



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

Кафедра экономики, управления и права

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В
ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:

51,05 % авторского текста

Работа рекомендуется к защите
« 14 » апреля 2017 г.

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент П.Г. Рябчук

(к.э.н., доцент П.Г. Рябчук)

Выполнил:
студентка гр. ЗФ-409/114-4-1 Сн
Польская Ольга Викторовна

Научный руководитель:
к.п.н., доцент,
Корнеев Дмитрий Николаевич

**Челябинск
2017**

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
Глава 1. Теоретические основы изучения коммуникаций в системе управления.....	11
1.1. Понятие коммуникации и ее роль в системе управления.....	11
1.2. Особенности коммуникационного процесса в системе управления.....	18
1.3. Эффективность деловых коммуникаций в системе управления... ..	29
Вывод по 1 главе.....	43
Глава 2. Практическая работа по разработке системы мероприятий по совершенствованию деловых коммуникаций в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад комбинированного вида № 1».....	45
2.1. Общая характеристика муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад комбинированного вида № 1».....	45
2.2. Анализ состояния деловых коммуникаций в МБДОУ № 1.....	51
2.3. Система мероприятий по совершенствованию деловых коммуникаций в МБДОУ № 1.....	66
Вывод по 2 главе.....	83
Заключение.....	84
Глоссарий.....	88
Библиографический список.....	90
Приложения	93

Введение

Актуальность исследования. Менеджмент – та сфера человеческой деятельности, где общение играет определяющую роль. От того, насколько грамотно построено общение, зависят результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, сотрудниками, удовлетворенность работников своим трудом, морально-психологический климат в организации. Практически все проблемы бизнеса тем или иным образом связаны с общением – процессом передачи идей, мыслей, чувств, доведения их до понимания другими людьми. Менеджеры расходуют на различные виды общения в среднем 80% своего рабочего времени [37].

Понимание процессов передачи информации, закономерностей, существующих в этих процессах, выработка навыков эффективного взаимодействия с людьми необходимы менеджеру любого уровня. Сегодня опытный руководитель тратит большую часть рабочего времени не на решение финансовых, технических или организационных проблем, а на решение психологических задач, возникающих в процессе общения с подчиненными, коллегами и начальством. Знания и умения в области общения необходимы не только менеджерам, но и любому из нас, ибо через общение человек организует и оптимизирует свою производственную, научную, коммерческую, учебную и любую иную деятельность. Общение позволяет решать не только вопросы организации, но и проблемы ее сотрудников.

По общему признанию, коммуникации имеют огромное значение для успеха деятельности предприятий и представляют одну из сложных проблем менеджмента. По существу это своего рода «кровеносная система» единого организма фирмы. Эффективно работающими руководителями считают тех, кто эффективен в коммуникациях. Менеджеры должны в совершенстве владеть искусством коммуникации, так как, образно говоря, они выполняют работу «чужими руками».

Роль коммуникаций очевидна как на малых фирмах, так и в мощных компаниях и корпорациях. От эффективности коммуникационных связей и взаимодействий зависит будущее не только предприятия, как хозяйствующего субъекта на рынке, но также и людей, работающих на данном предприятии, а на глобальном уровне и благополучие всей страны в целом.

Опыт как российских, так и зарубежных компаний показывает, что эффективность коммуникаций зависит, прежде всего, от психологического настроения коллектива. Там где руководитель использует метод «кнута и пряника» наблюдается нервозность и разрозненность коллектива, а следствием этого - плохая производительность труда, высокая текучесть кадров, отсутствие инициативности, постоянные сплетни, зависть и т.п. Все эти факты не могут привести ни к чему другому кроме затухания предприятия и в конечном итоге даже банкротству [38].

Однако если руководитель проводит собрания в коллективе, где обсуждаются те или иные проблемы развития, применяет методы поощрения за инициативу, труд и т.п., создает условия для свободного выражения своего мнения, пусть даже не совпадающего с мнением руководства, то в этом случае персоналу легко работать на данном предприятии. Люди осознают в этом случае свою значимость и стараются использовать весь свой потенциал и интеллект для достижения процветания организации. На таком предприятии сотрудники уверены в своем будущем, в том, что их проблемы можно открыто обсудить на собрании, внести какие-то идеи, за которые они будут морально и материально вознаграждены. Таким предприятиям легче вынести экономические и политические кризисы в стране, т.к. в сплоченном коллективе сотрудники будут помогать друг другу, пережить трудности.

Все это уже давно осознали зарубежные и многие отечественные менеджеры. Но как добиться эффективных коммуникаций? Как приобрести навыки и умение управлять коммуникативными процессами? - вот главные вопросы, которые беспокоят современных руководителей.

Общество всегда располагало теми или иными средствами распространения информации, потребовались века, прежде чем широкое и целенаправленное распространение информации превратилось в одно из главных способов управления обществом. С тех пор, как человек выяснил, что без общения ему не прожить, он постоянно изъявляет острое желание получать все новую и новую информацию. Несомненно, в первую очередь она нужна человеку, чтобы общаться, иметь тему для разговоров, обсуждений. И обмен информацией – это одна из самых важных составных частей современного общества.

В рамках вышесказанного актуальность выбранной темы высока, так как весь процесс управления организацией строится на взаимном обмене информацией между людьми, подразделениями, менеджерами и подчиненными, между различными объектами внешнего окружения фирмы.

Совершенствование системы коммуникации на предприятии является неотъемлемой частью управления современной организацией, и в настоящее время тема весьма актуальна, так как в любой организации есть те, кто управляет и те, кем управляют, а совершенствование коммуникаций между ними это одна из главных задач организации для успешного ее существования.

Проблема исследования состоит в поиске эффективных путей совершенствования деловых коммуникаций в организации.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор **темы нашей квалификационной работы: «Разработка системы мероприятий по совершенствованию деловых коммуникаций в организации».**

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка системы мероприятий по совершенствованию деловых коммуникаций в МБДОУ № 1.

Объект исследования: деловые коммуникации в МБДОУ № 1.

Предмет исследования: - система мероприятий по совершенствованию деловых коммуникаций.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть основные характеристики и принципы коммуникаций;
2. Проанализировать эффективность деловых коммуникаций в организации;
3. Выявить проблемы кадровой службы в области деловых коммуникаций;
4. Предложить управленческие решения по разработке системы мероприятий по совершенствованию деловых коммуникаций в организации;
5. Определить социально-экономическую эффективность разработанных управленческих решений и разработать мероприятия по их внедрению.

Теоретико-методическая база: Информационную базу написания работы составили нормативно-правовые акты Российской Федерации, данные официальных органов статистики, труды отечественных и зарубежных исследователей. Проблема организации деловых коммуникаций рассмотрена как в работах российских исследователей, так и в работах иностранных авторов: Е.А. Науменко, М.А. Василик, А.М. Сосновская, Т.П. Хохлова, М.М. Максимцов, М.А. Комаров, В.И. Курбатов, Ю.Н. Старцев и др., Т. Парсонс. Большое количество информации о коммуникациях в организациях можно найти в сети Internet.

Практическое значение исследования: данное исследование поможет выявить проблемы деловых коммуникаций и подобрать оптимальные пути решения и реализации их устранения.

Методы исследования. В нашей исследовательской работе мы использовали следующие методы: анализ используемой литературы, анализ и синтез, классификация, анкетирование; системно-комплексный подход; сравнение, сортировка данных.

База исследования:

муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад комбинированного вида № 1» (далее МБДОУ № 1).

Адрес: 456776, Россия, Челябинская область, г. Снежинск, проспект Мира, д. 29, тел. 8 (35146) 41025, e-mail: ds1@snzadm.ru. Руководитель – Сабирова Татьяна Имаагзановна.

МБДОУ № 1 создано в целях обеспечения условий для реализации гарантированного гражданам Российской Федерации права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования, функционирует с 2012 года.

Структура исследования:

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, теоретической и практической глав, заключения, глоссария, списка используемой литературы и приложения.

Глава 1. Теоретические основы изучения коммуникаций в системе управления

1.1. Понятие коммуникации и ее роль в системе управления

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, 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.

Коммуникация (лат. *communicatio*), буквально означающее «общее» или «разделяемое всеми». В практическом плане – это процесс обмена идеями и информацией между двумя и более людьми, ведущий к взаимному пониманию.

Коммуникация – это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до сотрудников организации.

Коммуникации – это связи между функциями, подразделениями системы управления, между людьми.

Коммуникации – взаимодействия, двусторонние усилия, без которых невозможна совместная деятельность, это первое условие существования организации.

Общение - процесс взаимосвязи и взаимодействия обществ. субъектов (*классов, групп, личностей*), в котором происходит обмен деятельностью,

информацией, опытом, способностями, умениями и навыками, а также результатами деятельности; одно из необходимых и всеобщих условий формирования и развития общества и личности. [46]

Организационная коммуникация - это процесс передачи информации большому количеству персонала внутри и вне организации.

Коммуникации важны для руководителей любого ранга по следующим причинам:

- руководители тратят до 90% рабочего времени на разнообразные коммуникации;
- качественные коммуникации поддерживают авторитет руководителя;
- качественные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. [36, с. 45]

Принято различать четыре основных функции коммуникации в организации в целом: контроль, мотивация, эмоциональное выражение и передача информации. С помощью коммуникативности осуществляется контроль поведения членов групп, т.е. приведение их действий в соответствие со стратегией, целями организации. В то же время она усиливает мотивацию, доводя до работников информацию о том, что и как должно быть сделано, как улучшить работу. Кроме того, в коммуникации есть механизм выражения своего мнения персоналом к происходящему, т.е. эмоционального выражения своих социальных потребностей. Передача информации позволяет принимать рациональные управленческие решения.

Коммуникацию можно определить как использование слов, жестов и символов для получения информации о чём-либо. Существует ряд подходов к группировке средств коммуникации. Следует различать коммуникации:

- несловесные персональные,
- словесные устные,
- письменные персональные,

– письменные групповые.

Коммуникация между отдельными людьми, их группами, организациями, государствами, культурами осуществляется в процессе общения как обмен специальными знаковыми образованиями (сообщениями), в которых отображены мысли, идеи, знания, опыт, навыки, ценностные ориентации, программы деятельности общающихся сторон.

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».

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. [26, с. 30]

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.

Чем сложнее и разветвлённее становится деятельность общества, социальных организаций и институтов и чем больше в связи с этим накапливается объем информации – научной, художественной, политической, бытовой и т.п., тем более важную роль в процессах управления начинает играть социальная коммуникация. Особую значимость она приобретает в современных условиях, когда осуществляется подлинная информационная революция - стремительное, количественное и качественное преобразование информационной сферы, сопровождающееся коренной трансформацией не только технической, но и социальной, социокультурной основы складывающегося в нашу эпоху постиндустриального, информационного сообщества, базирующегося на многосторонней и многоярусной системе планетарных коммуникационных процессов. На приоритетные позиции в мире начинают выходить не те страны, которые производят наибольшее количество вооружения или извлекают из земли наибольшее количество энергетических и иных ресурсов, а те, которые, опираясь на новейшие научные и технические идеи, реализуя их в разнообразных потоках информации и соответствующих технических

средствах, движутся быстрее других в создании и эффективном использовании коммуникационных систем и сетей, в их практическом применении в процессах управления.

Коммуникация представляет собой сложный многокомпонентный процесс. Основными его компонентами являются:

- субъекты коммуникационного процесса – отправитель и получатель сообщения (коммуникатор и реципиент);
- средства коммуникации - код, используемый для передачи информации в знаковой форме (слова, картины, графики, ноты и т.п.), а также каналы, по которым передается сообщение от коммуникатора к реципиенту (письмо, телефон, радио, телеграф и т.п.);
- предмет коммуникации (какое-то явление, событие и т.п.) и отображающее его сообщение (статья, радиопередача, телевизионный сюжет и т.д.);
- эффекты коммуникации – выраженные в изменении внутреннего состояния субъектов коммуникационного процесса, в их взаимоотношениях или в их действиях последствия коммуникации.

Социальная коммуникация в процессе своего осуществления решает четыре основных взаимосвязанных задачи:

- интеграцию отдельных индивидов в социальные группы и общности, а последних - в единую и целостную систему общества;
- внутреннюю дифференциацию общества, составляющих его групп, общностей, социальных организаций и институтов;
- отделение и обособление общества и различных групп, общностей друг от друга в процессе их общения и взаимодействия, что приводит к более глубокому осознанию ими своей специфики, к более эффективному выполнению присущих им функций;
- создание предпосылок и основных компонентов для подготовки, принятия и осуществления управленческого решения.

Цели коммуникаций:

- Обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления.
- Совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией.
- Создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий.
- Регулирование и рационализация информационных потоков.

Коммуникации в организации или в группе выполняют ряд значимых функций:

- информативная функция - передача сведений, предоставление необходимой информации для принятия решений;
- мотивационная функция – побуждает сотрудников к лучшему исполнению задач, используя убеждение, внушение, просьбы, приказы и т.д.;
- контрольная функция – отслеживание поведения сотрудников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;
- экспрессивная функция – способствует эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и позволяет удовлетворять социальные потребности.

Коммуникации подразделяются на следующие виды:

- межличностные или организационные коммуникации на основе устного общения;
- коммуникации на основе письменного обмена информацией.

Межличностные коммуникации в свою очередь делятся на:

- Формальные или официальные.

Данные коммуникации определяются политикой, правилами, должностными инструкциями определенной организации и осуществляются по формальным каналам;

- Неформальные коммуникации, которые не следуют общим правилам определенной организации; они осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками организации.

Типичная информация, передаваемая по каналам неформальных коммуникаций: предстоящие сокращения производственных рабочих, новые меры по наказаниям за опоздание, изменение в структуре организации, грядущие перемещения и повышения, подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту, кто кому назначает свидание после работы и т. д.

Среди формальных организационных коммуникаций выделяют:

- вертикальные, когда информация перемещается с одного уровня иерархии на другой;
- горизонтальные между различными подразделениями, предназначенные для координации деятельности различных подразделений.

Вертикальные коммуникации в свою очередь подразделяются на:

- восходящие, когда информация передается снизу вверх (с низших уровней на высшие). Этот тип коммуникаций содержит информацию, необходимую для менеджеров для оценки той сферы деятельности, за которую они несут ответственность;
- нисходящие, осуществляемые сверху вниз. Этот тип коммуникаций непосредственно связан с руководством и контролем за работниками.

Межличностные коммуникации делят также на:

- вербальные (словесные);
- невербальные, призванные осуществить обмен информацией без применения слов, например с помощью жестов, интонаций голоса, мимики и т.д.

Вербальные и невербальные формы коммуникаций не всегда и не обязательно исключают друг друга. Как правило, интерпретация получателем послания строится не только на словах, но и на таких элементах, как выражения лица, которые сопровождают слова передающей стороны.

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.

1.2. Особенности коммуникационного процесса в системе управления

Коммуникационные сети

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участников коммуникационного процесса с помощью каналов коммуникации.

Каналы – это связи, обеспечивающие взаимодействие и передачу информации между объектами коммуникации.

Различают несколько видов сетей (рис. 1.):

- *Последовательные* – информация движется линейно (последовательно) между участниками коммуникации («цепь», «игрек»);

- *Веерные* – прохождение информационных потоков ориентировано на централизацию («звезда», «шпора»);
- *Круговые* – коммуникации осуществляются децентрализованно (по кругу) («круг», «всеканальная», «вертушка»). [37, с. 75]

Общее число каналов связи в сетях коммуникации можно определить, используя следующие формулы: для последовательной и веерной сетей коммуникации:

$$L_{\min} = P - 1;$$

- для круговой: $L_{\max} = P * (P - 1) / 2$

Где L – число каналов в сети коммуникаций, P – число работников (подразделений). [17, с. 180]

Выделяются три вида коммуникационных сетей: открытые, замкнутые и комбинированные.

Открытые характеризуются двумя особенностями:

- во-первых, наличием «тупиков», т.е. субъектов, на которых цепочка коммуникаций прекращается, поскольку им дальше не с кем взаимодействовать;
- во-вторых, «контролёры» имеют возможность в силу своего положения препятствовать коммуникациям (останавливать, искажать содержание, изменять направление).

В **замкнутых** сетях тупики и контролеры либо отсутствуют, либо их можно обойти.

Комбинированные сети сочетают в себе в различных вариантах элементы предыдущих.

Коммуникационные сети могут быть одноуровневыми, обеспечивающими горизонтальное взаимодействие, и многоуровневыми, посредством которых осуществляются вертикальные контакты.

Первичные коммуникационные сети.

Сеть типа «змея» (цепь)

Она характеризуется тем, что субъекты на концах цепи, которых она объединяет, находятся в тупиках, а субъекты в середине не только выполняют роль посредника коммуникаций, но и могут их контролировать.

На практике как самостоятельная такая структура существует редко; чаще она является элементом более сложных образований, в которых служит инструментом неформальных коммуникаций субъектов одного уровня.

Сеть типа «звезда»

Такая сеть позволяет, например, субъекту А оперативно направлять не связанным друг с другом субъектам Б, В, Г необходимые распоряжения, регулировать, координировать и контролировать их действия. Здесь легко поддерживать порядок, поскольку в коммуникациях отсутствуют посредники и неформальные каналы, часто создающие различного рода «возмущения».

Преимущества «звезды» в следующем:

1) есть признанный лидер, который несет ответственность за работу сети. Здесь сильны связи между начальником и подчиненным;

2) «звезда» устойчивее других сетей, вся официальная информация исходит из центра и идет к центру;

3) позволяет быстро приступить к выполнению заданий, так как информацию и инструкции из центра можно послать одновременно всем участникам группы;

4) здесь больше порядка, точности в выполнении заданий, так как центр контролирует всю сеть.

Но если в центре некомпетентный человек, «звезда» становится неэффективной. Поэтому главное значение в «звезде» имеет выбор лидера. Основным недостатком «звезды» считается ее жесткость, невозможность проявления инициативы подчиненных. Ни в одной другой сети система подчинения не выражена столь ярко, и, чтобы работа здесь шла гладко, она должна строжайше соблюдаться. Поэтому качество работы такой сети определяется в центре. Оно не может быть выше уровня работы руководителя.

«Звезда» является централизованной сетью и наиболее эффективна для решения простых, текущих задач. Однако для более крупных организаций такая коммуникационная сеть непригодна. Здесь центральное звено А уже не в состоянии единолично вырабатывать и доводить до субъектов В, Г, Д все решения. Ему помогает конкретизирующий их посредник Б. Такая сеть получила название «шпора».

Сеть типа «шпора»

Играя вторые роли, субъект (посредник) на деле имеет огромную власть, так как контролирует взаимодействие всех субъектов и может незаметно навязывать волю центру.

В сетях типа «звезда» и «шпора» число коммуникационных каналов, сходящихся к нему, на практике не может превысить нормы управляемости. Это ставит естественный предел развитию управленческих структур, а, следовательно, и самих организаций, росту масштабов их деятельности.

Поэтому крупным многопрофильным организациям необходимы коммуникационные структуры с горизонтальными каналами на одном или нескольких уровнях (так называемые вторичные коммуникационные сети).

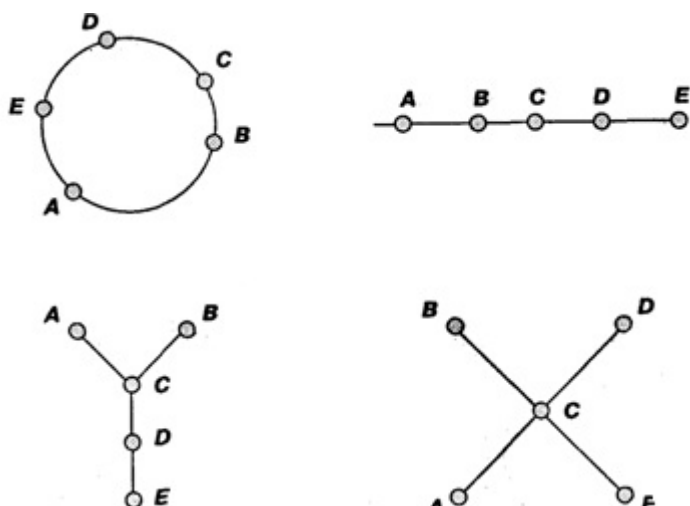


Рис. 1 Типы коммуникационных сетей: круг; цепь; «V»(многоканальная сеть); колесо.

Сеть типа «круг»

Сеть коммуникаций в виде круга является активной, без лидера, неорганизованной, неустойчивой.

Преимущества «круга» в том, что он:

- 1) формирует более благоприятный морально-психологический климат в группе и обеспечивает более высокую мотивацию и активность ее участников;
- 2) воспитывает лидеров, так как способности каждого человека на виду, и он заинтересован в том, чтобы показать себя с лучшей стороны;
- 3) ограничивает «просеивание» информации;
- 4) благоприятствует творческой работе;
- 5) имеет больше контрольных точек, так как информация поступает от всех участников сети.

Недостатки «круга»:

- 1) может возникнуть феномен «группового мышления»;
- 2) возможный выигрыш в гибкости может угрожать стабильности и порядку;
- 3) возможный выигрыш от неполного просеивания информации и большего числа контрольных точек может достигаться за счет уменьшения контрольных функций каналов.

«Круг» наиболее эффективен для решения сложных творческих задач.

Сеть типа «колесо»

В крупных организациях творческие группы могут быть связаны друг с другом, и тогда коммуникационная сеть принимает вид «сот», представляющих собой единство открытой «змеи» и замкнутых «колеса» и «круга».

Сеть типа «соты»

Такая структура предполагает, что один субъект одновременно участвует в двух группах, поэтому выполняет по отношению к ним функции «соединительного звена». Процесс коммуникаций может здесь иметь свои тупики, а связники легко превращаются в контролеров.

Вторичные коммуникационные сети

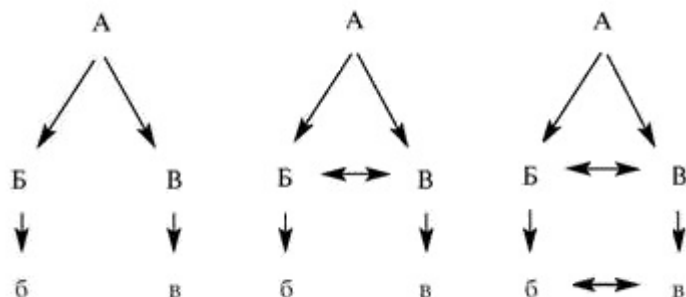


Рис. 2. Вторичные коммуникационные сети: «тент», «палатка» и «дом»

Сеть типа «тент»

«Тент» – очень распространенная, сильная и устойчивая, как «звезда», коммуникационная сеть. Имеет минимальное количество неофициальных взаимодействий работников.

Сеть типа «палатка»

«Палатка» возникает из «тента», когда устанавливается канал Б – В. «Палатка» образуется, когда руководитель А решает, что его старшим подчиненным необходимо согласовывать свои действия и дела, представляющие взаимный интерес, прежде чем передавать их ему наверх. Такая сеть может быть очень эффективной и действенной структурой, если четко определить права и обязанности Б и В.

Сеть типа «дом»

Когда в «палатке» возникает новый официальный канал б – в, получается «дом». Это полностью замкнутая система, где каждый может связаться с любой другой точкой по нескольким каналам, при этом не обязан следовать обычной установленной цепочкой команд. Здесь три круга коммуникаций: большой, объединяющий всех членов сети, и два малых.

С организационной точки зрения «дом» может оказаться самой опасной из всех информационных сетей из-за множества официальных каналов, по которым от одного к другому передается информация. Могут возникнуть информационные перегрузки. Трудности порождает ложная идея

о том, что чем больше объем передаваемой информации и чем легче ее непосредственно обработать, тем лучше.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организациях. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения.

Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации определяет тип более эффективной коммуникационной сети. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей. Сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей. Однако сложная сеть может и не решить простую задачу. [45].

Таблица 1

**Качественные характеристики различных видов
коммуникационных систем**

Характеристика	Виды коммуникационных систем		
	Последовательная	Веерная	Круговая
Скорость передачи информации	быстрая	быстрая	медленная
Точность передачи информации	хорошая	хорошая	плохая
Устойчивость организации	медленно возникающая, но устойчивая организация	быстро возникающая, устойчивая организация	неустойчивая организация
Потребность в руководстве	умеренная	высокая	отсутствует

Мораль членов организации	невысокая	низкая	высокая
------------------------------	-----------	--------	---------

Все эти особенности коммуникационных сетей необходимо учитывать при формировании и развитии организационной структуры.

На практике фактическая сеть коммуникаций в любой организации, а тем более коммерческой, представляет собой не последовательную или веерную, а скорее всего круговую систему, в которой рядом с официальными, прежде всего вертикальными коммуникациями (руководитель – подчиненный), существует большое число неформальных. [10, с. 69]

Эффективное построение коммуникационных сетей важно для успешного конструирования организационных отношений, регулирования информационных потоков и повышения результатов деятельности организации.

Коммуникационный стиль

Коммуникационный стиль – это способ, с помощью которого строятся коммуникационные связи. Стиль отражает взаимодействия субъектов коммуникации. Знание стилей помогает определить оптимальную форму взаимодействия с конкретным индивидом и спрогнозировать его результат.

В зависимости от открытости одного участника коммуникации по отношению к другим и адекватности обратной связи различают *пять видов стилей* в межличностных отношениях (рис. 3):

- «открытие себя» - высокая степень открытости индивида другим лицам без взаимной ответной реакции;
- «реализация себя» - эффективная обоюдная коммуникация субъектов взаимодействия;
- «замыкание в себе» - стремление изолироваться от коммуникации и не дать другим познать себя;
- «защита себя» - стремление познать других, оставаясь самому закрытым для коммуникации;

- «торговаться за себя» - умеренные открытость и обратная связь, обмениваемые друг на друга в процессе коммуникации.

Каждый из стилей формирует определенный тип коммуникативного поведения индивида в организации. Выбор конкретного вида стиля должен быть увязан с анализом и оценкой особенностей, условий, целей и задач процесса коммуникации. [37, с. 77]



Низкая Адекватность Высокая
обратной связи

Коммуникационный процесс

Коммуникационный процесс — процесс обмена информацией между двумя или более людьми (рис. 4).

Основная цель коммуникационного процесса — обеспечить взаимопонимание людей, участвующих в информационном обмене.

Процесс коммуникации включает четыре базовых элемента:

- 1) *Отправитель* — лицо, собирающее или передающее информацию;
- 2) *Сообщение* — информация, закодированная с помощью символов;
- 3) *Канал* — средство передачи информации;

4) *Получатель* — лицо, которому предназначена информация и которое ее интерпретирует. [11, с. 83]

В ходе коммуникации отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи так, чтобы обе стороны одинаково поняли исходную идею. Это трудно, поскольку на каждом этапе смысл идеи может быть искажен и даже полностью утрачен. Эти этапы состоят в следующем:

1. *Зарождение идеи* – формулирование идеи и отбор информации;
2. *Кодирование информации и выбор канала* – придание сообщению определенной формы (слова, жесты, интонации), выбор символов (звуки, буквы) и определение канала (устная речь, письменное сообщение, видеоматериалы, электронные средства связи).

В ряде случаев, обмениваясь информацией, желательно не ограничиваться единственным каналом связи, а использовать определенное сочетание средств передачи информации. Хотя это и усложняет коммуникационный процесс, зато повышает его результативность.

3. *Передача сообщений* – отправка информации получателю;
4. *Декодирование* – перевод символов сообщения в мысли получателя.

Иногда, в силу ряда причин, в процессе передачи информации возникают различного рода помехи и искажения (шум), способные изменить смысл сообщения.

Помехи – это всё то, что искажает смысл сообщения вследствие различий вербального и невербального характера, различий в восприятии, организационном статусе, физических взаимодействиях и др.

Для того, чтобы компенсировать негативное влияние шумов и повысить эффективность обмена информацией, в коммуникационных процессах используется *обратная связь*, под которой понимается реакция получателя на принятое им сообщение. Она необходима, чтобы понять, насколько правильно было воспринято и понято сообщение.

Обратная связь может выступать как *прямая* (непосредственное наблюдаемое изменение поведения) и *косвенная* (снижение производительности, текучесть кадров, прогулы, конфликты и т.д.)

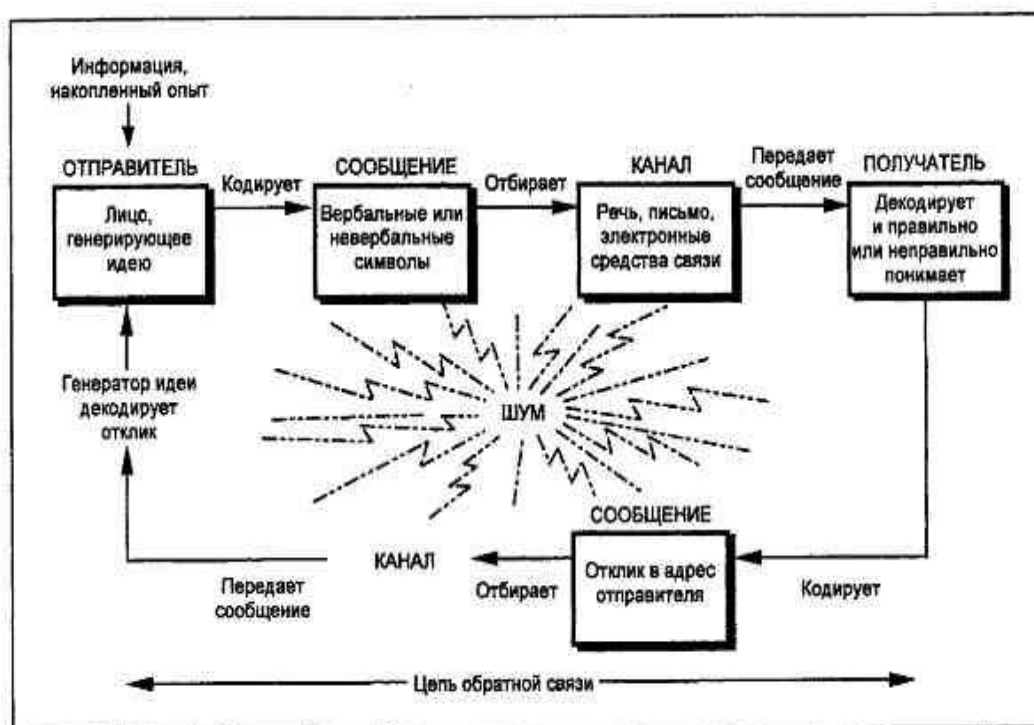
Такая обратная связь реализуется с помощью двух завершающих этапов коммуникационного процесса.

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

2. *Передача ответа* – сформулированный ответ передается получателю по выбранному каналу связи, замыкая тем самым цикл коммуникации. [9, с. 176]

Для достижения взаимопонимания может потребоваться несколько таких циклов и соответственно больше времени. Но хотя процесс коммуникации с обратной связью протекает медленнее, он гораздо более точен и эффективен по сравнению с односторонней связью. На рисунке 3 наглядно представлен коммуникационный процесс как система, включающая обратную связь и помехи [19, с.55].

Рис. 4. Процесс обмена информацией как система с обратной связью и шумом



1.3. Эффективность деловых коммуникаций в системе управления

В традиционных жанрах деловой коммуникации (публичные речи, интервью, комментарий, консультация) в новых условиях реализуются коммуникативные стратегии фирм или деловых партнеров, которые требуют не только умения самопрезентации, но и умения пропаганды философии компании, организационных ценностей, корпоративной культуры, а также знаний потребительского рынка, финансового рынка, контактных аудиторий, структур власти и т.п. Многоцелевой характер этих жанров требует своих коммуникативных стратегий, технологий, процедур и операций.

Специфическими жанрами деловой коммуникации можно считать спор, дискуссию, полемику, дебаты, прения, которые зачастую являются составляющими таких форм делового общения, как совещания, собрания и конференции, а могут иметь и самостоятельное значение.

Особенности каждой формы деловой коммуникации включают следующие критерии:

- цель проведения (зачем?);
- контингент участников (кто?, с кем?, для кого?);
- регламент (как долго?);
- коммуникативные средства реализации намерений (как?);
- организация пространственной среды (где?);
- ожидаемый результат (какой?, что «на выходе?»).

Самым распространенным контактным методом является разговор. В *деловом разговоре* варьируются ясно осмысленные цели, интуитивные резоны и бессознательные мотивы. В отличие от беседы разговор представляет собой форму ситуационного контакта. Цель такой коммуникации - обмен информацией по конкретному вопросу. Участников, как минимум, двое, регламент зависит от степени важности предмета и от возможности участников разговора. Коммуникативные средства, как правило, типичные для любой беседы: обмен репликами, вопросами и ответами, мнениями и оценками.

Ситуационный контакт обычно включает следующие элементы:

- обращение;
- запрос (вопрос, затребование информации или описание ситуации);
- ответ (представление информации или описание ситуации);
- согласование действий (взаимодействие);
- ожидаемый результат (совместные акции, договоренности, решения).

Чтобы достичь ожидаемого результата, необходимо, чтобы все компоненты разговора были обоснованы и мотивированы, а пространственная среда организована таким образом, чтобы не было внешних помех и при необходимости была сохранена конфиденциальность (без свидетелей).

Эффективность разговора, как и всех коммуникативных жанров, может зависеть не только от компетентности его участников, но и от манеры держаться, двигаться, речевой культуры и умения слушать, самоуправления и способности «вести свою линию», формулировать свое собственное суждение, обосновывать возражения и пр. «Самое плодотворное и естественное упражнение ума - беседа. Живое слово и учит и упражняет. Противные моим взглядам суждения не оскорбляют меня, а только возбуждают и дают толчок умственным силам» (Монтень). «Хочешь быть умным, научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда нечего больше сказать» (И. Лафатер, швейцарский мыслитель XVIII века).

К основным функциям любой деловой беседы можно отнести следующие: начало инновационных мероприятий и процессов; контроль и координирование уже начатых мероприятий, акций; обмен информацией; взаимное общение работников одной организации, межличностные и деловые контакты; поддержание деловых контактов с партнерами во внешней среде; поиски, выдвижение и оперативная разработка новых идей и замыслов; стимулирование движения человеческой мысли в новых направлениях.

Как правило, деловые беседы планируются заранее. В процессе подготовки определяется предмет беседы, круг вопросов, который целесообразно обсудить, основные намерения, которые необходимо осуществить. При проведении бесед зачастую используются разнообразные документы и материалы, их также нужно заранее подготовить. Особое внимание следует уделить отработке хода беседы: продумать вопросы, которые необходимо задать собеседнику; определить желаемый конечный результат; установить регламент и место проведения беседы; определить ее стратегию и тактику. С другой стороны, нельзя перебивать речь собеседника; негативно оценивать его высказывания; подчеркивать разницу между собой и партнером; резко убыстрять темп беседы; вторгаться в личную зону партнера; пытаться обсуждать вопрос, не обращая внимания на то, что партнер возбужден; не желать понять психическое состояние партнера в момент собеседования.

Правильное проведение деловых бесед способствует приросту производительности труда на 20-30%. Некоторые фирмы за рубежом имеют в своих штатах специалистов-беседчиков, идеально владеющих искусством деловой беседы.

Деловая беседа состоит из пяти фаз:

- 1) начало беседы;
- 2) передача информации;
- 3) аргументирование;
- 4) опровержение доводов собеседника;
- 5) принятие решений.

Очень важной частью беседы является ее начало. Инициатору беседы нужно выработать правильное и корректное отношение к собеседнику, так как начало беседы - это «мост» между партнерами по деловой коммуникации. Задачи первой фазы беседы: установление контакта с собеседником; создание приятной атмосферы для беседы; привлечение

внимания к предмету собеседования; пробуждение интереса к беседе; перехват инициативы (в случае необходимости).

Исследователями выделены факторы, позволяющие деловой беседе пройти успешно:

- профессиональные знания дают возможность для реализации высокой объективности, достоверности и глубины изложения информации, а также для владения ситуацией;
- ясность - позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности, путаницы, недосказанности;
- наглядность - максимальное использование иллюстративных материалов (документов, информационных источников, таблиц, схем и пр.), общеизвестных ассоциаций и параллелей - снижает абстрактность изложения информации;
- постоянная направленность - следует постоянно держать в голове основные задачи беседы и в какой-то мере знакомить с ними собеседника;
- ритм - повышение интенсивности беседы по мере приближения ее к концу;
- повторение - повторение основных положений и мыслей помогает собеседнику воспринять информацию;
- элемент внезапности - представляет собой продуманную, но неожиданную для собеседника увязку деталей и фактов;
- «насыщенность» рассуждений - необходимо следить за тем, чтобы в ходе беседы чередовались «взлеты», когда от собеседника требуется максимальная концентрация, и «спады», которые используются для передышки и закрепления мыслей и ассоциаций у собеседника;
- рамки передачи информации - французский писатель и мыслитель Вольтер сказал: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказывать все»;
- юмор и ирония - в определенной дозе и ситуативно уместны, они поднимают дух собеседников, их готовность к восприятию даже неприятных аспектов беседы.

Деловое совещание

Одним из организующих моментов делового совещания является правильно составленная повестка совещания. Это, как правило, письменный документ, рассылаемый заранее участникам и содержащий следующую информацию:

- тема совещания;
- цель совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания;
- место, где оно будет проходить;
- фамилии и должности докладчиков, выступающих по основной информации людей и ответственных за подготовку вопросов;
- время, отведенное на каждый вопрос;
- место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Когда участники совещания информированы заранее о предмете обсуждения, тогда они могут не только предварительно ознакомиться с материалами, но и продумать конструктивные предложения по решению проблем. В тех случаях, когда люди не информированы, на совещаниях высказывают мнения, точки зрения, что провоцирует дискуссию и не способствует принятию эффективного решения. Целесообразно проводить деловые совещания в определенный день недели (за исключением внеплановых, экстренных заседаний), желательно в конце рабочего дня или во второй его половине.

Длительность совещания не должна превышать полутора-двух часов.

Руководителю делового совещания важно:

- начать его вовремя;
- сообщить о регламенте;
- согласовать правила работы, уточнить повестку дня;
- назначить ответственного за регламент и протокол;

- предупредить о «снятии» выступлений не по существу вопроса, например эмоциональные оценки людей и событий, мнения вместо конструктивных предложений, сообщение по поводу и т. п.;
- если используется критика, то требовать ее конструктивности: называть конкретные факты и их причины, не переходить на личность, а высказываться по поводу действий и ошибок, предлагать пути решения проблемы, устранения просчета, недостатка;
- жестко вести совещание по пути к намеченным целям, для этого обеспечить отдачу от каждого участника и придать конструктивный характер обсуждению в целом;
- регулировать направленность и деловитость выступлений, для этого следует не допускать затягивания выступлений, стимулируя конкретность, наличие содержательного анализа, реальных предложений, решений, идей;
- соблюдать корректность дискуссии;
- использовать разнообразные приемы для активизации внимания участников совещания;
- подводя итоги совещания, обобщить все сказанное, сформулировать выводы, определить задачи на будущее;
- завершить точно в назначенное время.

Деловая дискуссия

Деловая дискуссия - это обмен мнениями по вопросу в соответствии с более или менее определенными правилами процедуры и с участием всех или отдельных ее участников. Почти каждое предприятие или фирма обсуждают деловые вопросы на заседаниях групп или комиссий. Многие деловые собрания и совещания также проводятся в виде дискуссий. При массовой дискуссии все участники, за исключением председателя, находятся в равном положении. Специально подготовленные докладчики не назначаются, в то же время все присутствуют не только в качестве слушателей. Специальный вопрос обсуждается в определенном порядке, обычно в соответствии со строгим регламентом и под председательством должностного лица.

Групповая дискуссия отличается тем, что специально подготовленная группа обсуждает вопрос, дискутирует перед аудиторией. Целью такой дискуссии является представление возможных решений проблемы, обсуждений противоположных точек зрения по спорным вопросам, презентация новой информации. Как правило, такого рода дискуссии спора не разрешают и не склоняют аудиторию к какому-либо единообразию действий. В групповой дискуссии в качестве оппонентов могут участвовать от трех до восьми-десяти человек, не считая ведущего. Основное коммуникативное средство - диалог, который каждый раз ведут только два участника. Число участников групповой дискуссии может меняться в ту или другую сторону в зависимости от запаса времени, сложности и актуальности проблемы и наличия компетентных специалистов, которые могут участвовать в обсуждении.

Приглашенные для дискуссии специалисты сидят полукругом, лицом к аудитории, а ведущий - в центре. Такая организация пространственной среды позволяет каждому участнику групповой дискуссии видеть и слышать друг друга как можно лучше.

Очень важно, чтобы участники дискуссии были хорошо подготовлены, имели при себе статистические данные, необходимые материалы. Большое значение имеет также их манера говорения, культура речевой коммуникации, а также стиль ее демонстрации: непринужденно, в оживленной манере, точно формулируя вопросы и лаконично комментируя ответы или краткие замечания. Целесообразно, чтобы участники называли друг друга по имени и отчеству. Аудитория, наблюдающая дискуссию, должна быть постоянно в центре внимания выступающих, с нею необходимо поддерживать не только невербальный, но и вербальный контакт. Ведущий дискуссию регулирует ее ход, все процедуры, представляет тему и выступающих, следит за регламентом, руководит обменом мнений, произносит заключительное слово.

Деловой спор как вид коммуникации широко применяется при обсуждении разногласий, в ситуации отсутствия единого мнения по

обсуждаемому вопросу. В литературе по коммуникации нет единого понимания термина «спор», однако большинство специалистов квалифицируют его как процедуру, в которой один доказывает, что какая-то мысль верна, а другой - что она ошибочна. В. И. Курбатов в книге «Стратегия делового успеха», считает, что особенностью спора является не доказательство истинности собственного тезиса, а словесное состязание, при котором каждый отстаивает свою точку зрения по тому или иному спорному вопросу. На практике зачастую споры ведутся в неупорядоченных, неорганизованных формах, а также при несоблюдении общепринятых правил и принципов. Споры как разновидности деловой коммуникации присущи следующие характеристики:

- 1) спор предполагает наличие по крайней мере двух субъектов, одного из которых уместнее называть пропонентом, а другого - оппонентом;
- 2) участники спора имеют одинаковые права в процессе обмена мнениями, по степени активности, по видам и формам прямой и обратной связи друг с другом;
- 3) предметом спора является положение, о котором каждая из сторон имеет собственное мнение, называемое позицией или тезисом;
- 4) различие позиций сторон делает спор обсуждением на уровне явления, а не на уровне сущности. Поэтому любой спор - достаточно поверхностное обсуждение спорного положения;
- 5) позиции сторон противоречат друг другу и чаще всего имеют открыто отрицательный характер. [16]

Публичная речь

Публичная речь – одна из форм делового взаимодействия и искусства, по поводу которого сказано: «Хороших ораторов мало, но много ли на свете людей, способных их слушать» (Ж. Лабрюйер); «В речи слово - выражение мысли... и потому слово должно соответствовать тому, что оно выражает» (Л. Н. Толстой).

Публичная речь как компонент делового общения должна обладать качествами хорошего собеседования и при этом быть не только убедительной, но и красноречивой, доказательной, логичной, продуманной, красивой.

Требования к публичной речи:

- Речь должна быть с начала и до конца захватывающе интересной и полезной. Французская поговорка гласит: «Хороший оратор должен иметь голову, а не только глотку!» Слушатели намного чаще, чем думают иные, точно чувствуют, на самом ли деле мельница речи перемалывает зерно, или она трещит так громко лишь оттого, что внутри пусто.
- Она должна быть составлена правильно в композиционном отношении и содержать вступление, основную часть и заключение.

Подготовка к публичной речи. Публичная речь требует даже от опытных ораторов тщательной подготовки, а для начинающих деловых людей это обязательное требование. Подготовка речи является творческой работой, доставляющей ее автору радость и импровизационный азарт. К такой подготовке относится прежде всего обдуманная последовательность всех этапов работы.

Античный риторический канон выделял 5 этапов подготовки и произнесения речи:

- инвенция, или «нахождение», «изобретение». На этом этапе собирают и систематизируют необходимый для будущей речи материал.
- диспозиция, или «расположение». Автор будущей речи обдумывает материал, структурирует его, связывает детали, готовит комментарии к материалу.
- элокуция, или «словесное оформление мысли». В этой части осуществляется первая редакция ключевых слов, стилистическое оформление главной части, формулирование выступления и заключения, окончательная редакция текста.

- меморию, запоминание. На этом этапе необходимо мысленно освоить написанный текст, может быть даже выучить его наизусть и попробовать освоить риторически, то есть выделить места, где необходимы паузы, модуляции голоса, невербальная поддержка текста и другие проявления индивидуального ораторского стиля. «Стиль является физиономией духа, вернее телесной оболочкой» (Шопенгауэр).

Для эффективного выступления с речью деловому человеку недостаточно только выбрать ее тему, необходимо подумать и о назначении речи.

При выборе темы для речи необходимо:

- 1) Проверить, вызовет ли тема достаточный интерес у слушателя. Самая трудная аудитория для побуждающих речей - это индифферентная аудитория. Поэтому очень важно, как и в речах, описанных выше, выбрать волнующую слушателей тему, задевающую их интересы, провоцирующую потребность поддержать оратора. Это зависит, в свою очередь, от того, способен ли выступающий дать почувствовать слушателю, что вопрос идет о срочных, полезных и желательных действиях.
- 2) Выяснить, способны ли слушатели к действию. Для ответа на этот вопрос необходимо соотнести не только интересы аудитории, но и ее особенности, например, какой смысл предлагать слушателям приобрести что-либо, если у них нет средств или они уже сделали то, о чем их просят?
- 3) Пользоваться логически безупречной аргументацией, учитывая при этом эмоциональную культуру слушателей и их убеждения.

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.

К ним относятся:

- барьеры понимания или непонимания;
- барьеров социально-культурных различий;
- невербальные барьеры;
- 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, первое впечатление (внешность, речь, манера поведения и многое другое), предубеждение в отношении себя и других (недооценка или переоценка), 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.

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.

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%.

К невербальным барьерам коммуникаций 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.

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.

Эффективность коммуникаций указанных в параграфе 1.1 видов различна. Данные зарубежных исследований показывают, что результативность горизонтальных связей достигает 90 %, вертикальных - 20-25 %, (т. е. такое количество исходящей от дирекции информации доходит до рабочих и правильно понимается ими). Другими словами, исполнители способны реализовать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации.

Недостаточную эффективность вертикальных как восходящих, так и нисходящих коммуникаций подтверждают данные о том, что ближайший начальник рабочих (бригадир), покидая кабинет первого руководителя предприятия, выносит только 30% информации, а управляющий цехом - около 40%. Коммуникации снизу вверх ещё более неэффективны, так как до

начальства доходит не более 10% информации. Это убедительно свидетельствует о существующих неиспользованных резервах в организации коммуникаций, возможностях их качественного улучшения.

Успех коммуникационных процессов органически связан с нормами этического поведения, как со стороны получателя, так и со стороны отправителя информации.

Также особую роль в эффективности деловых коммуникаций играет построение сообщений. Необходимо соблюдать при построении сообщения такую последовательность: от внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от них - к возражениям и вопросам, далее к заключению и призыву к действию.

Чтобы избежать ситуации быть непонятым собеседником, следует стремиться к простоте сообщения, использовать словарный состав повседневной речи даже при общении с образованным и проницательным человеком. Одновременно надо учитывать, что доверие к себе можно подорвать, если привести только один ложный или искаженный факт из ста, хотя 99 могут соответствовать действительности.

Следует отметить, что неудовлетворительное состояние внутриорганизационных коммуникаций чревато серьезными последствиями, в частности, психологического характера и для администрации, и для рядовых работников. Опыт выдающихся менеджеров, практика функционирования преуспевающих компаний свидетельствует о том, что эффективное управление невозможно без отлаженных коммуникаций. Принятие решений, инновационная политика, создание благоприятного психологического климата, стимулирование людей - всё это требует детальной информации. И когда её нет, когда воцаряется информационный хаос, организации грозит крах.

Вывод по 1 главе

Коммуникации, выступая как процесс обмена информацией, знаниями, интеллектуальной собственностью, ценностями являются важным объектом управления.

Управление коммуникацией позволяет реализовать сильные стороны организации (товара, процесса) и элиминировать или нейтрализовать слабые. Получаемая информация, как правило, вносит изменения в поведение рыночных субъектов, особенно в сфере предпринимательства. Только по достижении необходимого уровня коммуникативности организация может своевременно реагировать на сдвиги в рыночной ситуации (изменить производственную программу, ассортимент, цены, формы и методы сбыта и т.д.), а также оказывать направленное воздействие на рынок.

Интегрированные маркетинговые коммуникации приносят пользу обществу различными путями. С одной стороны, обеспечивая покупателя рыночной информацией и поддерживая фирменную марку, они помогают ему принять правильное решение о покупке. С другой стороны, вооружая фирму надежным и эффективным инструментарием, коммуникации обеспечивают ей высокую результативность общения с реальными и потенциальными потребителями, продвижения в общественном сознании новых продуктов и идей. [12, с. 42]

Коммуникации важны во всех сферах деятельности человека. Все мы живем, обмениваясь информацией друг с другом. И чем эффективней этот обмен, тем больше у нас открывается возможностей для эффективной работы и благополучной личной жизни.

Без коммуникации невозможно существование никакой организованной группы людей. Коммуникация - это средство, с помощью которого в единое целое объединяется организованная деятельность. Коммуникация является средством, с помощью которого модифицируется поведение, осуществляются изменения, информация приобретает эффективность, реализуются цели.

Значение информации и коммуникации на современном этапе постоянно возрастает. Время и технический прогресс диктует свои правила, с которыми необходимо соглашаться. Научно-технические разработки, постоянные изменения в политической и экономической обстановке заставляют менеджеров применять все более и более новые и совершенные приемы в своей работе, связанной с информацией и коммуникациями.

Каждый день мы сталкиваемся с информационными потоками и коммуникационными процессами, а так как лишь не многие делают это согласованно, актуальность изучения данной проблемы растет день ото дня. Знание и умение правильно использовать все приемы коммуникаций в значительной мере помогает менеджеру приблизиться к решению основной задачи менеджмента - получению прибыли. Но в организациях существуют факторы, препятствующие коммуникационному процессу, решить которые можно, разработав систему мероприятий по совершенствованию деловых коммуникаций.

Глава 2. Практическая работа по разработке системы по совершенствованию деловых коммуникаций в муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад комбинированного вида № 1»

2.1. Общая характеристика МБДОУ № 1

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад комбинированного вида № 1» создано администрацией города Снежинска Челябинской области с целью реализации права граждан на общедоступное бесплатное дошкольное образование.

Учреждение подведомственно Управлению образования администрации города Снежинска в осуществлении государственной политики в области дошкольного образования на территории города Снежинска.

Учреждение в своей деятельности руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, Уставом города Снежинска, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, решениями органов управления образованием всех уровней, настоящим Уставом и локальными нормативными актами.

МБДОУ № 1 работает в условиях финансово-экономической самостоятельности с 2012 года, в соответствии с постановлением Администрации города Снежинска от 08.11.2012 г. № 1412, от 21.12.2012 г. № 1672 «Свидетельство о государственной регистрации права оперативного управления» от 07.10.2013г. (74 АД 542243).

Учреждение с момента государственной регистрации является юридическим лицом, имеет в оперативном управлении обособленное имущество, имеет самостоятельный баланс, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, несёт соответствующие обязанности, может быть истцом и ответчиком в судах.

Учредитель: администрация города Снежинска Челябинской области.

Юридический адрес:456776Челябинская область, г. Снежинск, проспект Мира,
д. 29

Телефоны:8 351(46)4-10-25, 4-10-18, 4-10-24

Электронный адрес: ds1@snzadm.ru

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение
«Детский сад комбинированного вида № 1» (далее МБДОУ № 1):

Лицензия № 10841 от 05.12.2013 г.

Категория первая.

Дата создания: 30.07.2012 г.

Дата открытия: 20.11.2012 г.

Проектная мощность: 150 детей

Наполняемость: 205 детей

Режим работы: пятидневный с 6:48 до 19:00

Управление дошкольным образовательным учреждением строится на принципах единоначалия и самоуправления. Руководство учреждением осуществляет заведующий, который подчиняется начальнику Управления образования. В МБДОУ № 1 действует общественная и административная система управления.

1. Общественная система управления включает:

- Совет учреждения
- Совет трудового коллектива
- Совет педагогов
- Родительский комитет

2. Административная система управления:

Заведующий МБДОУ руководит и координирует психолого-педагогическое, административно-хозяйственное, медицинское сопровождение. Психолого-педагогическим сопровождением руководит заместитель заведующего по учебно-воспитательной работе, который организует работу: старшего воспитателя, воспитателей групп, учителя-

логопеда, педагога-психолога, социального педагога, инструктора по физкультуре, музыкального руководителя.

Заместитель по административно-хозяйственной работе организует работу поваров, кладовщика, кастелянши, прачки, уборщиков помещений, младших воспитателей, плотника, дворников, сторожей.

Основными приоритетами организации являются:

- Расширение доступности в получении качественного дошкольного образования
- Внедрение инноваций в воспитательно-образовательный процесс.
- Постепенное обновление и совершенствование методов, средств, содержания управления
- Конкурсное выявление и поддержка лидеров, реализующих новые подходы в образовании
- Решение проблем кадрового обеспечения образовательной системы
- Повышение квалификации кадров
- Обновление организационно-экономических механизмов системы образования
- Повышение гибкости и многообразия форм предоставления услуг системы дошкольного образования
- Расширение форм обучения детей с ограниченными возможностями здоровья в неспециализированных ОУ
- Более полное использование потенциала семьи в воспитании детей
- Создание имиджа организации

В соответствии с ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012 г. сотрудники ДОУ систематически повышают свою профессиональную квалификацию не менее 1 раза в 3 года. (ФЗ Об образовании п.2. ч.5. ст. 47) [1].

Социальные партнеры

Современное дошкольное образовательное учреждение не может успешно реализовывать свою деятельность и развиваться без активного сотрудничества с социумом на уровне социального партнерства. «Социальное партнерство-это приемлемый для социальных субъектов вариант отношений, мера консенсуса их потребностей, интересов, ценностных ориентиров, основанных на принципе социальной справедливости» (П.Н. Третьяков).

Развитие социальных связей дошкольного образовательного учреждения с различными учреждениями культуры, науки, здравоохранения дает дополнительный импульс для духовного развития и обогащения личности ребенка, сохранения и укрепления его здоровья. Одновременно этот процесс способствует росту профессионального мастерства всех специалистов детского сада, работающих с детьми, повышает имидж учреждения, указывает на особую роль его социальных связей в развитии каждой личности и тех взрослых, которые входят в ближайшее окружение ребенка. В конечном итоге данное взаимодействие ведет к повышению качества дошкольного образования.

Взаимодействие с государственными структурами и органами местного самоуправления и с учреждениями здравоохранения структурами в основном направлено на качественное выполнение социального заказа. При выстраивании партнерских отношений с учреждениями образования, науки и культуры педагоги ДОО стремятся к обогащению содержания деятельности детского сада.

Взаимодействие с каждым из партнеров базируется на следующих принципах:

- учет запросов общественности;
- принятие политики детского сада социумом;
- сохранение имиджа ДОО в обществе;
- установления коммуникаций между детским садом и социумом;
- добровольность,

- равноправие сторон,
- уважение интересов друг друга,
- соблюдение законов и иных нормативных актов,
- обязательность исполнения договоренности,
- ответственность за нарушение соглашений.

Взаимодействуя с социумом, детский сад создаёт возможность расширять культурно-образовательную среду и влиять на широкий социум, гармонизируя отношения различных социальных групп, получая определенные социальные эффекты образовательной деятельности. Предметом взаимодействия и сотрудничества является ребенок, его интересы, заботы о том, чтобы каждое педагогическое воздействие, оказанное на него, было грамотным, профессиональным и безопасным.

Социальные партнеры МБДОУ по функциональным возможностям подразделяются на:

- учреждения, способствующие формированию основ базовой культуры личности, всестороннему развитию психических и физических качеств дошкольников в соответствии с их возрастными и индивидуальными особенностями;
- учреждения, способствующие повышению профессиональной компетентности педагогов МБДОУ.

К первой группе относятся медико-оздоровительная организация ФГУЗ ФМБА России ЦМСЧ-15 «Второе педиатрическое отделение», ГПМПК Городская Психолого-медико-педагогическая комиссия, МБДОУ (МАДОУ) города и городов области, а также ВУЗы города и области.

Вторая группа включает образовательные учреждения города и области: МБОУ и социокультурные учреждения города: МКУ «Городская библиотека»; МКУ ДК «Октябрь»; МБУ «Снежинский городской музей», ПКиО, МБОУ ДОД Дворец творчества детей и молодежи им. В.М. Комарова, МБУ ООДОД «Снежинская детская музыкальная школа им. П.И.

Чайковского», МБУ ООДОД «Снежинская детская художественная школа», физкультурно-спортивный центр «Сунгуль», ФОК «Айсберг».

Взаимодействие детского сада с образовательными учреждениями города и области осуществляется по следующим направлениям:

- Институты городов, области и страны обучение в высших учебных заведениях;
- переподготовка и повышение квалификации сотрудников ДОУ.
- МБДОУ и МАДОУ города - участие в работе городских методических объединений; - проведение и участие в семинарах – практикумах;
- взаимопосещения;
- проведение спортивных соревнований;
- конкурсы;
- проведение совместных развлечений.
- МБОУ города экскурсии, беседы, с детьми старших и подготовительных групп; проведение совместных развлечений;
- взаимопосещения детей и педагогов;
- показ театрализованных представлений учащимися детям ДОУ;
- проведение ПП консилиумов по анализу готовности к обучению в школе.

Такое взаимодействие позволяет расширять образовательные возможности детского сада и повышать качество образования.

В соответствии с Федеральным Законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ст.44) родители являются не только равноправными, но и равноответственными участниками образовательного процесса. [1]

Семья является институтом первичной социализации и образования, который оказывает большое влияние на развитие ребенка в младенческом, раннем и дошкольном возрасте. Поэтому педагоги МБДОУ учитывают в своей работе такие факторы, как условия жизни в семье, состав семьи, ее ценности и традиции, а также уважают и признают способности и

достижения родителей (законных представителей) в деле воспитания и развития их детей.

Целью взаимодействия с семьей является установление доверительных взаимоотношений между ДООУ и семьями воспитанников по вопросам правовой и педагогической компетентности родителей (законных представителей) на основе изучения их запросов на образовательную деятельность детского сада.

Конкурентами МБДОУ № 1 являются дошкольные образовательные учреждения города Снежинска.

2.2. Анализ состояния деловых коммуникаций в МБДОУ № 1

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, «имиджа» организации на местном, региональном, федеральном или международном уровне.

Организации подчиняются государственному регулированию и систематически заполняют в этой связи пространные письменные отчеты. В ежегодных отчетах любая организация сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т.п. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения. Таким образом, обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, видеоленты, отчеты и т.п., циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

Внутри организации между уровнями информация перемещается с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может

передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Так подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендациях т.п.

Также помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность.

Наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Хотя они служат примером обмена информацией по вертикали.

В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера. Кроме того, иногда рабочая группа собирается без руководителя для обсуждения проблем, усовершенствований или надвигающихся перемен. Как указано выше, такие отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

Целью данного исследования является – определение наличия коммуникационных процессов в организации.

Объектом данного исследования являются сотрудники МБДОУ № 1 в количестве 15 человек: администрация, педагоги, обслуживающий персонал, разного возраста от 25 до 55 лет, имеющие разный стаж работы. Первичный опрос проводился в сентябре 2016 года.

Предметом исследования являются коммуникационные процессы в организации.

Ниже представлены полученные результаты исследования

Вопрос № 1. Предпочитаемые функции коммуникаций в МБДОУ № 1.

Какая функция коммуникаций используется Вами чаще всего?

Варианты ответов	Количество ответов респондентов															всего о
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Информативная			+	+	+		+	+	+	+		+	+	+	+	11
Мотивационная	+	+				+								+		4
Контрольная													+			1
Экспрессивная			+								+				+	3



Вопрос № 2. Использование горизонтальных коммуникаций в МБДОУ № 1. Как часто вы пользуетесь горизонтальными коммуникациями?

Варианты ответов	Количество ответов респондентов															всего
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Часто	+		+	+			+		+	+	+	+		+		9
Иногда		+				+										2
Редко													+			1
По мере необходимости					+			+							+	3



Вопрос № 3. Обмен информацией между руководителем и сотрудниками в МБДОУ № 1. С чем обычно связан обмен информацией между вами и вашим руководителем?

Варианты ответов	Количество ответов респондентов															все го
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
С прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов	+		+	+	+		+		+	+	+	+		+	+	11
С достижением признания и вознаграждения с целью мотивации		+				+										2
С совершенствованием и развитием способностей			+			+							+			3

подчиненных																
Со сбором информации о назревающей или существующей проблеме		+			+			+					+		+	5
С оповещением подчиненного о грядущем изменении	+					+				+			+		+	4
С получением сведений об идеях, усовершенствовани-ях и предложениях	+		+	+				+			+		+	+		7



Вопрос № 4. Насколько развиты неформальные коммуникации в МБДОУ № 1?

Варианты ответов	Количество ответов респондентов														все го
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1	1	1	

											0	1	2	3	4	5	
Отлично	+						+						+		+		4
Хорошо			+	+				+		+						+	5
Удовлетворительно		+	+		+	+			+		+						6
Неудовлетворительно														+			1



Вопрос № 5. Виды коммуникационных сетей в МБДОУ № 1?

Варианты ответов	Количество ответов респондентов															всего	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Последовательные					+			+			+						3
Веерные	+	+		+		+			+	+		+	+				8
Круговые			+				+								+	+	4



Вопрос № 6. Какой коммуникационный стиль Вы используете чаще всего?

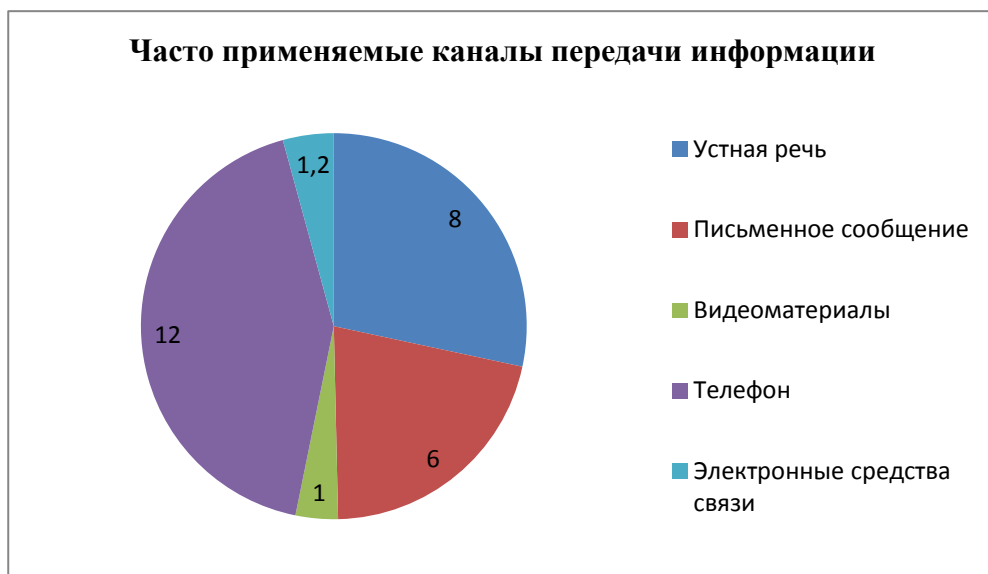
Варианты ответов	Количество ответов респондентов															всего
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
«Открытие себя»			+		+			+			+					4
«Реализация себя»	+	+		+						+		+	+			6
«Замыкание в себе»																0
«Защита себя»						+										1
«Торговаться за себя»							+		+					+	+	4



Вопрос № 7. Часто применяемые Вами каналы передачи информации

Варианты ответов	Количество ответов респондентов															всего
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Устная речь	+		+		+			+		+	+		+	+		8
Письменное сообщение		+		+		+		+				+	+			6

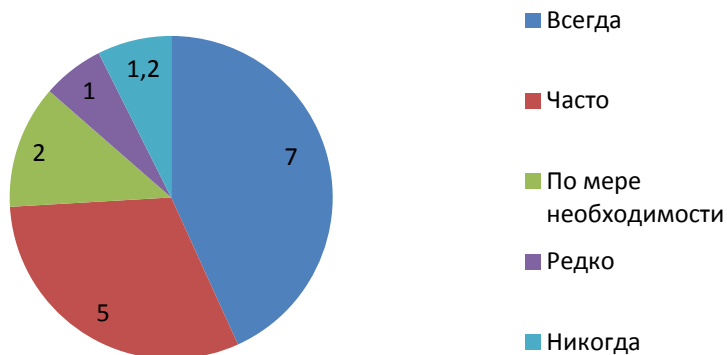
Видеоматериалы										+							1
Телефон	+		+	+			+	+		+	+	+	+	+	+	+	12
Электронные средства связи								+		+					+	+	4



Вопрос № 8. Частота установления Вами обратной связи в процессе коммуникации.

Варианты ответов	Количество ответов респондентов															всего
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Всегда			+		+			+		+	+		+	+		7
Часто		+		+		+			+			+				5
По мере необходимости								+							+	2
Редко	+															1
Никогда																0

**Частота установления обратной связи в
МБДОУ № 1**



Вопрос № 9. Виды коммуникативных барьеров, возникающих у Вас в процессе организационных коммуникаций?

Варианты ответов	Количество ответов респондентов															всего о	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Непреднамеренное искажение сообщений					+	+		+		+	+		+				6
Сознательное искажение информации, информационные перегрузки															+		1
Неудовлетворительная структура организации							+									+	2
Мотивационные барьеры	+	+							+								3
Кадровые ограничения			+									+					2
Ограничения организационной среды				+			+										2



Вопрос № 10. Какие способы устранения коммуникативных барьеров в межличностных коммуникациях используются Вами?

Варианты ответов	Количество ответов респондентов											всего				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12			
Обдумывание и пояснение идей	+			+	+	+		+		+		+				7
Исключение двусмысленных выражений		+					+				+	+		+		5
Выбор непротиворечивых невербальных средств общения			+				+		+						+	4
Демонстрация эмпатии и	+								+						+	3

открытости																
Установление эффективной обратной связи			+	+		+		+				+		+		6
Исключение двусмысленных выражений					+						+					2



Полученные данные опроса были проанализированы, в результате чего можно сделать следующие выводы.

В практике управления муниципальным бюджетным дошкольным образовательным учреждением «Детский сад комбинированного вида № 1» существуют все вышеназванные коммуникационные составляющие, но на каждом этапе коммуникационного процесса существуют свои особенности. Рассмотрим эти особенности исходя из элементов этапов коммуникационного процесса, видов коммуникаций присущих МБДОУ № 1.

МБДОУ № 1 больше присуща централизованная сеть обмена информацией. То есть, общение среди сотрудников ограничено

несколькими каналами и основной поток информации идет через ключевую позицию в сети, то есть руководителя МБДОУ и/или его заместителей. Они контролируют распределение информации и имеют преимущественный доступ к ней. Децентрализованная сеть используется в неформальных коммуникациях и выражается в социальных взаимодействиях между сотрудниками, отражающие потребности в общении. Дошкольное образовательное учреждение использует в своей работе как нисходящие, так и восходящие коммуникации. В МБДОУ № 1 это выражается как в письменной, так и в устной форме. В письменной форме она может выглядеть в виде издаваемой руководителем распорядительной документации: приказы, положения, инструкции, служебные и докладные записки и др. За каждым из документов ведется контроль, так как издаваемые документы несут в себе информацию, необходимую для его выполнения. Любой издаваемый распорядительный документ имеет исполнителя, назначенного руководителем, который ведет контроль за документом. В обязанности исполнителя входит своевременно, неотлагательно и в доступной форме донести содержание документа, до сотрудников, непосредственно связанных с исполнением. Общий контроль за исполнением документа ведет руководитель МБДОУ.

В МБДОУ № 1 проводятся различного рода совещания и собрания:

- Совет Учреждения – собирается не менее 2 раз в год для решения задач стратегического управления Учреждением. Совет Учреждения представляет, выражает и защищает общие интересы всех участников образовательного процесса. Состав Совета Учреждения формируется из представителя от Учредителя, заведующего, педагогов, а также родителей (законных представителей) обучающихся.
- ежемесячные аппаратные совещания, на которых руководитель собирает заместителей: по учебно-воспитательной работе, по административно-хозяйственной работе, ответственных лиц различных служб (главного бухгалтера, медицинскую сестру) для решения текущих

вопросов и отчетов о проведенной работе по всем направлениям деятельности МБДОУ.

- Педагогические советы направлены на реализацию федеральной, региональной, муниципальной политики в области дошкольного образования. В состав педагогического совета входят заведующий, заместитель по учебно-воспитательной работе, все педагоги МБДОУ.

- Общие родительские собрания, а также собрания родительского актива.

В МБДОУ применяются электронные средства коммуникации. Общение по телефону, Интернету, e-mail, использование сетевого чата помогают сократить время на передачу информации в письменной форме. Учреждение имеет адрес страницы в сети Интернет, на которой доступны сведения об образовательной организации – основные сведения, структура и органы управления, представлены документы, образовательные стандарты, руководство и педагогический состав, материально-техническое обеспечение, информация о платных образовательных услугах, финансово-хозяйственной деятельности, а также вакансии и места для приема - <http://www.ds1.snzsite.ru>.

Систематически на сайте обновляется информация об образовательной деятельности дошкольного учреждения.

Как правило, чаще всего в процессе коммуникации между субъектами осуществляется обратная связь, что способствует значительному повышению эффективности обмена информацией.

Информация, которая используется в МБДОУ № 1 для коммуникационного управления, подразделяется на:

1. базовую, формируемую независимо от конкретной управленческой задачи;
2. текущую, регулярную или разовую, специально собираемую для данной управленческой задачи.

Текущая информация, в свою очередь, подразделяется на:

1. документированную, фиксируемую в документах (приказы, положения, инструкции, счета, учетные, бухгалтерские и другие документы);
2. недокументированную (телефонные разговоры, совещания, межличностные контакты, сплетни и т. д.)

По аспектам коммуникационного управления информация может быть экономическая, организационная, социальная, техническая. Кроме того, информация, заложенная в сообщении, может содержать разную степень срочности и актуальности, что, непременно сказывается на этапе выбора канала передачи сообщения, а также степени ее восприятия и возникновении обратной связи.

В учреждении преобладают межличностные коммуникации, которые заключаются в том, что каждый индивидуум имеет равный шанс участвовать в обсуждении, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими. При этом возможности обратной связи ничем не ограничены. Заметны личностные коммуникации как случайный обмен информацией между людьми при встрече, так как люди ощущают постоянную потребность в общении.

Межличностные коммуникации могут определяться как социальным статусом человека, его позицией в системе формальных отношений, так и чувствами, которые работники вольно или невольно испытывают друг к другу в процессе совместной деятельности и общения. Чувства, сопровождающие межличностные отношения, так основательно вмешиваются в процессы взаимодействия, определяя систему предпочтений, утверждений и оценочных суждений, что заслуживают самого пристального внимания со стороны руководителя в контексте общения с коллективом и совместной деятельности.

Кадровая политика учреждения делает особый акцент на отношении к молодому поколению, ставя своей целью создание условий для успешной адаптации молодых специалистов, совершенствование их профессионального самосознания и развития творческого потенциала.

Руководитель, заместители, а также педагогический состав совершенствуют свои навыки в процессе коммуникации, когда организуют или принимают участие в различных семинарах, конкурсах и конференциях.

В результате проведенного исследования в МБДОУ № 1 было выявлено, что преобладающими барьерами в установлении контактов между субъектами организации при передаче и восприятии информации являются следующие:

- непреднамеренное искажение сообщений;
- преграды, обусловленные восприятием.

Но также были отмечены коммуникативные барьеры, связанные с неудовлетворительной структурой организации, мотивационные и невербальные преграды.

В связи с этим в дошкольном образовательном учреждении существуют способы устранения различного рода коммуникативных барьеров:

- установление регулярных контактов между потребителями информации;
- обдумывание и пояснение идей;
- совершенствование системы стимулирования труда персонала;
- установление эффективной обратной связи;
- исключение двусмысленных выражений и др.

Благоприятный социально-психологический климат необходимо поддерживать постоянно, т.к. упущение этого условия может привести к серьезным затруднениям при обмене информацией.

Информация выступает одним из важнейших инструментов управления организацией. Анализируя и передавая информацию, получая затем обратные сигналы, руководитель планирует, организует, координирует, мотивирует и контролирует подчиненных. Коммуникации позволяют людям совместно трудиться, накапливать и передавать огромный запас знаний. Все коммуникативные процессы, осуществляемые муниципальным бюджетным дошкольным образовательным учреждением «Детский сад

комбинированного вида № 1» необходимы для эффективной организации работы в учреждении.

Проанализировав вышесказанное о МБДОУ № 1, в целом коммуникационному процессу данной организации можно дать удовлетворительную оценку. Но существующие проблемы коммуникационного процесса необходимо решать, разработав систему совершенствования деловых коммуникаций.

2.3. Система мероприятий по совершенствованию деловых коммуникаций в МБДОУ № 1

Коммуникации в организации – это важнейшее связующее звено между руководителем и подчиненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой. Процесс коммуникации позволяет руководителю эффективно выполнять свою работу и принимать качественные управленческие решения.

Любая организация заинтересована в повышении эффективности коммуникаций.

Весьма важным и наиболее часто используемым направлением в совершенствовании коммуникационного процесса выступает оптимизация обратной связи, устранение коммуникационных барьеров, повышение точности передаваемой информации.

В качестве путей улучшения коммуникации можно выделить следующие методы:

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

- совершенствование системы обратной связи;
- перемещение людей из одного подразделения организации в другое с целью обсуждения;
- опрос работников, в среде которых необходимо выявить: четко ли доведены до них цели их деятельности, информированы ли они, с какими потенциальными и реальными проблемами сталкиваются или могут столкнуться стратегии перемен; получает ли их руководитель для предложений;
- совершенствование системы сбора информации с целью снижения фильтрации идей или их игнорирования на пути в структуре управленческой иерархии;
- создание каналов информационных сообщений (ведомственная печать, статьи, радио и т.п.);
- внедрение современных информационных технологий (электронная почта, видеоконференция и др.). [21, с. 195-196]

Рекомендуемая система по совершенствованию деловых коммуникаций:

- *Регулирование информационных потоков и принятие управленческих действий*

Руководителю необходимо использовать как можно меньше уровней для передачи информации. Так как, чем больше уровней, тем больше искажение информации.

Приемлемая передача информации – общение начальника с подчиненными. Для этого в организации должны проводиться общие собрания трудового коллектива, где руководитель четко формулирует задачи деятельности, а также доводит необходимую информацию до подчиненных. Также на таких собраниях сотрудники организации могут озвучить руководителю информацию о текущих проблемах и результатах деятельности.

Помимо общих собраний трудового коллектива руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения распределения работы, для обсуждения новых приоритетов и т.д.

Планирование, организация и контроль формируют возможности управленческих действий для совершенствования информационного обмена.

- Создание в организации *системы обратной связи* улучшит обмен информацией, а также позволит снизить остроту тенденции фильтрации или игнорирования идей по направлению снизу вверх. Сотрудники организации получают возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования различных аспектов деятельности организации.

Существует несколько вариантов системы обратной связи. Одним из них является опрос сотрудников по различным вопросам:

- 1) четко ли доведены до сотрудников цели их деятельности;
- 2) с какими проблемами подчиненные сталкиваются или могут столкнуться;
- 3) получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы;
- 4) информированы ли сотрудники о грядущих переменах, которые отразятся на их работе и др.

По результатам таких опросов можно принимать меры по совершенствованию информационных потоков.

Для того чтобы обратная связь была эффективной, она должна обладать следующими характеристиками:

- адресность;
- конструктивность: при обратной связи необходимо высказывать свою позицию по поводу услышанной информации, а не давать оценку личности собеседника;
- полезность: информация должна помочь собеседнику в решении его проблем;
- своевременность;

- ясность:

- достоверность: информация должна быть надежной и отражать реальное состояние дел.

- **Систему сбора предложений** можно реализовать в варианте ящиков для предложений. Также обратную связь можно установить путем контроля первых результатов работы. Такая информация позволит сделать оценку о том, как решаются поставленные цели и задачи. Еще один из вариантов системы сбора предложений является создание групп неуправленческих работников, которые еженедельно собираются для обсуждения предложений по усовершенствованиям, а затем спикер от группы передает предложения руководителю.

- **Деловые переговоры**

Необходимо предусмотреть обязательную подготовку предложений, аргументацию идей и выработку общего подхода к переговорам – концепцию.

Важно учитывать, что переговоры – это двусторонний процесс.

Возможно включение в процесс переговоров медиатора для разрешения возникающих конфликтных ситуаций, а также возможного формирования правила поведения на сессии.

Итогом дискуссии должно стать производство документа (плана или соглашения), в котором будут изложены принятые участниками решения.

- При использовании **деловых совещаний** необходимо соблюдать четкий регламент, а также включать наглядный (презентация информации) и раздаточный материал (буклеты, брошюры и т.д.).

- Включение в коммуникационный процесс **деловых дискуссий** предполагает обсуждение противоположных точек зрения по спорным вопросам, а также презентацию новой информации.

- **Публичная речь** или **доклад** должен интересным и полезным. Использование публичного доклада в дошкольной образовательной организации предполагает подведение итога деятельности за учебный год.

Поэтому в данном документе должно быть представлено максимально информации, но в сжатой и доступной форме.

Особенностями публичной речи являются ее непрерывность и следование определенной логике. Чем менее официальна обстановка, тем проще может быть язык, однако, не уподобляясь разговорной речи. Если слушатели знакомы, желательно обращаться к некоторым по имени, привлекая внимание к положениям и выводам. Необходимо стремиться развивать и проявлять индивидуальные качества, не подражая манерам других. (4, с. 23)

Публичный доклад представляется перед общественностью (коллектив сотрудников, родители (законные представители) воспитанников, социальные партнеры) с возможностью задавать вопросы и получать на них ответы.

Также публичный доклад выкладывается на сайте организации для самостоятельного изучения.

- Создание и выпуск **информационных бюллетеней, публикаций** с содержанием информации для всех сотрудников с обзором предложений по поводу управления, охраны труда и здоровья работников, новых видов услуг, а также ответов руководства на вопросы сотрудников.
- Использование **рефлексии**, как одного из средств, способствующих эффективному общению в процессах межличностного познания и взаимодействия, играет важную роль в коммуникации.

Развитие рефлексии представляет собой взаимодействие ее структурных компонентов. Методами развития рефлексии являются: групповая дискуссия, индивидуальное и групповое консультирование, игровые методы, тренинги. Важное средство осуществления рефлексивного процесса – эффективная обратная связь. В групповых взаимодействиях создание ситуации произвольной обратной связи дает возможность получения большей информации. (4, с. 26-27)

- Привлечение современных средств связи позволяет осуществлять широкомасштабное профессионально-личностное и производственное позиционирование. Одним из наиболее эффективных средств деловой коммуникации является Интернет.

Организация может рассылать информацию через электронную почту (e-mail), представлять более полную информацию на сайте организации, а также создать страничку обратной связи.

Проведение видеоконференций позволяет людям находящимся в разных местах, обсуждать всевозможные проблемы.

Технологические возможности информационного обмена постоянно совершенствуются и обновляются и организации должны ими активно пользоваться.

При совершенствовании деловых коммуникаций необходимо соблюдать следующие условия:

1. Прояснение своих идей перед началом их передачи (выбор темы сообщения, его систематизация);
2. Быть восприимчивым к потенциальным семантическим проблемам. Исключить из сообщения двусмысленные слова и утверждения. Употреблять в речи точные слова, а не фразы общего характера;
3. Необходимо следить за языком собственных поз, жестов и интонациями, чтобы не посылать противоречивых сигналов;
4. Излучать эмпатию (внимание к чувствам других людей) и открытость. Стараться увидеть, прочувствовать и понять ситуацию и затрагиваемые проблемы в контексте собеседника, т. е. пытаться понять его слова;
5. Добиваться установления обратной связи.

Для развития коммуникации возможно применение

- **методов психологических тренингов**, в которые включены упражнения на сплочение группы, коммуникацию, повышение работоспособности, игровые техники, релаксационные и др.;

- **игровых методов.** Условность игры снимает страх за возможную неудачу в разрешении реальных проблем, моделируемых в игре. Тем самым стимулируется творческое и эмоционально насыщенное отношение к процессу решения проблем. ...Активизация креативности и эмоциональности порождает уверенность в своих возможностях, способствует усвоению новых знаний и расширению арсенала эффективных способов поведения» [22 с. 6];

- **ролевое моделирование** – деятельность по разработке, подготовке и проведению игр;

- **проективное рисование** – метод групповой работы, применяющийся для диагностики и коррекции затруднений в общении. Основная задача проективного рисования состоит в получении информации о проблемах отдельных участников или группы в целом. (4, с. 40).

В Приложении 2 представлены игры и упражнения для развития коммуникации в организации. При подборе упражнений и игр были использованы работы Н.С. Аболиной, И. А. Атватера, Э. Берна, Ф. Бунарда, Ф. Зимбардо, Ф. Перлза, С. В. Петрушина, Е. В. Сидоренко.

В ходе внедрения системы мероприятий по совершенствованию деловых коммуникаций в МБДОУ № 1 были использованы:

1. Обеспечение управления информационными потоками;
2. Использование при передачи сообщений параллельно нескольких каналов связи;
3. Проявление постоянного внимания к процессам обмена информации;
4. Организована система обратной связи;
5. Используются в практике выпусков информационных бюллетеней;
6. Обеспечено повышение квалификации работников управления;
7. Подготовка сотрудников к коммуникации (проведение тренингов, игр и игровых упражнений)
8. Используются современные информационные технологии.

По результатам проведенной работы в феврале 2017 года был проведен контрольный срез состояния деловых коммуникаций в МБДОУ № 1.

Целью данного эксперимента является определение эффективности системы мероприятий по совершенствованию деловых коммуникаций в МБДОУ № 1.

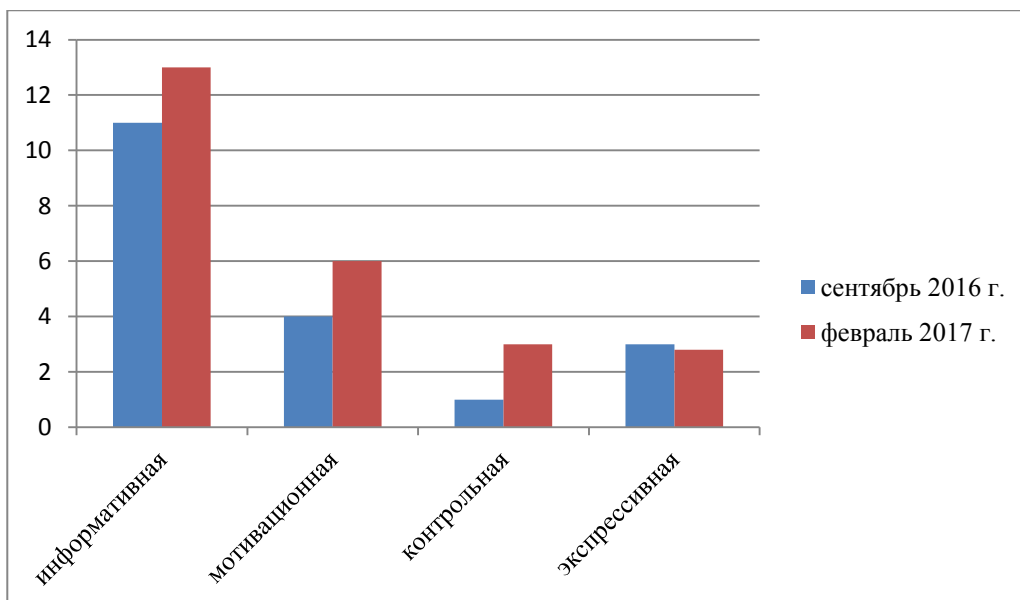
Объектом данного исследования являются сотрудники МБДОУ № 1 в количестве 15 человек: администрация, педагоги, обслуживающий персонал, разного возраста от 25 до 55 лет, имеющие разный стаж работы. Первичный опрос проводился в сентябре 2016 года.

Предметом исследования являются коммуникационные процессы в организации.

Ниже представлены полученные результаты контрольного эксперимента

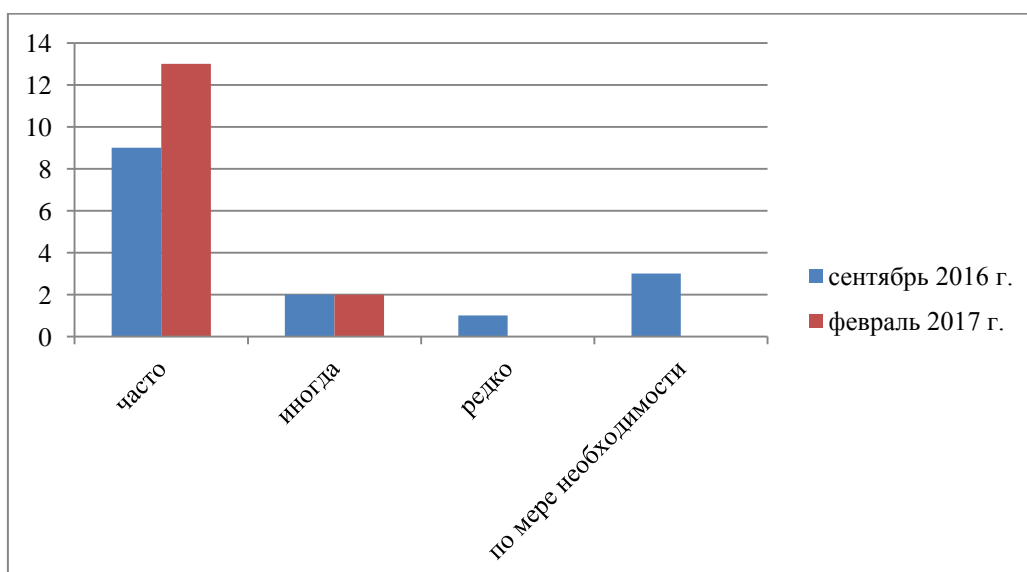
Вопрос № 1. Предпочитаемые функции коммуникаций в МБДОУ № 1. Какая функция коммуникаций используется Вами чаще всего?

Варианты ответов	Количество ответов респондентов															всего о
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Информативная	+		+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	13
Мотивационная	+	+			+			+					+		+	6
Контрольная			+				+						+			3
Экспрессивная						+										1



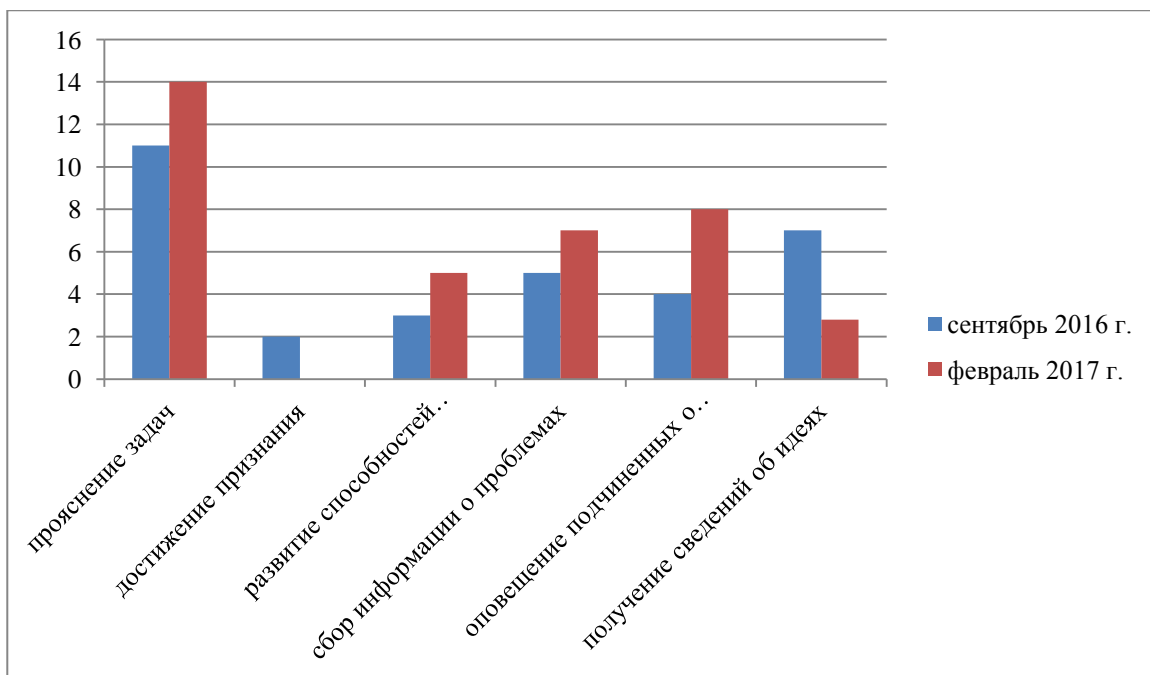
Вопрос № 2. Использование горизонтальных коммуникаций в МБДОУ № 1. Как часто вы пользуетесь горизонтальными коммуникациями?

Варианты ответов	Количество ответов респондентов															всего
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Часто	+		+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	13
Иногда		+						+								2
Редко																0
По мере необходимости																0



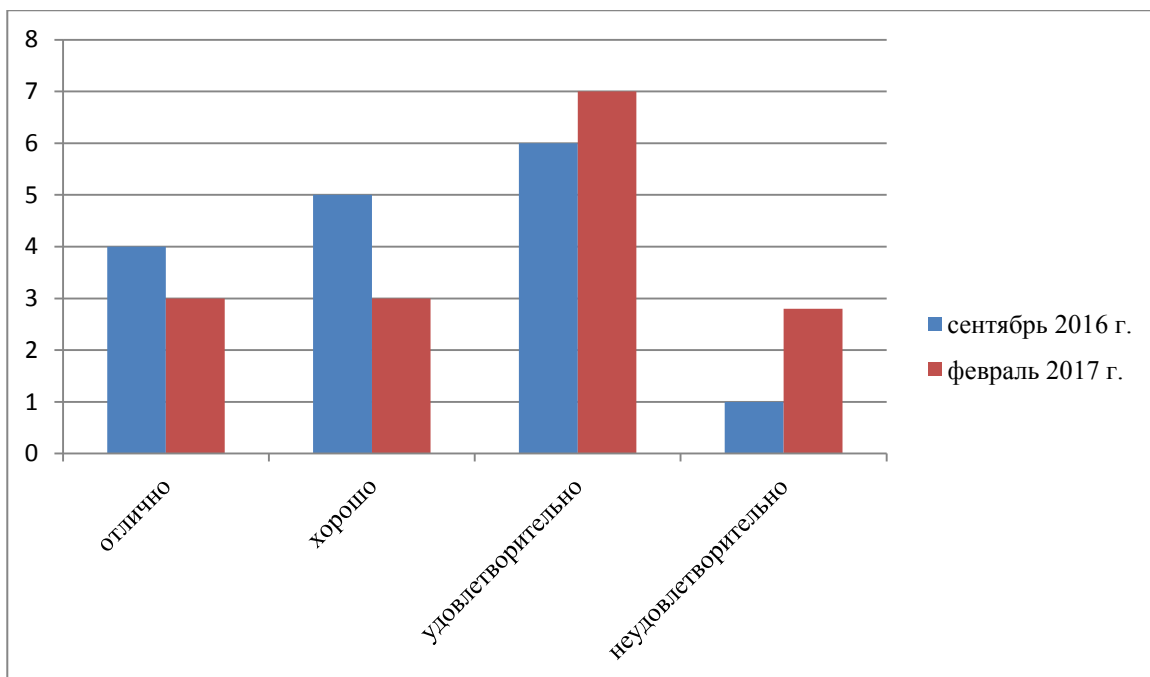
Вопрос № 3. Обмен информацией между руководителем и сотрудниками в МБДОУ № 1. С чем обычно связан обмен информацией между вами и вашим руководителем?

Варианты ответов	Количество ответов респондентов															все го
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
С прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+	+	+	14
С достижением признания и вознаграждения с целью мотивации																0
С совершенствованием и развитием способностей подчиненных			+			+				+				+	+	5
Со сбором информации о назревающей или существующей проблеме	+	+			+			+	+					+	+	7
С оповещением подчиненного о грядущем изменении	+	+			+	+			+	+				+	+	8
С получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях	+	+	+	+		+	+	+		+	+			+	+	12



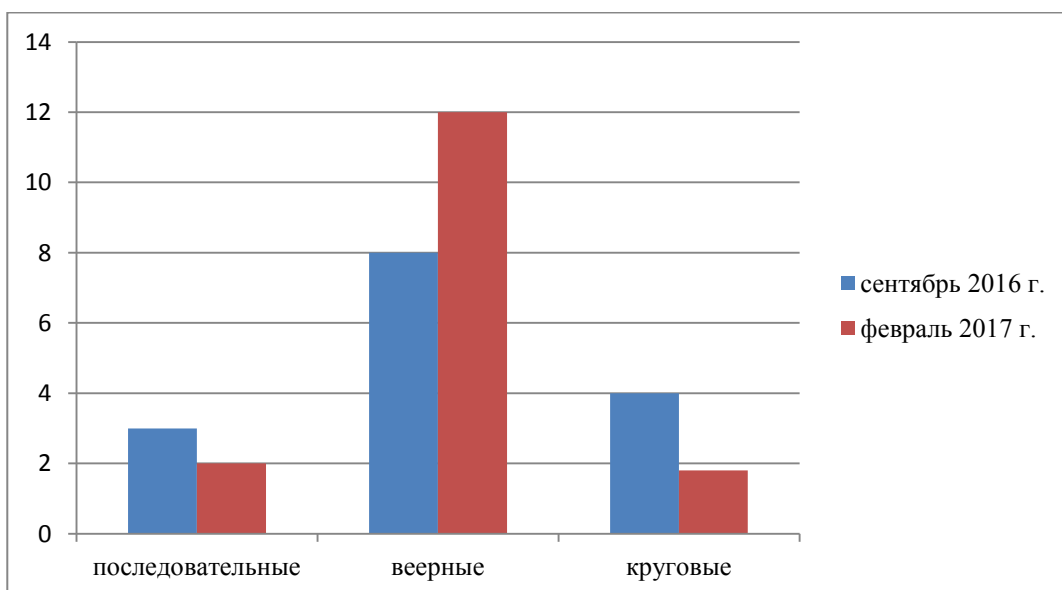
Вопрос № 4. Насколько развиты неформальные коммуникации в МБДОУ № 1?

Варианты ответов	Количество ответов респондентов															все го
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Отлично	+						+							+		3
Хорошо				+						+					+	3
Удовлетворительно		+	+		+	+			+		+		+			7
Неудовлетворительно								+				+				2



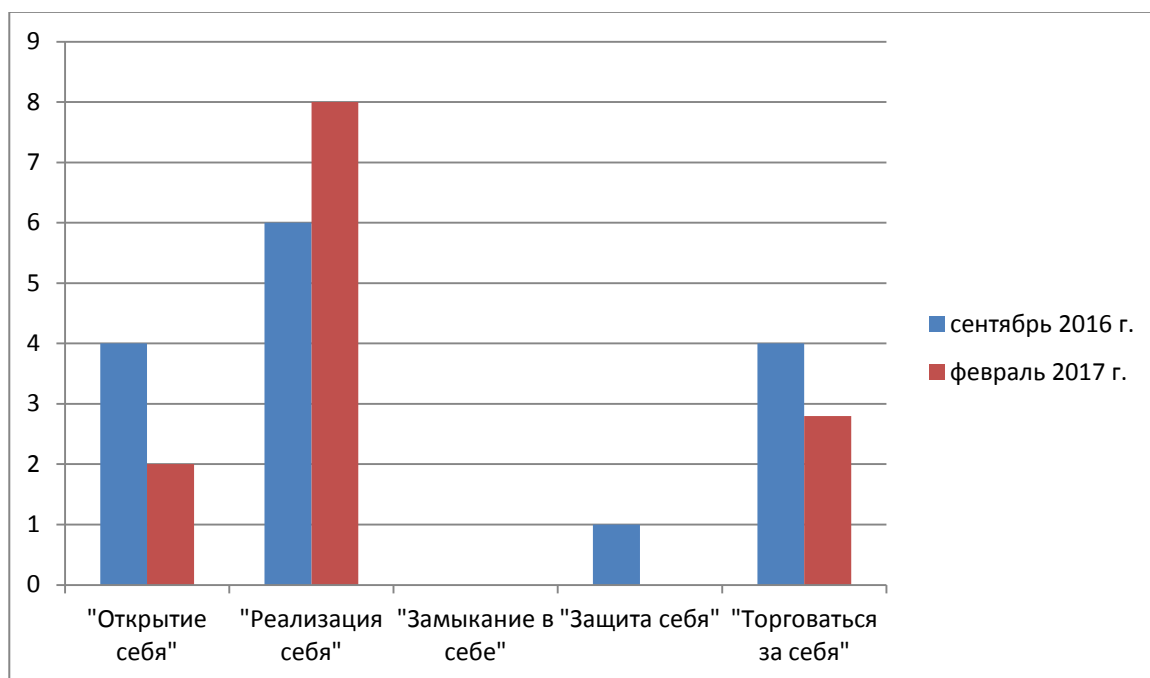
Вопрос № 5. Виды коммуникационных сетей в МБДОУ № 1?

Варианты ответов	Количество ответов респондентов															всего о	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Последовательные								+			+						2
Веерные	+	+	+	+	+	+	+		+	+		+	+	+			12
Круговые																+	1



Вопрос № 6. Какой коммуникационный стиль Вы используете чаще всего?

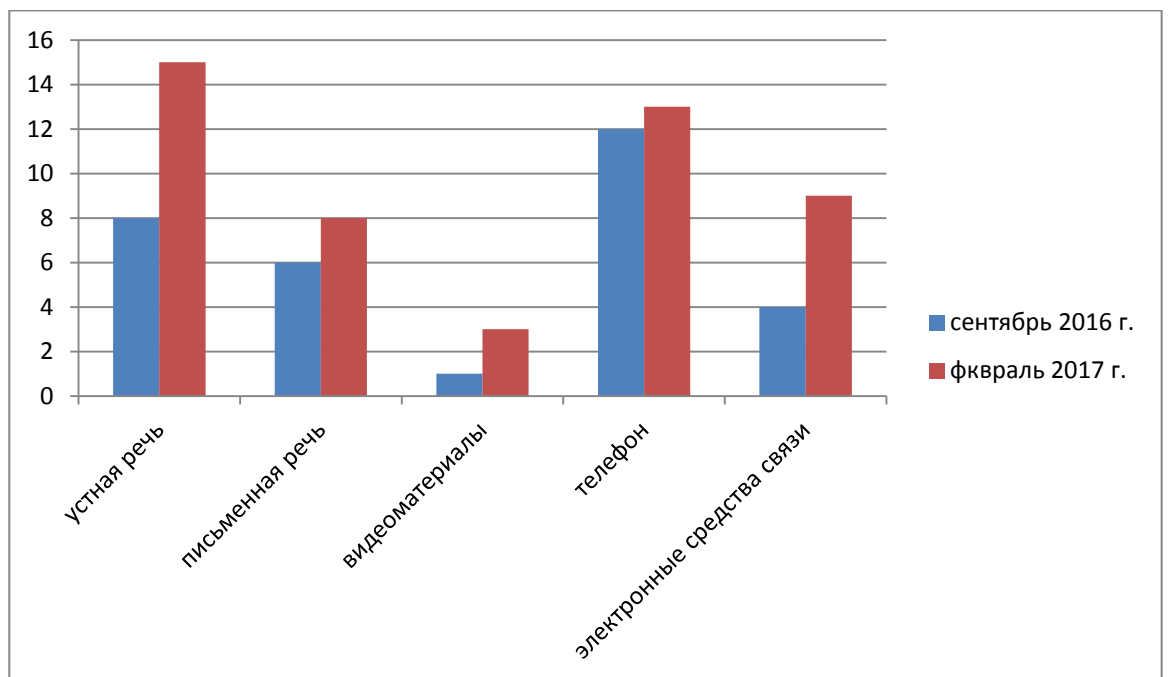
Варианты ответов	Количество ответов респондентов															всего
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
«Открытие себя»					+						+					2
«Реализация себя»	+	+		+		+		+		+		+	+		8	
«Замыкание в себе»															0	
«Защита себя»															0	
«Торговаться за себя»			+				+		+					+	+	5



Вопрос № 7. Часто применяемые Вами каналы передачи информации

Варианты ответов	Количество ответов респондентов															всего	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
										0	1	1	1	1	1	1	0
												1	2	3	4	5	

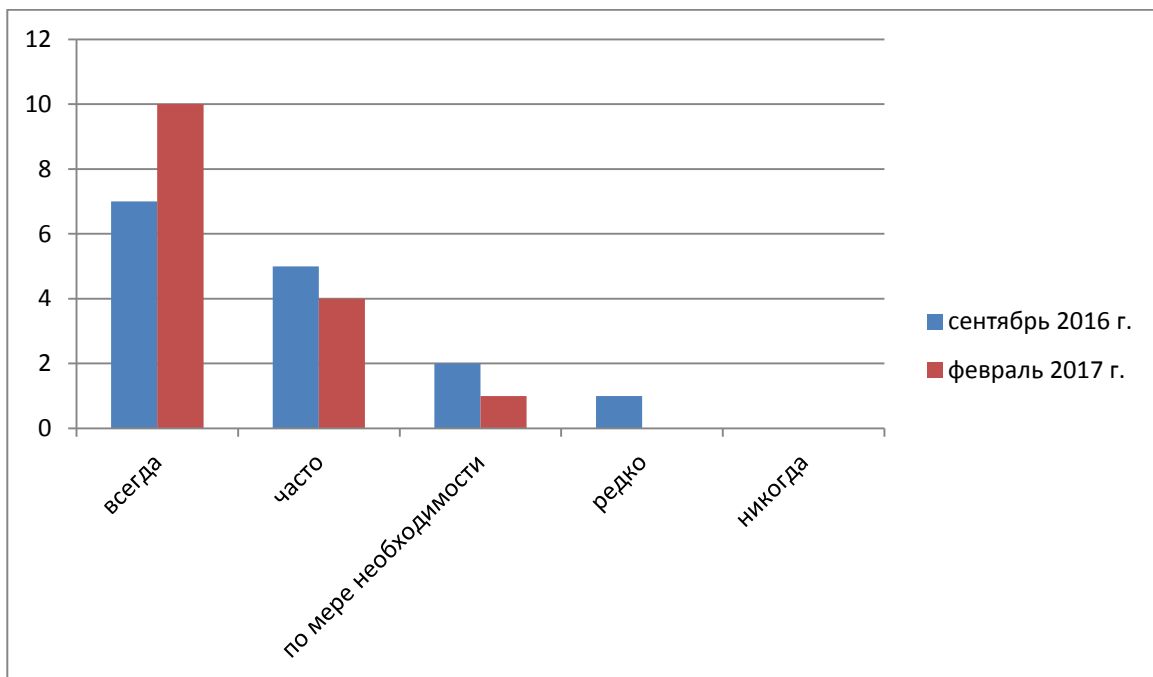
Устная речь	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	15
Письменное сообщение		+		+		+		+		+		+	+		+	8
Видеоматериалы	+								+					+		3
Телефон	+	+	+	+		+	+		+	+	+	+	+	+	+	13
Электронные средства связи	+		+		+	+		+		+				+	+	9



Вопрос № 8. Частота установления Вами обратной связи в процессе коммуникации.

Варианты ответов	Количество ответов респондентов															всего
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Всегда	+		+	+	+			+		+	+	+	+	+		10
Часто		+				+	+		+							4
По мере необходимости															+	1
Редко																0

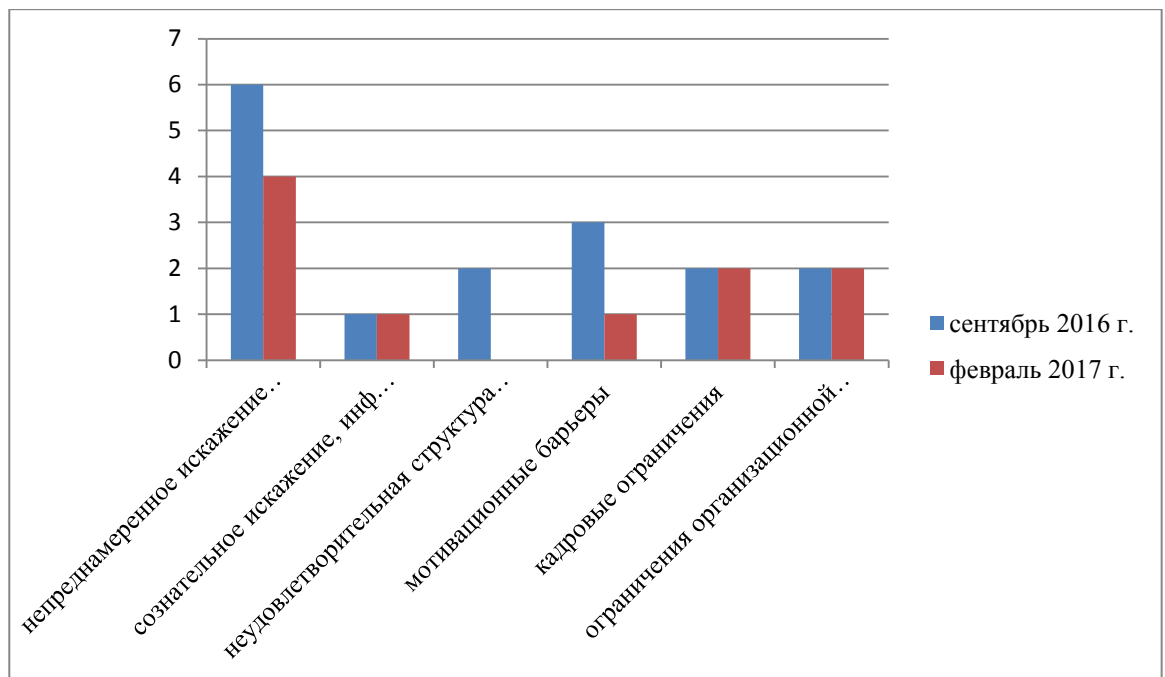
Никогда																		0
---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---



Вопрос № 9. Виды коммуникативных барьеров, возникающих у Вас в процессе организационных коммуникаций?

Варианты ответов	Количество ответов респондентов															всег о		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
Непреднамеренное искажение сообщений					+			+		+	+							4
Сознательное искажение информации, информационные перегрузки																	+	1
Неудовлетворительная структура организации																		0
Мотивационные	+																	1

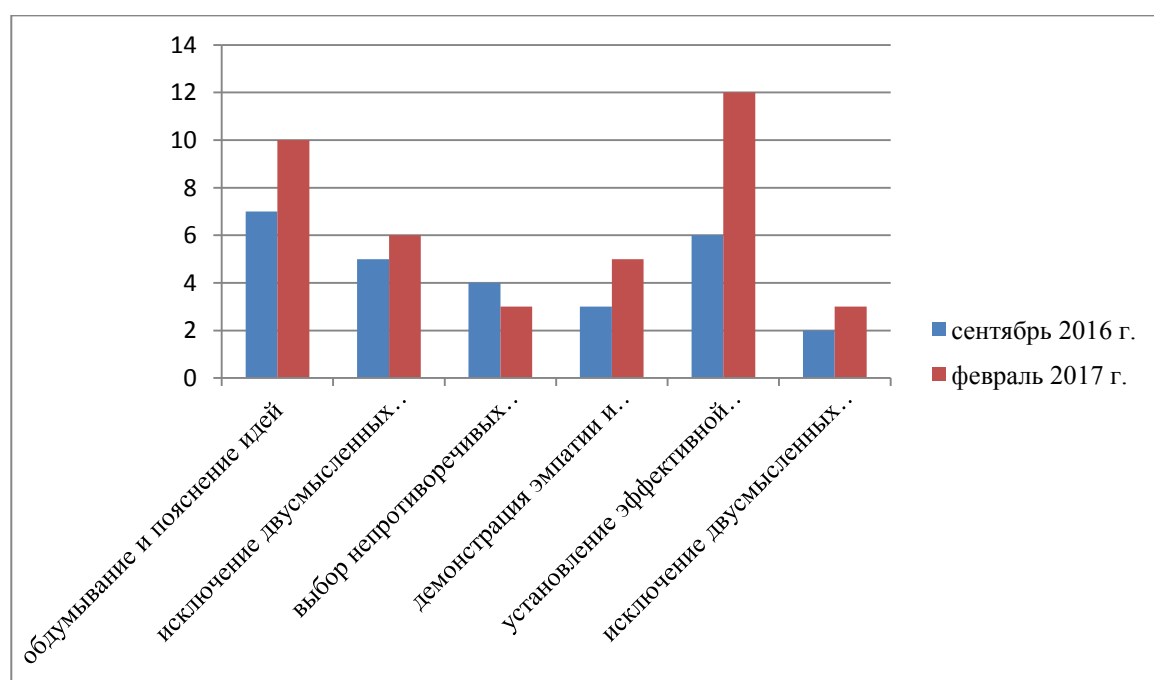
барьеры																	
Кадровые ограничения			+											+			2
Ограничения организационной среды				+			+										2



Вопрос № 10. Какие способы устранения коммуникативных барьеров в межличностных коммуникациях используются Вами?

Варианты ответов	Количество ответов респондентов															всег о	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Обдумывание и пояснение идей	+		+	+	+	+		+		+		+	+		+		10
Исключение двусмысленных выражений		+					+				+	+		+	+		6
Выбор							+	+							+		3

непротиворечивы х невербальных средств общения																
Демонстрация эмпатии и открытости	+			+			+		+			+			+	5
Установление эффективной обратной связи	+	+	+	+	+	+		+		+	+	+		+	+	12
Исключение двусмысленных выражений					+					+			+			3



Проанализировав данные контрольного эксперимента можно сделать вывод о том, что рекомендованная система мероприятий позволила усовершенствовать деловые коммуникации в МБДОУ № 1. Показатели опроса свидетельствуют о том, что коммуникационному процессу данной организации можно дать положительную оценку.

Выводы по 2 главе

Коммуникации в организации – это важнейшее связующее звено между руководителем и подчиненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой. Процесс коммуникации позволяет руководителю эффективно выполнять свою работу и принимать качественные управленческие решения.

Информация выступает одним из важнейших инструментов управления организацией. Анализируя и передавая информацию, получая затем обратные сигналы, руководитель планирует, организует, координирует, мотивирует и контролирует подчиненных. Коммуникации позволяют людям совместно трудиться, накапливать и передавать огромный запас знаний. Все коммуникативные процессы, осуществляемые муниципальным бюджетным дошкольным образовательным учреждением «Детский сад комбинированного вида № 1» необходимы для эффективной организации работы в учреждении.

Любая организация заинтересована в повышении эффективности коммуникаций.

Весьма важным и наиболее часто используемым направлением в совершенствовании коммуникационного процесса выступает оптимизация обратной связи, устранение коммуникационных барьеров, повышение точности передаваемой информации.

Разработанная нами система мероприятий позволит внедрить предложенные рекомендации и существенно повысить качество деловых коммуникаций в МБДОУ № 1.

Заключение

Цель выпускной квалификационной работы достигнута, а именно проведен анализ состояния деловых коммуникаций в МБДОУ № 1 и разработана система мероприятий по совершенствованию деловых коммуникаций в МБДОУ № 1.

Коммуникация – это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до сотрудников организации.

Коммуникации – это связи между функциями, подразделениями системы управления, между людьми.

Коммуникации – взаимодействия, двусторонние усилия, без которых невозможна совместная деятельность, это первое условие существования организации.

Организационная коммуникация - это процесс передачи информации большому количеству персонала внутри и вне организации.

Управление коммуникацией позволяет реализовать сильные стороны организации (товара, процесса) и элиминировать или нейтрализовать слабые. Получаемая информация, как правило, вносит изменения в поведение рыночных субъектов, особенно в сфере предпринимательства. Только по достижении необходимого уровня коммуникативности организация может своевременно реагировать на сдвиги в рыночной ситуации (изменить производственную программу, ассортимент, цены, формы и методы сбыта и т.д.), а также оказывать направленное воздействие на рынок.

В организациях существуют факторы, препятствующие коммуникационному процессу, решить которые можно, разработав систему мероприятий по совершенствованию деловых коммуникаций.

Исследование проводилось на базе муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад комбинированного вида № 1.

Анализ деловых коммуникаций в МБДОУ № 1 показал, что в сентябре 2016 г. данной организации больше была присуща централизованная сеть обмена информацией. То есть, общение среди сотрудников ограничено несколькими каналами и основной поток информации идет через ключевую позицию в сети, то есть руководителя МБДОУ и/или его заместителей. Они контролируют распределение информации и имеют преимущественный доступ к ней. Децентрализованная сеть используется в неформальных коммуникациях и выражается в социальных взаимодействиях между сотрудниками, отражающие потребности в общении. Дошкольное образовательное учреждение использует в своей работе как нисходящие, так и восходящие коммуникации. В МБДОУ № 1 это выражается как в письменной, так и в устной форме. В письменной форме она может выглядеть в виде издаваемой руководителем распорядительной документации: приказы, положения, инструкции, служебные и докладные записки и др. За каждым из документов ведется контроль, так как издаваемые документы несут в себе информацию, необходимую для его выполнения. Любой издаваемый распорядительный документ имеет исполнителя, назначенного руководителем, который ведет контроль за документом. В обязанности исполнителя входит своевременно, неотлагательно и в доступной форме донести содержание документа, до сотрудников, непосредственно связанных с исполнением. Общий контроль за исполнением документа ведет руководитель МБДОУ.

В учреждении преобладают межличностные коммуникации, которые заключаются в том, что каждый индивидуум имеет равный шанс участвовать в обсуждении, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими. При этом возможности обратной связи ничем не ограничены. Заметны личностные коммуникации как случайный обмен информацией между людьми при встрече, так как люди ощущают постоянную потребность в общении.

В результате проведенного исследования в МБДОУ № 1 было выявлено, что преобладающими барьерами в установлении контактов между субъектами организации при передаче и восприятии информации являются следующие:

- непреднамеренное искажение сообщений;
- преграды, обусловленные восприятием.

Но также были отмечены коммуникативные барьеры, связанные с неудовлетворительной структурой организации, мотивационные и невербальные преграды.

Выявление указанных проблем позволило нам разработать и предложить систему мероприятий по совершенствованию деловых коммуникаций в организации.

Дальнейшее развитие системы мероприятий по совершенствованию деловых коммуникаций в МБДОУ № 1 должно быть направлено на:

1. Обеспечение управления информационными потоками;
2. Использование при передаче сообщений параллельно нескольких каналов связи;
3. Проявление постоянного внимания к процессам обмена информации;
4. Организацию системы обратной связи;
5. Использование в практике выпусков информационных бюллетеней;
6. Обеспечение повышения квалификации работников управления;
7. Подготовку сотрудников к коммуникации (проведение тренингов, игр и игровых упражнений)
8. Использование современных информационных технологий.

Разработанная нами система мероприятий позволит внедрить предложенные рекомендации и существенно повысить качество деловых коммуникаций в МБДОУ № 1.

Глоссарий

Анкетирование - перечень вопросов, которые дают изучаемым лицам для письменного ответа.

Беседа - единственный метод исследования психики и личностных характеристик работника.

Внешняя коммуникация — это коммуникации между организацией и внешней средой.

Внутренние коммуникации представляют собой часть производственно-хозяйственной деятельности: связь между отделами, отчеты отдела реализации или ведомости складского учета и т.п. Коммуникация внутри организации включает в себя инструктирование, информацию, обучение, менеджмент методом разговоров.

Интервьюирование - форма очного проведения опроса, при котором исследователь находится в непосредственном контакте с респондентом.

Коммуникативный барьер – это совокупность внешних и внутренних причин и явлений, мешающих эффективной коммуникации или полностью блокирующих её.

Коммуникационная сеть - это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

Коммуникационные технологии – это совокупность приемов, процедур средств и методов, которые используются в процессе коммуникационного воздействия субъектом коммуникации с целью достижения поставленных целей и задач.

Коммуникационный процесс — это процесс обмена информацией между двумя или более людьми.

Коммуникационный стиль - это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими.

Коммуникация – это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до сотрудников организации.

Метод наблюдения предполагает познание индивидуальных особенностей человека через изучение его поведения.

Опрос - метод, при использовании которого человек отвечает на ряд задаваемых ему вопросов. Есть несколько вариантов опроса, и каждый из них имеет свои достоинства и недостатки.

Организационная коммуникация - это процесс передачи информации большому количеству персонала внутри и вне организации.

Предмет коммуникации (какое-то явление, событие и т.п.) и отображающее его сообщение (статья, радиопередача, телевизионный сюжет и т.д.);

Средства коммуникации - код, используемый для передачи информации в знаковой форме (слова, картины, графики, ноты и т.п.), а также каналы, по которым передается сообщение от коммуникатора к реципиенту (письмо, телефон, радио, телеграф и т.п.);

субъекты коммуникационного процесса – отправитель и получатель сообщения (коммуникатор и реципиент);

Субъекты коммуникационного процесса – отправитель и получатель сообщения (коммуникатор и реципиент);

Эффекты коммуникации – выраженные в изменении внутреннего состояния субъектов коммуникационного процесса, в их взаимоотношениях или в их действиях последствия коммуникации.

