих сторон намеренно не выдаст нужную информацию или изменит ее, в результате коммуникационный процесс может не состояться или даже есть шанс того что может приняться неправильное направление.

2.3 Совершенствование коммуникационного обмена ОАО «Миассводоканал»

Используются разносторонние методы улучшения коммуникационного обмена в организации.

Правильное распределение информационных потоков. Руководители в большинстве случаев, в независимости от ступени в организации, обязаны представлять потребности в информации своих начальников, подчиненных и коллег. В угоду этого, необходимо оценивать качественную и количественную стороны информационных потребностей на предприятии.

Менеджеру необходимо выяснить, что такое «много» и «мало» в информационных обменах. Потребности в информации, сильно зависят от целей руководителя, разного рода решений и выражений показателей оценки результатов его работы, и естественно от его подчиненных и всего отдела.

Управленческие действия. Руководящий состав обязательно должен проводить встречи на еженедельной основе (совещания, планерки, собрания и др.), на собрании обсуждается новые идеи и планы, вариации стратегий, цели и задачи, а также промежуточные результаты.

Системы обратной связи. Данная система является основной частью контрольно-управленческой информационной базы организации. Опросы работников это одна из моделей обратной связи, которая в основном производится для получения информации от руководства для рабочих по спектру вопросов: верно ли доведены цели их деятельности; какие трудности их могут ждать или потенциально они могут столкнуться; какая информация до них доходит и своевременно ли они ее получили, ведь она может быть необходима им для работы; возможность внести предложения в работу и прочее.

Система сбора предложений. Основная цель сбора предложений заключается в скором поступлении информации наверх. Практически все работники имеют при этом возможность приносить идеи, которые касаются улучшения любого этапа деятельности организации. Это помогает снижению уровня фильтрации и игнорированию идеи на пути.

Способы построения системы весьма разные, к примеру: можно выделить телефонную линию отдельного формата, с помощью которой, работники получают возможность анонимно совершать звонки и задавать вопросы о назначениях и карьерного роста в должности. Иногда на линии работают менеджеры, которые практически сразу помогают разобраться в вопросе. Ответы могут посылаются либо непосредственно самому работнику (если вопрос не анонимный), либо печатаются в информационном бюллетене компании.

Информационные технологии. Для того чтобы повысить эффективность коммуникаций, а также быстрой передачи информации, в наше время существует возможность нанять разработчика мобильных приложений. Для того чтобы он написал приложение для компании. Данное приложение будет помогать сотрудникам в исполнении их обязанностей и давать доступ к разного рода информации. С его помощью также будет удобно совершать рабочие операции из дома. Но в таком случае, каждому из сотрудников,

необходимо иметь смартфон, который удовлетворяет современным требованиям, и на который можно установить разного рода мессенджеры. Благодаря которым можно будет не только поддерживать связь, но и быстро обмениваться разного рода информацией. Иногда, в организациях выделяют некие «рабочие смартфоны» которые выдаются работнику как дополнительный помимо его основного.

Система социальных сетей или электронной почты, также способствуют улучшению обмена информацией в организациях. Электронная почта дает возможность рабочим направить сообщения любому человеку в организации. Это уменьшает поток телефонных разговоров.

Для устранения такой преграды, как информационные перегрузки, можно посоветовать часть организационных и контрольных работ переложить на исполнителей. К примеру контроль выполнения работы по нужной дате, который в настоящий момент осуществляет директор, можно отдать одному из сотрудников подобного профиля. Таким образом, руководитель будет освобожден от части контрольных функций.

Для того чтобы устранить конфликтные ситуации, которые могут стать как коммуникационной преградой, так и нарушением целостности работы всего коллектива, я бы порекомендовал использовать руководству и сотрудниками предприятия внутриличностные методы. Они заключаются в умении правильно организовать собственное поведение сотрудников, правильно излагать свою точку зрения, не вызывая защитной или тем более агрессивной реакции со стороны другого человека. Этот метод подразумевает под собой разного рода собрания, и проведения мероприятий, которые улучшают и укрепляют корпоративную культуру. Данный метод поможет сотруднику (руководителю) удерживать правильную позицию, не превращая другого работника в своего врага. Этот способ может быть полезен в практически любой обстановке.

Выводы по второй главе

Коммуникацию нужно рассматривать как непрерывный, систематический процесс, при котором заинтересованные стороны в организации узнают то, что им нужно знать. Хотя и не вся информация бывает предназначена для широкого круга людей, но в целом стоит придерживаться открытого и свободного общения в рамках организации и на всех ее уровнях.

Роль коммуникации в организации никак нельзя недооценивать. Эффективная коммуникация имеет весьма большое значение для структурирования рабочей деятельности, такой как планирование, организация, управление и контроль. Она может помогает менеджерам выполнять свою работу и обязанности, которые в свою очередь, доводят информацию до своих подчиненных, которым она необходима для достижения командных целей. Благодаря этому, эффективная коммуникация на всех уровнях организации может помочь ее полной и что немаловажно эффективной трудоспособности.

Эффективная коммуникация является неотъемлемым залогом успеха и процветания всей организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Заканчивая работу, отметим что в первой части работы рассмотрены теоретические аспекты коммуникационных процессов в системе корпоративной культуры организации. Коммуникации – это одна из наиболее трудоемких и неоднозначных проблем организационного поведения. Под коммуникацией понимается обмен идеями, мнениями и информацией в устном и письменном виде посредством символов или действий.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми. При этом передаваемая информация должна быть значима для участников коммуникации. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена.

Коммуникационный процесс включает ряд этапов: отправление сообщения, его передача и получение. Важнейшими элементами коммуникационного процесса выступают отправитель (коммуникатор), сообщение, каналы передачи, получатель и обратная связь. Информация выступает одним из важнейших инструментов управления. Изучение и передача информации, получая затем обратные сигналы, менеджер планирует, организует, координирует, мотивирует и контролирует подчиненных. Большинство подчиненных на вопрос, какие качества они ценят в своем руководителе, на первом месте назвали умение выслушивать подчиненных. Оценки специалистов показывают, что в активной жизни большинства людей процессы общения, коммуникации занимают до 80% времени. Коммуникации позволяют людям совместно трудиться, копить и передавать огромный запас знаний. Менеджеры в силу специфики своей деятельности должны в совершенстве владеть технологией и искусством коммуникации. По оценкам специалистов, до 75% рабочего времени менеджеров всех уровней расходуется на те или иные виды общения. Таким образом, каждый менеджер обязан быть коммуникатором.

В практической части работы рассмотрены коммуникации в управлении на ОАО «Миассводоканал». Данное предприятие осуществляет: деятельность по производству, передаче хозяйственно-питьевой воды, очистке сточных вод, эксплуатации сетей и сооружений в Миасском городском округе. Потребителями продукции являются и население, и предприятия, организации, учреждения. Потребители хорошо осведомлены о работе ОАО «Миассводоканал» и отзываются о нем положительно.

В ходе анализа выявлено, что внешние коммуникации осуществляются с потребителями, с поставщиками и посредниками, с государственными органами власти в таких формах как: беседы, переговоры, совещания, письма и пр. Внутренние коммуникации так же представлены во всех формах: приказы, распоряжения, просьбы, указания, убеждение и др.

Основными способами общения на ООО «Каскад» являются собрание, совещание, переговоры, беседа и диалог, присутствует так же и спор, однако отмечено, что руководство допускает ошибки, снижая эффективность коммуникаций.

В процессе коммуникации на предприятии существуют и определенные преграды, к ним можно отнести: неудовлетворительный кадровый состав; информационные перегрузки; конфликты и др. Причины образования барьеров: сознательное искажение информации; неэффективная структура предприятия; перегрузки каналов коммуникаций.

Для повышения эффективности коммуникации и быстроты прохождения информации каждому сотруднику необходимо иметь сотовый телефон, разговоры по которому оплачиваются предприятием; к сети Интернет должны быть подключены все компьютеры, что позволяет мгновенно и без искажений передавать информацию; для устранения информационных перегрузок, можно рекомендовать часть организационных и контрольных работ возложить на исполнителей; для устранения конфликтных ситуаций, рекомендуется использовать руководством и сотрудниками

предприятия такой метод преодоления конфликтов как внутриличностные методы, которые могут быть полезными в любой обстановке.

Совершенствование коммуникаций в организации может осуществляться с помощью различных способов: оценка потребности в информации на всех уровнях в организации, регулярные производственные встречи, системы обратной связи, сбор предложений от сотрудников, электронная почта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акатьев, Э.Р. Роль коммуникации в системе управления / Э.Р. Акатьев // Социологические науки. – 2018. – №46. – С. 67-71
2. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – Москва: Аспект Пресс, 2019. – 375 с.
3. Аминев, Э.Э. Понятие коммуникационного менеджмента в современном обществе / Э.Э. Аминев, И.В. Садыков, Е.Ю. Бикметов // Экономика и социум. – 2019. – № 2/5. – С. 355-360.
4. Белов, С. Лакомый кусок внутренних коммуникаций для внешних пиарщиков / С. Белов // Советник. – 2020. – № 2. – С. 18-20
5. Борисов, Д.Н. Корпоративные информационные системы / Д.Н. Борисов. – Воронеж: ВГУ, 2018. – 161 с.
6. Володина, Л.В. Деловое общение и основы теории коммуникации / Л.В. Володина. – Москва: Академия, 2018. - 157 с.
7. Голуб, О.Ю. Теория коммуникации / О.Ю. Голуб, С.В. Тихонова. – Москва: Дашков и К, 2018. – 388 с.
8. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология / Л. Джуэлл. – Санкт-Петербург: Питер, 2020. – 720 с.
9. Дзялошинский, И.М. Деловые коммуникации. Теория и практика / И.М. Дзялошинский, М.А. Пильгун. – Люберцы: Юрайт, 2019. – 433 с.
10. Доминьяк, В.И. Психология и педагогика. Внешние коммуникации в организациях: переговоры и продажи. Учебное пособие / В.И. Доминьяк. – Санкт-Петербург: Изд-во Политехн. ун-та, 2018. – 44 с.
11. Калмыков, А.А. Коммуникационный менеджмент-трудности дефиниции / А.А. Калмыков // Социокультурные среды и коммуникативные стратегии информационного общества : тр. Междунар. науч.-теор. конф. – 2018. – №5. – С. 178-179.
12. Кардаинская, Н.Л. Принятие управленческого решения / Н.Л. Кардаинская. – Москва.: Инфра-М, 2019. – 317 с.

13. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений / А. Я. Кибанов. – Москва: Дрофа, 2019. – 365 с.
14. Ковалева, Т.В. Совершенствование коммуникационных процессов в стратегическом управлении организациями / Т.В. Ковалева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №6. – С. 56-62.
15. Коваленко, М. Ю. Теория коммуникации / М. Ю. Коваленко, М. А. Коваленко. – Москва: Юрайт, 2019. – 466 с.
16. Конушкина, А.О. Современные коммуникации: организационный подход / А.О. Конушкина, А.В. Федорова // Инновационная наука. – 2018. – №3. – С. 247-251.
17. Кузнецова, Н.В. Проблемы внутриорганизационной коммуникации в управлении / Н.В. Кузнецова // Известия Восточного института. – 2018. – №1. – С. 98-102
18. Лосев, К.В. Коммуникационный менеджмент / К.В. Лосев. – Санкт-Петербург: ГУАП, 2020. – 78 с.
19. Мансуров, Р.Е. Как оценить лояльность персонала компании / Р.Е. Мансуров // Управление человеческим потенциалом. – 2018. – №3. – С. 190-197.
20. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон. – Москва: Дело, 2019. – 425 с.
21. Морозова, Н.А. Управление коммуникациями в организации / Н.А. Морозова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2019. – №2. – С. 173-181.
22. Назарчук, А. В. Учение Никласа Лумана о коммуникации / А. В. Назарчук. – Москва: Весь Мир, 2019. – 144 с.
23. Несмеева, А. Все о внутренних коммуникациях / А. Несмеева. – Москва: ИД «МедиаЛайн», 2019. – 240 с.

24. Панина, И.Д. Инновации в коммуникационном менеджменте / И.Д. Панина // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 12-1. – С. 1115-1117.
25. Панкин, А.И. Основы практического менеджмента / А.И. Панкин. – Москва.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 286 с.
26. Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А. П. Панфилова. – Санкт-Петербург: Знание, 2019. – 216 с.
27. Персикова, Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура / Т.Н. Персикова. – Москва: Академия, 2020. – 218 с.
28. Плотников, М.В. Эффективные коммуникации в организации / М.В. Плотников // Центр дистанционного образования «Elitarium». – 2020. – №5. – С. 88-95
29. Симонова, А. Как создать качественные коммуникации в организации / А. Симонова // HR-Journal. – 2020. – №1(2). – С. 210-216
30. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений / Э.А. Смирнов. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 230 с.
31. Спивак, В.А. Деловые коммуникации. теория и практика / В.А. Спивак. – Люберцы: Юрайт, 2019. – 460 с.
32. Стрельников, И.В. Оптимизация внутрифирменных коммуникаций с помощью PR-инструментов / И.В. Стрельников. – Москва: Наука, 2019. – 68 с
33. Суровцева, Е.С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями / Е. С. Суровцева // Вестник ТГУ. – Томск: 2018. – №2 (58). – С. 125-127.
34. Суровцева, Е.С. Комплексная методика измерения организационных коммуникаций / Е.С. Суровцева // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ). – 2019. – №09(33). – С. 186-205.
35. Таратухина, Ю. В. Деловые и межкультурные коммуникации / Ю. В. Таратухина. – Москва: Юрайт, 2019. – 462 с.

36. Хлынина, М.В. Внутриорганизационные коммуникации: проверка на прочность / М.В. Хлынина // Справочник по управлению персоналом. – 2019. – №11. – С. 180-192

37. Чамкин, А.С. Основы коммуникологии (теория коммуникации) / А.С. Чамкин. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 350 с.

38. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – Москва : Интел-синтез, 2019. – 320 с.

39. Якупов, П.В. Коммуникации: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры / П.В. Якупов // Вестник ГУУ. – 2020. – №10. – С. 261-266.