



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

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

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

Проверка на объем заимствований:

95% % авторского текста

Работа рекомендована к защите «18»

02 2022 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П
к.э.н., доцент

Рябчук П.Г.

Выполнил:

студент группы ЗФ-409-114-3-1Чл
Матвеев Дмитрий Владимирович

Научный руководитель: д.п.н. профессор

Гнатышина Елена Александровна

Челябинск

2022

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Основы проблем проектирования организационных коммуникаций.	
Процесс коммуникации и корпоративной культуры	6
1.1 Понятие, значение и элементы коммуникаций и корпоративной культуры	6
1.2 Основы коммуникации в организации.....	13
1.3 Виды и формы коммуникации в организации.....	29
1.4 Барьеры на пути эффективных коммуникаций.....	35
Выводы по главе 1.....	38
Глава 2. Анализ коммуникационного процесса в ООО «Каскад».....	42
2.1 Краткая характеристика ООО «Каскад».....	42
2.2 Анализ коммуникационной системы ООО «Каскад».....	46
2.3 Совершенствование коммуникационного обмена ООО «Каскад».....	51
Выводы по главе 2.....	53
Заключение	55
Список используемых источников	58
Приложение	60

Введение

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

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

Противоречия в коммуникациях организаций заключается в том, что взаимодействуют стороны с разной степенью восприятия и оценки одного и того же явления процесса информации. Одним из важных инструментов управления в руках менеджера (или любого другого руководителя) является имеющаяся в его ведении **информация**. Используя и передавая ту или иную информацию, он создает рабочую среду, руководит и мотивирует персонал. Очень часто **проблема**

состоит в том, что одну из важных ролей играет мастерство менеджера передавать информацию таким образом, чтобы формировалось наиболее правильное и эффективное восприятие данной информации получателями.

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

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

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

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

Объектом исследования является система коммуникации в корпоративной культуре ООО «Каскад».

Предмет исследования – организационные коммуникации в корпоративной культуре ООО «Каскад»

Для достижения цели нужно решить данные **задачи**:

- 1) Проанализировать сущность понятия коммуникации, указать на определенную роль и значение коммуникаций в процессе корпоративной культуры;
- 2) Обозначить виды коммуникаций, элементы и этапы коммуникационного процесса в системе;
- 3) Провести анализ коммуникационного процесса в ООО «Каскад»;
- 4) Повышение эффективности коммуникации в системе корпоративной культуры ООО «Каскад».

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

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

За **базу исследования** была взята компания ООО «Каскад», главный офис которой расположен по адресу: г. Орск, ул. Мира, 20

Структура работы включает в себя: введение, основную часть из двух глав, заключение и список литературы.

Глава 1. Основы проблем проектирования организационных коммуникаций. Процесс коммуникации в корпоративной культуре организации

1.1 Понятие коммуникаций и корпоративной культуры

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

Коммуникация — это процесс общения и передачи информации между людьми или их группами в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

Коммуникация — это одно из необходимых условий жизни человека в социуме, а коммуникабельность — одна из важных системных характеристик, сопутствующих успеху. Под коммуникабельностью в социальных группах

понимают способность к общению, общительность, способность к совместной работе. В информационных технологиях, коммуникабельность — это совместимость разнотипных систем передачи информации.

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

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

упорство и трудолюбие. Это позволило достичь невероятных результатов. За 5 лет существования на рынке корпорация вошла в тройку лидеров производства смартфонов во всем мире. Как им это удалось? Все просто и трудно одновременно: топ-менеджеры компании работают по 12 часов 6 дней в неделю, и коллективу остается только соответствовать их примеру. Toyota. Лидеры организации в одном из интервью «раскрыли карты». Они признались в том, что специально создают конкуренцию, легкие конфликты и головоломки для сотрудников. Это позволяет проводить «естественный отбор» в коллективе и генерировать инновационные идеи. Google. Компания сознательно отказалась от классических методов менеджмента: в коллективе ценятся взаимовыручка и поддержка. Руководители Google убеждены, что только совместное решение проблем помогает создавать качественные продукты в сфере IT. Таких примеров можно привести ровно столько же, сколько существует компаний, которые работают над своими корпоративными ценностями сознательно. Остальные организации не следят за «внутренним миром», поэтому большинство из них попало бы в список «историй провала».

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

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

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

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

- действие автора и/или носителя сообщения;
- ответная реакция реципиента;
- содержание коммуникативного процесса;
- взаимные роли, связывающие между собой участников коммуникативного взаимодействия.

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

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

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

Коммуникации в социальном контексте - это процесс обмена

информацией и передачи сведений между двумя людьми или в группе людей.

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

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

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

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

- **этап посылки и кодирования** значения начинается с идентификации индивида в условиях данного процесса и становления смысла коммуникации и его значения. После, идея кодируется, т.е. происходит изменение передаваемого

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

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

- **этап получения** заключается не только в фиксации получения послания, но и в значительной степени в его декодировании в понятное и приемлемое значение. Осуществление передачи позволяет адресату принять сообщение.

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

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

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

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

1.2 Основы коммуникации в организации

Коммуникации в корпоративной культуре – это сложная, многоступенчатая система, которая охватывает саму организацию и ее элементы. А также внешнее окружение. В основе есть ряд классификаций коммуникаций в организации (Приложение 1).

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

Организационные коммуникации разделяются на две группы: внутренние

и внешние.

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

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

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

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

Межличностная коммуникация - это заинтересованность в близких людях и понимание того, что важно не только говорить, но и слушать. Не секрет, что друзей больше у того, кто умеет слушать. Именно с этим у многих возникают трудности: ведь все мы готовы скорее делиться информацией, чем воспринимать ее, а, значит, больше думаем о себе, чем о собеседнике. Чтобы сконцентрироваться на том, что мы слышим, необходима самодисциплина в межличностной коммуникации.

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

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

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

Барьеры коммуникаций - это психологические препятствия на пути адекватной передачи информации между партнерами по общению. В ходе коммуникации могут возникать различные барьеры.

К ним относятся:

- барьеры понимания или непонимания;
- барьеров социально - культурных различий;
- невербальные барьеры;
- барьеры социально - культурных различий;

- барьеры отношений;
- плохое слушание (неумение слушать).

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

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

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

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

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

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

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

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

Можно говорить о существовании женской и мужской психологической логики, о детской “логике” и других.

Существуют также семантические барьеры непонимания, связанные, прежде всего, с различиями в системах значений участников общения. Семантический барьер возникает при вербальной форме общения (устной и письменной речи). Этот язык выработан человеком при общественно-социальном развитии.

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

Невербальные барьеры:

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

Некоторые источники утверждают, что вербальные коммуникации составляют 7% информации, звуки и интонация - 38%, жесты, пантомима - 55%.

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.

Правила эффективного слушания:

- перестаньте говорить, т.к. невозможно слушать разговаривая;
- помогите говорящему раскрепоститься;
- покажите готовность слушать;
- устраните раздражающие моменты;

- сопереживайте говорящему;
- сдерживайте свой характер, т.к. рассерженный человек может придать неверный смысл словам;
- не допускайте спора или критики;
- не перебивайте;
- задавайте вопросы.

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

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

Деловое общение - это реальный процесс, процесс взаимосвязи и взаимовлияния людей, решающих задачи в результате совместной деятельности. Совместная деятельность - совокупность общих групповых задач, в которой участвует общность.

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

Таким образом, руководитель получает возможность объективно оценивать состояние функционирования системы и, при необходимости, принимать адекватное управленческое решение для перевода системы из одного

состояния в другое, более высокое. В этом и заключается главная суть управленческой деятельности.

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

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

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

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

Деловому языку присущи особые свойства: во-первых, наличие определенных норм, правил употребления, ударения, произношения, соблюдение которых имеет общеобразовательный характер независимо от профессиональной и территориальной принадлежности менеджера. Во-вторых, стремление к устойчивости, сохранению общекультурного наследия и

исторических традиций. В-третьих, стилистическое богатство, заключающееся в обилии функционально оправданных вариантных средств, что позволяет достичь эффективного выражения мысли в различных вербальных ситуациях.

Цель вербализации - поддержать единство функциональных образований, возникающих в процессе делового общения, расположить к себе людей, побудить их к большей душевной щедрости. Вследствие этого важное значение для имиджа менеджера имеет развитие способности к красноречию, употреблению нормированной речи. В современной управленческой практике руководителю следует знать, что людям, перед которыми он держит речь.

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

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

Управленческая беседа - это не монолог. Менеджер должен организовать обмен мнениями таким образом, чтобы задаваемые вопросы и получаемые ответы соответствовали бы совместному решению намеченной проблемы.

Поэтому необходимо формулировать свои вопросы, определения, оценки таким образом, чтобы они косвенно приглашали партнера высказать свое мнение по обсуждаемой теме. Успех проводимой беседы в значительной мере зависит от того, насколько понятно, убедительно и точно вы излагаете свои мысли, идеи и цели. Руководитель должен знать проблему и необходимое обоснование ее решения, демонстрировать заинтересовать в реализации выбранной коммуникативной темы с конкретным собеседником, настраивать своего партнера на местное решение проблемы, учитывая:

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

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

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

Совещание - довольно типичное явление повседневной деловой жизни, и деловым людям часто приходится участвовать в обсуждении различных вопросов.

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

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

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

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

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

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

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

Существенное воздействие на ход и результаты совещания может оказать его продолжительность; значительно сокращается время совещания, если его

участникам заранее представляется текст доклада, соответствующая документация и проект решения.

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

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

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

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

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

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

В установленных случаях работодатель при принятии локальных нормативных актов учитывает мнение представительного органа работников

(при наличии такого представительного органа). Коллективным договором, соглашениями может быть предусмотрено принятие локальных нормативных актов по согласованию с представительным органом работников.

Не подлежат применению нормы локальных нормативных актов, ухудшающие положение работников по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, а также локальные нормативные акты, принятые без соблюдения учета мнения представительного органа работников (ст. 8 ТК РФ).

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

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

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

локальные нормативные акты, устанавливающие нормы труда, независимо от их наименования (ст. 162 ТК РФ)

графики сменности, которые, как правило, являются приложением к коллективному договору (ст. 103 ТК РФ)

локальные нормативные акты об оплате труда (положения об оплате труда) (ст. 135 ТК РФ)

правила внутреннего трудового распорядка, которые, как правило, являются приложением к коллективному договору (ст. ст. 189, 190 ТК РФ)

По решению работодателя могут приниматься и другие локальные нормативные акты, например положение о персонале, положение о порядке

ведения коллективных переговоров в организации, положение об участии работников в управлении организацией, положение о комиссии по трудовым спорам и т.п.

Если постоянно действующий представительный орган работников в организации не сформирован, проект локального нормативного акта должен быть направлен представителям работников, избранным в соответствии со ст. 31 ТК РФ. В том случае, когда работники не воспользовались своим правом избрать представителей, работодатель имеет право принять соответствующий локальный акт единолично.

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

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

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

начать процедуру коллективного трудового спора в порядке, установленном ТК РФ.

Государственная трудовая инспекция при получении жалобы (заявления) выборного органа обязана в течение одного месяца со дня получения жалобы (заявления) провести проверку и, в случае выявления нарушения, выдать работодателю предписание об отмене указанного локального нормативного акта, обязательное для исполнения.

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

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

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

Искусство написания писем ценилось нашими предками, как бесценный дар. В эпоху, когда общение на расстоянии было возможно только посредством писем, целые романы были созданы в эпистолярном жанре. Сегодня, во времена телефонов, сотовой связи и электронной почты составление писем для дружеской переписки или общения с родными перестало подчиняться жестким требованиям.

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

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

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

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

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

Однако, идея взять за основу образцы писем неплоха. Но лучше, если под рукой имеются многочисленные шаблоны писем, каждый из которых подходит под конкретный случай. Такие шаблоны писем трудно разработать самому, придется потратить на это много времени и сил, не говоря уж о том, что придется соблюдать пресловутые правила написания писем.

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

1.3 Виды и формы коммуникаций в организации

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

Коммуникации вида «руководитель - руководитель» включают несколько **разновидностей**: между руководителями определенных подразделений организации и между основным руководителем всей организации и руководителями других учреждений.

Для данных видов коммуникаций характерна общая черта - они носят индивидуальный характер и разворачиваются, как правило, при контакте. Данные

коммуникации включают в качестве одного из объектов самого руководителя (разнообразных, иерархических уровней), а в своей совокупности они характеризуют «индивидуальную коммуникативную вертикаль». Представленная вертикаль включает также **коммуникации вида «руководитель - рабочая группа»**. Подобный вид коммуникации характеризуется индивидуально-коллективной особенностью, она комбинирована и реализуется в различных организационных видах: совещаниях, отчетах групп перед руководителем, локальном инспектировании, полных проверках рабочих групп и др.

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

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

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

Их виды представлены в Приложении 2.

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

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

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

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

- движения тела (выражения лица, глаз, позы или жесты);
- личностные физические данные (строение тела, вес, рост, и пр.);
- использование среды (методы использования и ощущения внешнего окружения, типы помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории и прочее.);
- физическая окружающая среда (дизайн мебели, помещения и других объектов, декораций, освещенности, шума и др.);
- время (ранний приход или, склонность заставлять ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса);
- специфика и манера речи (качества речи и ее становление, грамотность, дикция, засоренность речи, смех, зевание и др.).

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

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

разговоры, деловая переписка.

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

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

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

Беседа - возможность получить информацию на основании вербальной (словесной) коммуникации; вопросно-ответный коллективный вид обсуждения различных проблем с определенной целью. В организации беседа может

проходить в виде совещания или заседания, которые подразделяются на диктаторские (автократические), сегрегативные, дискуссионные и свободные.

На автократическом совещании руководитель преподносит вопросы поочередно каждому участнику и принимает ответы. На информационном совещании доводится новая служебная информация для работников. На сегрегативном заседании руководителем или отдельным лицом создается специальный доклад, а после проводятся прения. В прении может участвовать один или несколько сотрудников по выбору руководителя. Дискуссионное заседание приводится к свободе обмена мнениями и к выработке общего решения, также участники могут свободно выражать свои мысли или идеи, открыто выражать свое несогласие в угоду принятого решения руководителем. Свободное заседание проходит без предварительно подготовленной повестки дня. На нем, обычно, не принято принимать решения с весьма большой ответственностью.

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

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

Брифинг – отдельная, подготовленная встреча с журналистами для краткого повествования о деятельности главных органов (парламент,

правительство и др.), и также о событиях за последнее время, затрагивающих интересы органов власти и населения. Обычно брифинг представляет собой краткую встречу официальных лиц, представителей коммерческих или других структур с работниками СМИ, на которой излагается позиция по определенному вопросу.

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

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

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

1.4 Барьеры на пути эффективных коммуникаций в корпоративной культуре

Эффективные коммуникации предполагают, что получатель понимает и принимает все, что собирался передать ему отправитель. Коммуникативные помехи, вмешательства, любые препятствия в процесс коммуникации на любом из его участков, изменяющие смысл сообщения, называются **коммуникационными барьерами**, они могут возникать как при неформальных, так и при формальных коммуникациях. По своей сути они практически не отличаются друг от друга и могут быть объединены с помощью методологии. Эти преграды либо могут помешать передавать сведения по информационному каналу, либо могут препятствовать пониманию получателем отправленной ему

адекватно сложенной информации и ее содержанию, которая была вложена отправителем в нее отправителем. Из-за влияния факторов коммуникационного барьера, коммуникация затормаживается, изменяется, снижается результативность общения, разрывается обратная связь контрагентов.

Источники помех могут быть самыми разными.

Личностные барьеры – помехи, основанные на коммуникациях, обусловленные личностными характеристиками отправителя или получателя. **Физические барьеры** – помехи которые возникли в материальной среде коммуникаций. **Семантические барьеры** - коммуникативные помехи, которые появляются из-за неверного понимания значения символов, которые в свою очередь используются в коммуникациях. К символам общения относят, в частности, слова или действия.

Языковые барьеры - коммуникативные помехи, которые возникают вследствие языковых различий отправителя и получателя. Обе стороны не только должны знать буквальные значения слов используемого языка, но и улучшать их в контексте использования. Одним из проявлений этого барьера выступает внутригрупповой язык. Трудовые, профессиональные и социальные группы часто выделяют жаргон, понятный только членам данных групп. Он создает внутригрупповое общение, которое может быть весьма эффективным в будущем. Но, при взаимодействии с другими людьми, которые не входят в данную группу, и с другими группами его использование может привести к серьезным проблемам в общении.

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

Различие в статусе тоже может быть барьером в коммуникации. Лицо более низкого уровня иерархии может воспринимать различия в статусе как

угрозу, что может помешать общению и даже прервет его в каком-либо случае.

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

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

Коммуникативные перегрузки могут препятствовать эффективному общению. Они могут возникнуть, когда объем коммуникативных входов достаточно сильно превышает возможности их анализа или реальные потребности.

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

Успешная коммуникация во многом зависит не только от навыка излагать, но и от навыка **слушать собеседника**. При этом нужно не только **слушать**, но и **слышать** собеседника. В случае, если говорящий не ориентируется на собеседника, а лишь на себя, потери информации могут составлять до 80%. По средней статистике, руководитель тратит на прослушивание до 80% своего рабочего времени. В это же время, исследования показали, что не более 10% людей могут действительно выслушать собеседника. Слушание - это сложный процесс, который требует определенных навыков и концентрации на речи собеседника. Значимость и сложность данной проблемы привели к тому, что в

нескольких странах мира курсы правильного слушания стали одним из направлений повышения квалификации у менеджеров.

Полоса, благодаря которой две организационные единицы связываются между собой, называется **каналом**. Смесь каналов передачи или обмена информацией, которая связывает несколько организационных единиц, создает **коммуникационную сеть**. В данной сети, исходя из процессов коммуникации происходит соединение специальным образом людей с помощью потоков информации. Сети могут быть открытыми и закрытыми. **Открытой**, сеть считается, когда в ней в точках выхода каналов поток информации может остановиться, так как дальше пути нет. Вернуться он может только таким же путем, каким пришел. В **закрытой информационной сети** информация может возвратиться к отправителю по другому каналу, который отличается от того, по которому была отправлена. Но точка возврата может не быть исходной, сообщение может поступить в замкнутую сеть извне.

Существуют и коммуникационные барьеры **микро** и **макроуровня**.

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

Макробарьеры коммуникации мешают постановлению успешной коммуникации в целом. Допустимо отнести к ним: повышение пропускной способности сетей, каналов, средств передачи и изменения информации, в результате чего часть информации пропадает либо изменяется в результате

большой нагрузки сетей; простую информацию, несущую в себе мало конструктивных идей, практически не связанную информацию с контекстом общения; языковой барьер (среда общения другого языка, сленг, не воспринимаемый невербальный стиль общения); технические и организационные причины.

Что касается самой корпоративной культуры организации, то тут все более однозначно. На опыте известных мировых корпораций многие авторы выделяют главные ошибки при построении культурных традиций. Например, в книге М. Воронина и Н. Марковой «Winning the hearts: достучаться до сердец сотрудников» речь идет том, как завоевать эмоциональное расположение коллектива. Авторы также проходят по основным ошибкам, которые допускаются руководителями. Речь идет о таких упущениях: Фокус на финансы. Выгода – это хорошо, но вот только заикленность на получении прибыли всегда ощущается коллективом. И люди начинают чувствовать себя безликими средствами достижения личных целей руководства. Фальшивые ценности. Если директор на собрании душевно рассказывает о богатой истории и незыблемых принципах корпорации, но своим примером доказывает обратное, очень скоро верить ему не будет никто из сотрудников. Также нельзя допустить «маскировку» внутренних проблем компании с помощью навязывания принципов культуры. Отсутствие ориентации на эволюцию. «Здесь и сейчас» у компании все может быть успешно, но без долгосрочных целей она быстро остановится в развитии, и культура окажется неэффективной. Наказания за невыполнение правил. Насилие приводит к протесту. Важно, чтобы сотрудникам захотелось стать частью коллектива, только тогда корпоративные принципы заработают так, как нужно.

В независимости от большого разнообразия приведенных причин, можно попробовать представить себе **внутреннюю структуру коммуникационных барьеров** как факторную связь нескольких первых причин. Барьеры можно разделить на части, зависящие от инициатора коммуникации, основы

управленческой информации (группы факторов источника) и часть, которая зависит от получателя управленческой информации, коммуникационного контрагента (класс факторов получателя).

Факторы источника: неправильное построение коммуникации и информационного обмена (неправильный лексический состав, недостаточная убедительность); минусы «обратной связи» (нехватка мотивации); нет возможности вести диалог и переговоры (неумение слушать и ставить вопросы); отчасти неправильно поставленная логика сообщения (недооценка позиции и способности получателя); низкие индивидуальные особенности (дикция, слух, зрение, невнимательность, память и др.).

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

Выводы по главе 1

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

С весьма масштабированной точки зрения, организационные коммуникативные процессы делятся на две большие группы: как между

организацией и ее средой, так и между уровнями управления и подразделениями в самой организации.

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

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

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

Глава 2. Анализ коммуникационного процесса в ООО «Каскад»

2.1 Краткая характеристика предприятия

ООО «Каскад» зарегистрировано 27.04.2012 года в ИФНС по г.Орску Оренбургского области, на основании ОГРНИП 212245314000031.

Учредителем и директором является Афанасьев Алексей Владимирович.

Расположен по адресу: г.Орск, ул. Мира, 20

Организация имеет круглую печать, штамп и бланки с изображением своего наименования на русском языке, имеет логотип и прочие атрибуты юридического лица, открывающие расчётные и иные счета в банках.

ООО «Каскад» занимается продажей бытовой, цифровой и сельскохозяйственной техникой. ООО «Каскад» имеет 25 точек по продаже бытовой техники в Челябинской и Оренбургской областях. (поставщиками товаров являются как отечественные, так и зарубежные производители). В данной компании работают более 3 тысяч сотрудников.

ООО «Каскад» имеет собственные автомобили, поэтому продукция, которая заказывается через интернет, вывозится от поставщиков собственным автотранспортом.

Важной составляющей стратегического развития любой компании является основная цель фирмы. Формулирование цели должно отражать некоторые моменты: Вид предпринимательской деятельности данной организации, отношение к организации внешней среды и культуру организации. Цель ООО «Каскад»: Дарить качественную технику вашему дому.

В основе цели, которая привила общие ориентировочные, направления функционирования организации, которые выражают смысл существования организации, формируются цели организации. Основная цель ООО «Каскад», как и любой другой коммерческой фирмы — получение максимального уровня прибыли. Цели компании направлены на: расширение рынка сбыта, путем

повышения качества продукции, в течение года на 5%; сокращение периода от принятия заказа до его исполнения.

ООО «Каскад» является одним из ведущих предприятий города в нескольких отраслях. Люди, которые являются потребителями продукции являются основным составляющим населением, работниками предприятий, организаций, учреждений. Потребители хорошо ознакомлены с работой и отзываются положительно. Поэтому, несмотря на весьма тяжелые условия конкуренции, ООО «Каскад» занимает весьма умеренное место на рынке по продаже бытовой техники.

Конкурентов можно сопоставить следующим образом: конкуренция на основе вида возникает, когда имеются товары, которые предназначены для одной и той же цели, но различающиеся каким-либо важным для потребителя параметром, для ООО «Каскад» видовой конкуренцией является конкуренция со стороны предприятия ООО «ДНС Ритейл» который также занимается продажей бытовой и цифровой техники и размещает филиалы в небольших населенных пунктах;

Конкуренция между фирмами возникает в случаях, когда разные фирмы занимаются продажей одного вида товаров или услуг, а также выпускают почти идентичные изделия. Они могут отличаться разве что по качеству, межфирменная конкуренция для ООО «Каскад» представлена со - стороны компаний которые предоставляют тот же спектр услуг или товар что и ООО «Каскад».

Свою деятельность ООО «Каскад» осуществляет не только на территории города Орска, но и в разных ближайших районах.

ООО «Каскад» обладает актуальной материально-технической базой, которая своевременно улучшается и увеличивается. Продукция выпускается только из высококачественных материалов с использованием новых технологий.

Главным ресурсом финансовых моментов организации являются денежные доходы и накопления (собственные средства).

Главным и достаточно весомым показателем эффективности и деятельности любой организации является максимальная **прибыль**, она высказывается в объеме выпущенной продукции, ассортимента, уровнем себестоимости и другими факторами. В ООО «Каскад» прибыль весьма хорошая, поскольку за период 2020-2021 гг. в деятельности ООО «Каскад» происходит период роста главных показателей деятельности. Благодаря этому мы можем сделать вывод: фирма развивается весьма динамично и есть перспективы роста.

В ООО «Каскад» аппарат управления выстроен по линейно-функциональному типу. В нынешнее время, основная структура управления в компании вносит практически все производство, бухгалтерию, службу сбыта и снабжения.

Линейно-функциональная структура управления существует на «шахтном» формате построения и специальном управленческом процессе. Она зависит от обязанностей, которые возложили на заместителей руководителя - функциональных руководителей. Благодаря этому, структура управления ООО «Каскад» включает в себя особенные подразделения при линейных руководителях, которые могут предоставить достаточно серьезную помощь в выполнении задач организации.

Главу организации представляет руководитель (директор).

Линейные подразделения - это отдел управления, который реализует основу вида деятельности. В ООО «Каскад» должность ниже уровня директора занимают определенные люди. Их называют кураторами. У каждого куратора в подчинении несколько точек в разных регионах.

Функциональные подразделения - это отделы, которые обеспечивают обыденный функционал организации: отдел сбыта, снабжения и бухгалтерия.

Основные производственные подразделения, которые основаны на помощи и обеспечивают равномерную работу линейных подразделений (транспортные

или ремонтные).

Структура управления часто централизует полномочия и ответственность, при данной структуре управления всю основу власти берет под себя линейный руководитель, который возглавляет коллектив. Это происходит в расположении функциональных обязанностей между подразделениями, коммуникациями сверху вниз, при распределении полномочий и ответственности в одно и тоже время.

Руководство и специалисты выполняют определенные обязанности. Например: директор является владельцем организации. Он руководит основными моментами деятельности компании. Направляет работу основных отделов фирмы, нанимает специальных людей или самостоятельно занимается партнерами, заключает договора, подписывает приказы о назначении на разного рода должности или отклонении от нее; формирует организационное руководство предприятием;

- Бухгалтер в основе связан с бумажной работой и подчиняется директору. Выполняет разного рода распоряжения, которые касаются самой компании. Производит сбор и обработку большей части информации, наблюдает за верным отображением всех доходов и расходов. Практически всей переченью документации, собирает текущую и налоговую отчетность, может начислять и выдавать заработную плату, обычно этим занимаются специальные люди, которые называются расчетчиками, но данную работу иногда делает и бухгалтер;

- Менеджеры отдела сбыта и снабжения занимаются построением работы по своему направлению; могут отвечать на телефонные звонки клиентов, принимают разного рода заказы, сами делают заказы у поставщиков и изготовителей продукции, но обычно они руководят самим отделом сбыта. Могут полноценно составлять договора, следят за сроками выполнения заказов и других обязанностей, которые могут быть связаны со сбытом и снабжением;

- Ревизоры занимаются разносортной деятельностью в компании.

Составлением документов о об отчетности товара на центральном складе или на филиалах. Проведением ревизий и разного рода проверок. Также присутствуют транспортные ревизоры, которые занимаются безопасностью техники, условием движения машин и перевозки товара.

2.2 Анализ коммуникационной системы

В ООО «Каскад» присутствуют как внешние, так и внутренние коммуникации. Они имеют свою характеристику и основу. Происходят благодаря потребителям. В их процессе, в ООО «Каскад» доводится до потребителя информация о продукции предприятия, ее качество сборки, дат изготовления, и тому подобное. С обратной стороны, клиенты в процессе коммуникации с ООО «Каскад» доводят до предприятия известия о своих пожеланиях, требованиях и предпочтениях по поводу приобретаемой продукции. Связь с потребителями — физ. лицами, производит торговый персонал. Если покупатель выступает как юридическое лицо (к примеру предприятие или организация) разбирательство по продажам проводит директор ООО «Каскад».

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

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

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

переговоры или обычные беседы (для поставщиков, посредников, потребителей);

совещания и сборы (государственные органы);
телефонограммы (государственные органы);
указы и распоряжения (государственные органы);
общение с социумом (покупатели, поставщики, посредники, государственные органы).

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

разговорная коммуникация (письменная и устная);
паралингвистическая коммуникация (жесты, мимика, позы);
вещественно-знаковая коммуникация (к примеру демонстрация покупателям образцов производимой продукции в торгово-выставочных залах).

Коммуникации между руководителем и рабочей группой, к примеру, коммуникации между менеджером по снабжению и менеджером по сбыту;

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

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

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

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

Коммуникации, которые осуществляются внутри организации в

«словесном» формате (указания, просьбы и др.), в письменной (письма, приказы, акты) и редко в механической (к примеру, передача дневной выручки точки через смс).

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

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

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

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

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

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

Основополагающие ошибки, которые допускаются директором при проведении совещания:

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

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

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

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

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

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

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

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

Можно выделить и весьма хорошо отлаженный процесс не прямых внешних

коммуникаций. Реклама располагается в газетах, на телевидении и радио, используется также наружная реклама, выпускаются буклеты (Приложение 3).

Кроме того, в процессе коммуникации **выявлены преграды**. На ООО «Каскад» к ним можно отнести:

Недовольный кадровый состав. К примеру, если менеджер по сбыту не обладает необходимой квалификацией, то это способствует отрицательному показателю на объемах продаж. Так и в связи с открытием филиала в г. Пласт, в срочном порядке были наняты две девушки-менеджеры по сбыту, которые были в возрасте 18 лет, и специального образования, как и квалификации у них не было. Данная преграда выявилась, когда недостаточно подготовленный менеджер забывала передавать или неправильно передавала информацию, и в результате, часто не соблюдались сроки. Из-за чего шли претензии со стороны клиента.

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

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

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

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

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

2.3 Совершенствование коммуникационного обмена

Используются разносторонние методы улучшения коммуникационного обмена в организации.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Выводы по главе 2

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

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

Эффективная коммуникация является неотъемлемым залогом успеха и процветания всей организации.

Заключение

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

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

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

В практической части работы рассмотрены коммуникации в управлении на ООО «Каскад». Данное предприятие осуществляет: изготовление и монтаж: оконных конструкций, дверных блоков и др. Продажу цифровой и бытовой техники. Потребителями продукции являются и население, и предприятия, организации, учреждения. Потребители хорошо осведомлены о работе ООО «Каскад» и отзываются о нем положительно, и именно поэтому, несмотря на жесткие условия конкуренции, предприятие занимает лидирующее место на рынке оконных конструкций.

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

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

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

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

исполнителей; для устранения конфликтных ситуаций, рекомендуется использовать руководством и сотрудниками предприятия такой метод преодоления конфликтов как внутриличностные методы, которые могут быть полезными в любой обстановке.

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

Список используемых источников

1. Волков К.М. Коммуникации, интегрированные во времени / К.М.Волков // Маркетинговые коммуникации. - 2006. - № 2 (32) - С. 118-129.
2. Вольтон Д. Информация не значит коммуникация. / Д.Вольтон; отв. ред. К.Г.Сальберг-Вачнадзе. - М.: «ПОЛПРЕД - Справочники», 2010. - 34 с.
3. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации / Е.Н.Голубкова - М.: Издательство «Финпресс», 2003. - 256 с.
4. Горелов О.И. Организационное поведение Учебный курс / О.И.Горелов. - М: МИЭМП, 2010. - 90 с.
5. Григорьева Н.Н. Коммуникационный менеджмент Учебно- методический комплекс / Н.Н.Григорьева. - М.: МИЭМП, 2007. - 44 с.
6. Дейнека А.В. Стратегия управления персоналом организации / А.В.Дейнека. - М.: Дашков и К, 2011. - 292 с.
7. Лепский В.Е. Стратегичность предприятия XXI века (субъектно-ориентированный подход) / В.Е.Лепский // Экономические стратегии. - 2006. - №3. - С.110-118.
8. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник / Б.З.Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 797 с.
9. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами / Т.М.Орлова. - М.: Изд-во РАГС, 2002. - 265 с.
10. Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации. / В.А.Спивак. - СПб: Питер, 2001. - 448 с.
11. Чуева О. Коммуникации и информация на предприятии / О.Чуева // Культура народов Причерноморья. - 2005. - № 58. - С. 110-114.
12. Шарков Ф.И. Коммуникология: Энциклопедический словарь-справочник / Ф.И.Шарков. - М.: Дашков и К, 2009. - 768 с.
13. Шульц Д.Е. Новая парадигма маркетинга: Интегрируемые маркетинговые

коммуникации: Пер. с англ. / Д.Е.Шульц, С.И.Танненбаум, Р.Ф.Лаутерборн. - М.: Инфра-М, 2004. - 234 с.

14 Вопросы современной экономики: сетевое издание, Выпуск номер 1-2016 г. Режим доступа: 5246 <http://economic-journal.net/2013/03/innovacionnaya-politika-razvitiya-nanoteknologij>.

15 Венчурное финансирование нано технологий в России: проблемы и приоритеты М.В. Васильева, Муслимова / Вопросы новой экономики: сетевое издание. Выпуск No 1-2015 г. – Режим доступа: 546456 <http://economic-journal.net/2013/02/venchurnoe-finansirovanie-nanoteknologij-v-rossii-problemy-i-prioritety/>.

16 Голованова С.В. Межфирменная кооперация: анализ развития кластеров в России / С.В. Голованова, С.Б. Авдашева, С.М. Кадочников // Российский журнал менеджмента. – 2018. – Том 8, No 1. – С. 41–66.

17 Иващенко Н.П. Инновационный процесс и формы коммерциализации новшеств. М.: МГУ. [Электронный ресурс] / Н.П. Иващенко, С.А. Денисова. –

18 Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: www.msu.ru/projects/amv/doc/h6_1_6_1_nom3_2.pdf. – Загл. с экрана.

19 Исламутдинов В.Ф. Эффективность бизнес-моделей открытых инноваций: синергетический подход// Сборник научных трудов Sworld по материалам международной научно-практической конференции. – 2018. – Т. 13, No 4. – С. 23-27.

20 Карпенко О.А. Инновационная рента в системе рентных отношений / О.А.

Карпенко, Л.В. Левченко // «Вестник Омского университета Серия Экономика». – 2018. – No 4. – С. 25–31.

Пауэлл У., Смит-Дор Л. Сети и хозяйственная жизнь// Экономическая социология. – Т. 4, No 3. – С. 61–105.

21 Портер М. Конкуренция: пер. с англ. – М.: Изд-кий дом Вильямс, – 608 с.

- 24 Риддерстрале Й., Нордстрем К. Караоке-капитализм. Менеджмент для человечества: Пер. с англ. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в СПб.. – 328 с.
- 25 Рязанов В.Т. Экономика рентных отношений в современной России// Христианское чтение.№ 4 (39). С. 149–176. [
- 26 Измерение самоотчета привязанности взрослого: интегративный обзор. В J. A ... Simpson & W. S.. Rholes (Ред.), Теория привязанности и близких отношений. – Нью-Йорк: Гилфорд, 1998. - Да. А. 46-76 К. Бреннан, К. Л. Кларк, Бритва П. Р..22. Чесбро. Открытые инновации и открытые бизнес-модели: новый подход к промышленным инновациям 3464356 презентация на совместной конференции 1246dutch Министерства Экономики12 на тему “глобализация 1 и Открытые инновации”. Дек. 6, 2016. [Электронный ресурс.] – Электронные текстовые данные. – Режим доступа: <http://www.oecd.org/science/innovationinsciencetecnologyandindustry/37915612.документ.pdf>. - Название с экрана.
- 27 3456546Ferreira M. П.-Серра Ф., Маккари е. если новатору удастся захватить ренты от инноваций / М. П. Феррейра, Ф. Серра, Е. Маккари 99 латиноамериканского бизнеса. - 2012.24. Открытые Инновации, Кластер D
- 28 развитие и инновационная политика как факторы региональной конкурентоспособности. Инно-просмотров политике. Открытые инновации в глобализованном мире Брюссель, 26-27 февраля. [Электронный ресурс.] – Электронные текстовые данные. - Режим доступа: http://www.proinno-europe.eu/sites/default/files/3_2_Klein7994.pdf. - заголовок с экрана
- 29 доступ: <http://www.iat.eu/aktuell/veroeff/2012/terst01.pdf>. - заголовок с экрана Карпенко О.А. Инновационная рента в системе рентных отношений / О.А. Карпенко, Л.В. Левченко // Вестник Омского университета Серия «Экономика». – 2016. – № 4. – С. 25–31.
- Экономист 2017. № 5, с. 64.

Martin W. J. Op. cit. p. 3

Новая экономика - Под редакцией. Авдокушина Е.Ф.,СизоваВ.С. - М: магис.
С. 33.

Новая экономика знаний. / Ответственный редактор проф Колесов В. П. – М
инф 2018. С. 25

Приложение 1

Классификация коммуникаций

Признак классификации	Типы коммуникаций
Объект и средства коммуникаций	Коммуникации исполненные при помощи тех. средств, информационных технологий Межличностные
Вид общения	Вербальные Невербальные
Каналы общения	Формальные Неформальные
Организационный признак (пространственное расположение каналов)	Вертикальные Горизонтальные Диагональные
Направление общения	Нисходящие Восходящие

Приложение 2

Виды слухов и их характеристика

Виды слухов	Краткая характеристика
«Мечты и чаяния»	Отражают желания и надежды людей, инициирующих слухи. Это наиболее позитивные слухи, способствующие творчеству работников
Слухи - «пугала»	Возникают на почве страхов и опасений работников, вызывая беспокойство в коллективе, могут нанести ущерб
«Вбивание клиньев»	Продиктованы агрессивностью, порой и ненавистью; наиболее агрессивный тип. Наносят урон как репутации компании, так и отдельных работников
Финальный слух	Вызван предполагаемыми действиями в будущем, длительное время ожидаемыми сотрудниками

Приложение 3

Мероприятия по пропаганде ООО «Каскад»

Мероприятия	Средства распространения информации	Цель мероприятия
1. Рассылка брошюр о деятельности ООО «Каскад» на предприятия	Почта	Информирование потенциальных клиентов о деятельности предприятия.
2. Печать в ведущих газетах серий статей, рассказывающих о продукции ООО «Каскад»	Пресса	Создание положительного имиджа предлагаемой продукции.
3. Выпуск рекламного ролика на телевидении, и опубликование в газете	СМИ	Рекламирование нового товара.
4. Выпуск буклетов о истории развития ООО «Каскад», о достижениях, планах развития и т.д.	Бесплатная раздача каждому покупателю	Формирование общественного мнения.