Содержание

Введение……………………………………………………………………...……3

1. Понятие и сущность коммуникации…………………………………………..5

1.1 Коммуникации и их значение в процессе деятельности предприятии...….5

1.2 Основные этапы и элементы коммуникационного процесса……………....9

2. Анализ коммуникативного процесса и его элементов в ОАО «НПК Уралвагонзавод»…………………………………………………………………18

2.1. Общая характеристика предприятия………………………………………18

2.2. Анализ деятельности и коммуникационного процесса на Уралвагонзаводе…………………………………………………………………19

3. Пути улучшения коммуникационного процесса на предприятии………....26

Заключение……………………………………………………………………….29

Список используемой литературы……………………………………………...31

Приложения……………………………………………………………………...33

Введение

Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Внутренние коммуникации играют особую роль в групповой динамике. Без коммуникаций нет общения, обмена информацией, а без этого не может быть и группы. Таким образом, коммуникации выступают как определяющее условие для формирования группы и ее жизнедеятельности. Коммуникация является жизненно важной системой организации: если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, то она прекратит своё существование.

Один из первых теоретиков организационного поведения Ч. Бернард отмечал, что в любой достаточно полной теории организации коммуникация займет центральное место, потому что структура, размеры и масштабы деятельности организаций почти полностью определяются средствами коммуникаций. Позже Д. Кац и Р. Кан писали, что коммуникация является социальным процессом, имеющий важнейшее значение для функционирования любой группы, организации или общества, и что она образует самую суть социальной системы или организации. Поэтому данная тема представляется весьма актуальной.

Коммуникация предоставляет средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации. Поэтому и менеджеры, и исполнители должны понимать основные концепции и способы применения коммуникационных технологий и быть способными принимать важные решения относительно их использования.

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации и называют связующими процессами. Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, не влияющая на процесс управления. Поэтому в работе делается акцент на эффективность коммуникаций, т.е. обмен информацией, которая оказывает непосредственное влияние на управление организацией. Эффективный менеджер – это тот, кто из общего потока коммуникаций умеет быстро отобрать эффективные, т.е. полезные для процесса управления.

Внутренние коммуникации - это связующие нити, объединяющие взаимозависимые части организации. Это подчеркивает важность изучения коммуникационных связей внутри организации в период становления цивилизованной рыночной экономики. Поэтому я и выбрала для своей дипломной работы эту наиглавнейшую тему и, что самое главное - это даст мне возможность грамотно применять и пользоваться полученными знаниями в моей дальнейшей работе.

Объектом исследования является ОАО «НПК Уралвагонзавод». Основными методами исследования внутренних организационных коммуникаций выступили: опрос, наблюдение.

Предметом данной дипломной работы является процесс управления организационными коммуникациями на предприятии машиностроения.

В данной работе была поставлена следующая цель: проанализировать сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса внутри организации на примере предприятия машиностроения.

Для достижения данной цели были поставлены задачи:

Проанализировать сущность коммуникаций в организации;

Исследовать элементы и этапы коммуникационного процесса

Проанализировать процесс коммуникации на ОАО «НПК Уралвагонзавод», применяя метод опроса и анкетирования;

Выявить недостатки организационных коммуникаций на предприятии;

Предложить мероприятия по совершенствованию коммуникационных процессов в исследуемом предприятии.

1. Понятие и сущность коммуникации

1.1 Коммуникации и их значение в процессе деятельности предприятии

Коммуникации – это обмен информацией между двумя людьми и более. На коммуникации руководители тратят от 50 до 90% времени [6, с. 72]. И это ясно, если учесть, что руководителю необходимо реализовать свою роль в межличностных отношениях, участвовать в принятии решений и выполнять управленческие функции планирования, организации, мотивации, координации, регулирования и контроля. Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации и называют связующими процессами.

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

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

Коммуникации подразделяются на две большие группы: между организацией и её средой и между уровнями управления и подразделениями [3, с. 112].

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

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

Ко второй группе относятся межуровневые коммуникации, коммуникации между различными подразделениями, коммуникации «руководитель – подчиненный», коммуникации между руководителем рабочей группой, неформальные коммуникации [9, с. 46].

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

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

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

Две трети всей деятельности на предприятии – это деятельность, основанная на коммуникациях «руководитель – подчиненный» [17, с.45]. Они относятся к коммуникациям по вертикали, но выделяются в отдельную группу, так как оказывают непосредственное влияние на производственный процесс. Это обмен информацией о способах деятельности, эффективности работы, вознаграждениях, способностях работников, проблемах, изменениях, результатах, усовершенствованиях и т.д.

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

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

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

Коммуникации играют особую роль в групповой динамике. Без коммуникаций нет общения, а без общения не может быть и группы. Таким образом, коммуникации выступают как определяющее условие для формирования группы и ее жизнедеятельности [1, с. 62].

Сущность коммуникационного менеджмента заключается в его двуединой природе. С одной стороны, коммуникационный менеджмент рассматривается как самостоятельная профессиональная деятельность по использованию коммуникационных средств, методов, инструментов, механизмов, обеспечивающих формирование и эффективное развитие всех видов капитала организации. Именно эта профессиональная деятельность помогает руководителям разрабатывать стратегию эффективного развития, формировать организационную культуру, выбирать эффективные каналы коммуникации и т. д. С другой стороны, коммуникационный менеджмент есть наука об этом управлении. Она изучает взаимодействие и взаимосвязь во времени и пространстве элементов, которые формируют и эффективно используют все виды капитала организации, а также познает закономерности обмена информацией, знаниями и интеллектуальной собственностью в процессе создания и развития организации [13].

Коммуникационный менеджмент как своего рода технология обмена информацией для бизнеса в менеджменте знаний обеспечивает организации эффективный результат по нескольким направлениям. В их числе:

• разработка стратегии эффективности организации;

• формирование корпоративной культуры;

• формирование каналов коммуникации внутри организации;

• формирование каналов коммуникации во внешней среде организации.

Выделим следующие критерии вклада коммуникации в финансовое благосостояние организации.

1. Продвижение имиджа организации открывает пути новым идеям и продукции.

2. Внутренняя мотивация работников способствует созданию здорового морального климата в организации, готовности к инновациям.

3. Исключение двойственного толкования политики организации помогает избежать нежелательных споров и конфликтов.

4. Поддержка истинных ценностей организации ее сотрудниками помогает ей сохранить достигнутое знание в период кризисов.

5. Обмен информацией дает возможность руководству понять, что происходит в действительности.

6. Связи с работниками организации помогают преодолеть их сопротивление необходимым переменам [7].

Таким образом, коммуникации имеют колоссальное значение в управлении, так как предоставляют необходимые средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации. Поэтому и менеджеры, и исполнители должны знать основные методы и способы применения коммуникационных технологий и быть способными принимать важные решения относительно их использования.

1.2 Основные этапы и элементы коммуникационного процесса

Коммуникации по своей природе — это контакт, связь с целью обмена идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде посредством символов или действий. Передаваемая информация должна быть значима для участников коммуникации. Цель коммуникации — добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. В коммуникациях всегда участвуют элементы, без которых коммуникационный процесс не может происходить.

По крайней мере, необходимо два лица — отправитель и получатель. Отправитель — это любой индивид (сотрудник), имеющий определенные идеи, намерения, информацию и цель коммуникации. Отправитель формулирует смысл того, что и почему он хочет передать другому участнику процесса коммуникации.

Кодирование — перевод информации отправителя в комплекс коммуникационных символов (слов, действий, выражения лица и т.п.). Основной формой кодирования выступает язык коммуникаций.

Сообщение — информация, которую отправитель передает желаемому получателю, формируется в результате кодирования. Отправитель ставит своей целью выражение сообщения в вербальной или невербальной форме [18].

Каналы, по которым передается сообщение в организации, различны. Информация может передаваться путем личного общения, телефонных переговоров, групповых встреч, передачи сообщений по факсу, докладных и служебных записок, документов, графиками производства и отгрузки продукции и т.д.

Получатель — индивид, воспринимающий сообщение отправителя.

Декодирование — процесс превращения сообщения в имеющую смысл форму. Коммуникация успешна, когда получатель получил и понял отправленное сообщение. Чем ближе декодированное сообщение к намерению, выраженному отправителем, тем более эффективна коммуникация. Не следует отождествлять отправку сообщения и его передачу. Передача осуществляется только в случае, когда получатель реально получил сообщение. Результаты декодирования зависят от навыков, установок, знаний, ожиданий, социокультурной среды получателя.

Обратная связь — присутствует, когда получатель демонстрирует реакцию на полученное сообщение. Это может быть любой сигнал получателя отправителю — кивок, подразумевающий понимание вопроса, быстрый ответ по электронной почте и т.д. Дает возможность отправителю установить, получено ли сообщение и вызвало ли оно ожидаемую реакцию [5].

Когда адресат, получивший сообщение, отвечает отправителю, роли сторон изменяются. Между ними формируется взаимный информационный поток, реакция каждой стороны выражается в обратной связи на сообщение. В этом случае устанавливается двусторонний, коммуникативный процесс (Приложение 1).

По видам коммуникации различают:

По субъекту и средствам коммуникаций: а) Межличностные; б) Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий

По форме общения: а) Вербальные; б) Невербальные

По каналам общения: а) Формальные; б) Неформальные

По организационному признаку (по пространственному расположению каналов):

а) Вертикальные; б) Горизонтальные; в) Диагональные

По направленности общения: а) Нисходящие; б) Восходящие

Межличностные коммуникации — коммуникации, осуществляемые между людьми в ситуациях «лицом к лицу» и в группах с помощью слов и несловесных средств общения.

Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств, информационных технологий в современных условиях приобретают важнейшее значение. Осуществляются с помощью электронной почты, телекоммуникационных систем, управленческих информационных технологий (УИС) и др. Менеджеры с помощью УИС могут, например, обратиться к другим сотрудникам за информацией, нужной для решения проблем, а могут также изучить литературу о современных достижениях в какой-либо интересующей их области.

Вербальные коммуникации — коммуникации, осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования.

Большую часть рабочего времени многие люди тратят на личное общение с другими индивидами. Достоинствами устных коммуникаций являются быстрота, спонтанность и возможность широкого использования невербальных сигналов одновременно со словами. По данным А. Мейрабиана лишь 7% сообщений определено их вербальным содержанием, 93% имеет невербальную природу, из которых 38% определено модуляцией голоса, а 55% — выражением лица [15, с. 54].

Невербальные коммуникации — сообщения, посланные отправителем без использования устной речи как системы кодирования, с помощью жестов, мимики, поз, взгляда, манер и т.д. Они выступают как средства коммуникации в той степени, в которой их содержание может быть интерпретировано другими. С помощью вербальных коммуникаций передается информация, а невербальные коммуникации передают отношение к партнеру по сообщению.

Формальные коммуникации — позволяют упорядочивать и ограничивать информационные потоки; определяются существующими регламентами:

• организационными (схема организационной структуры),

• функциональными (положение об отделах и службах, содержащее раздел «Взаимосвязи между подразделениями»).

Формальные коммуникативные каналы широко используются в организациях, имеющих иерархическую структуру управления.

Неформальные коммуникации — социальные взаимодействия между людьми, выражение человеческой потребности в общении; дополняют формальные коммуникации. Неформальную систему коммуникаций часто называют «виноградной лозой», информация в ней часто распространяется с помощью слухов.

По данным некоторых исследователей, слухи, по меньшей мере, на 75% являются точными.

Информация по каналам передается по вертикали — сверху вниз, снизу вверх, а также в горизонтальной плоскости. Способы неформальной коммуникации представлены в Приложение 2. Неформальное общение также несет в себе различную мотивацию (Приложение 3).

Нисходящие коммуникации — коммуникации, направленные сверху вниз от руководителя к подчиненным.

Восходящие коммуникации — коммуникации, направленные снизу вверх от подчиненных к руководителю.

Горизонтальные коммуникации — коммуникации, направленные на координацию и интеграцию деятельности сотрудников различных отделов и подразделений на одних и тех же уровнях иерархии для достижения целей организации; способствуют повышению эффективности использования всех видов ресурсов организации.

Диагональные коммуникации — коммуникации, осуществляемые работниками отделов и подразделений различных уровней иерархии. Они используются в случаях, когда коммуникации работников организации другими способами затруднено. Существуют также вертикальные коммуникации, которые рассмотрены в таблице (Приложение 4) .

Межличностные коммуникации. Эффективность межличностных коммуникаций зависит прежде всего от обратной связи. С ее помощью отправитель понимает, передано ли сообщение, получено ли оно и правильно ли понято получателем. Именно наличие обратной связи превращает коммуникацию в двусторонний процесс [16, с. 78].

Получатель должен быть убежден в компетентности отправителя. В зависимости от своей компетентности, предшествующего опыта разные люди по-разному могут интерпретировать одно и то же сообщение, что обусловливает различные подходы к кодированию и декодированию информации. При некомпетентности отправителя коммуникация может не состояться.

На межличностные коммуникации влияют следующие факторы, представленные на рисунке 1.1.

**МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

Рис. 1.1 Факторы, влияющие на межличностные коммуникации [4, с. 92]

Доверие получателей к отправителю как к руководителю, так и к личности — также важное условие осуществления коммуникации. При этом получатель должен признавать право отправителя на передачу сообщения.

В отношении ожиданий получателя важно отметить, что люди хорошо воспринимают только то, что они готовы воспринять. Неожиданная информация может не восприниматься.

На эффективность межличностных коммуникаций влияет совместимость любого рода. Психологическая несовместимость отправителя и получателя, неприятие получателем целей и задач, которые формулируются в сообщении разрушают коммуникацию.

Статус отправителя может быть по-разному воспринят получателем. Получатель может признавать его и выполняет указания отправителя, переданные в сообщении, а может воспринимать статус как личную угрозу, что препятствует коммуникации и даже прерывает ее.

Межличностные коммуникации зависят от социокультурной среды, в которой они осуществляются, включающей традиции, обычаи, системы ценностей и т.д. При общении представителей различных национальных культур необходимо учитывать этот фактор. Культурные различия проявляются как в вербальном, так и в невербальном общении.

Характеристики эффективной обратной связи следующие:

1. Направленность. Цель эффективной обратной связи — улучшение качества работы каждого отдельного работника, повышение его ценности. Она не должна унижать чувство собственного достоинства или затрагивать репутацию человека.

2. Конкретность, конструктивность. Эффективная обратная связь должна обеспечить получателей конкретной информацией о состоянии дел, благодаря которой они могут понять, как исправить сложившуюся ситуацию.

3. Описательный характер. Эффективная обратная связь должна не оценивать деятельность работника, а объективно описывать, что он реально сделал.

4. Полезность. Эффективная обратная связь предоставляет информацию, которую работник может использовать для улучшения качества своего труда.

5. Своевременность. Чем скорее осуществляется обратная связь, тем лучше для дела.

6. Желание и готовность работников к восприятию обратной связи. Если работникам навязывают обратную связь, она оказывается значительно менее эффективной.

7. Ясность, четкость выражения, понятность получателю. Получатель обратной связи должен ясно ее понимать. При визуальном контакте отправитель может следить за выражением лица ее получателя.

8. Надежность и достоверность характеризуют, насколько получатель доверяет полученной по обратной связи информации и насколько верно она отражает реальное состояние дел. Искажение при передаче может повлечь за собой как неверную реакцию руководителя, так и последующие неверные измерения в действиях подчиненного [11].

В процессе общения в различных ситуациях и между разными участниками коммуникационного процесса всегда присутствуют барьеры на пути эффективных коммуникаций. Рассмотрим некоторые возможные из них в таблице 1.1.

|  |  |
| --- | --- |
| Примеры коммуникативных барьеров. Тип барьера | Примеры проявлений |
| Личностные | психологическая несовместимость отправителя и получателя. Различия в ценностных суждениях;  компетентность отправителя и получателя (знания, квалификация, навыки, опыт);  негативный прошлый опыт коммуникаций;  селективное восприятие информации;  неумение слушать собеседника;  фильтрация информации;  вредные вербальные привычки (слова и звуки-«паразиты»: «так сказать», «э-э», «это самое» и т.д.  вредные невербальные привычки (жесты, мимика и т.д.) |
| Физические | отвлекающий шум, временно заглушающий голос, передающий сообщение;  расстояние между людьми во время общения; «Стены»;  помехи во время радиопередачи . |
| Семантические | Различное понимание слов, рисунков, действий (мимики, жестов, пантомимики). |
| Языковые | различное понимание одних и тех же слов и выражений;  жаргон, используемый в данной группе;  слэнг. |
| Организационные | многоуровневость;  рарушение нормы управляемости;  излишняя централизация, что приводит к информационной перегрузке центра;  излишняя дифференциация подразделений, в результате чего их сотрудники замыкаются на решении проблем собственного подразделения и обмен информацией между ними ограничивается;  неопределенность обязанностей и прав. |
| Культурные различия | Культурные различия, проявляющиеся, например, в:  пунктуальности, точности начала совещаний, переговоров и т.п.;  дистанции между общающимися людьми;  использовании вульгаризмов в деловой беседе;  приверженности своему языку при проведении переговоров;  манерах держаться, например, при японцах нельзя держать руки в карманах;  использовании различных жестов;  тоне, громкости голоса при переговорах и т.п. |
| Временные | Дефицит времени общения . |
| Коммуникационные перегрузки | часть сообщений отсеивается, даже не декодируется  трудность или невозможность упорядочить информацию, содержащуюся на многообразных носителях. |
| Различия в статусе | Один из участников коммуникации боится высказать свое мнение, боится задать вопрос, не желая выглядеть некомпетентным. |

Таблица 1.1 Коммуникативные барьеры [3]

Таким образом, из рассмотренного выше можно сделать вывод, что коммуникации осуществляются в различных видах и формах, исследование которых позволяет определить способы повышения их эффективности.

Особого внимания заслуживают межличностные коммуникации, которые зависят от множества факторов. Изучение влияния различных факторов, таких, как, обратная связь, статусные различия, компетентность, доверие и совместимость работников, культурные различия и многие другие, позволит изучить процессы межличностных коммуникаций.

2. Анализ коммуникативного процесса и его элементов В ОАО «НПК Уралвагонзавод»

2.1 Общая характеристика предприятия

Фирменное наименование Общества.

Полное: Открытое акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского»;

Сокращенное: ОАО «НПК «Уралвагонзавод»;

Наименование Общества на английском языке: OPEN JOINT STOCK COMPANY «RESEARCH AND PRODUCTION CORPORATION «URALVAGONZAVOD»;

Сокращенное наименование Общества на английском языке: OJSC «RPC «URALVAGONZAVOD».

Место нахождения Общества: 622007, Российская Федерация, Свердловская область, г. Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28.

Общество является юридическим лицом. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, в арбитражном и третейском судах.

Общество приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации. В своей деятельности Общество руководствуется законодательством Российской Федерации, а также настоящим Уставом.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения. В печати может быть также указано фирменное наименование общества на любом иностранном языке или языке народов РФ. Общество может иметь штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

Учредителем Общества является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению федеральным имуществом.

Общество является коммерческой организацией, основной целью деятельности которой является получение максимальной совокупной прибыли Общества и поддержания ее финансовой устойчивости в условиях конкуренции на мировом рынке.

Общество осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядке следующие виды деятельности:

Разработка, производство, реализация, гарантийное и сервисное обслуживание, ремонт и утилизация комплексов бронетанковой и артиллерийской техники и комплектующих к ним, в том числе поставляемых на экспорт;

Производство и реализация железнодорожного подвижного состава различного назначения, дорожно–строительной и сельскохозяйственной техники и иной продукции;

Техническое обслуживание и ремонт железнодорожного подвижного состава, в том числе для перевозки опасных грузов, дорожно – строительной техники, сельскохозяйственной техники, в том числе тракторов, различных видов автотранспортных средств; пожарной техники и пожарно-технического вооружения, технический контроль автотранспортных средств;

Эксплуатация взрывоопасных, пожароопасных и химически опасных производственных объектов;

Деятельность по сбору, использованию, обезвреживанию, транспортировке и размещению опасных отходов, удаление и обработка твердых отходов;

Производство и реализация электрической и тепловой энергии, эксплуатация, обеспечение работоспособности электрических и тепловых сетей;

Выполнение работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну;

Выполнение работ, связанных с осуществлением мероприятий и (или) оказанием услуг по защите государственной тайны;

Уставный капитал Общества составляет 14 286 796 000 (Четырнадцать миллиардов двести восемьдесят шесть миллионов семьсот девяносто шесть тысяч) рублей и разделен на 14 286 796 (Четырнадцать миллионов двести восемьдесят шесть тысяч семьсот девяносто шесть) обыкновенных именных бездокументарных акций. Номинальная стоимость одной акции составляет 1 000 (Одну тысячу) рублей. Все акции имеют одинаковую номинальную стоимость.

Органами управления Общества являются:

Общее собрание акционеров;

Совет директоров;

Генеральный директор (единоличный исполнительный орган);

2.2 Анализ деятельности и коммуникационного процесса на Уралвагонзаводе

В первой главе мы подробно останавливались на этапах и элементах коммуникационного процесса. Этими этапами являются: формирование идеи, кодирование и выбор канала передачи, передача, декодирование, обратная связь. Основными элементами коммуникаций являются: отправитель, сообщение, канал и получатель.

В практике управления заводом присутствуют все вышеназванные коммуникационные составляющие. Однако на каждом этапе коммуникационного процесса в отдельно взятой организации есть свои особенности. Рассмотрим эти особенности исходя из элементов, этапов комуникационного процесса, видов коммуникаций присущих ОАО «НПК Уралвагонзавод».

Привлечение акционерного капитала позволило ОАО «НПК Уралвагонзавод» создать более конкурентоспособное производство на относительно высокой базе, потому, что произошла централизация капитала акционеров, а непосредственно заинтересованное участие акционеров стимулирует экономное использование ресурсов, всемерное превышение эффективности производства.

В условиях акционерного предприятия происходит слияния личных и коллективных интересов трудящихся. С одной стороны, здесь реализуется коллективная форма собственности и каждый заинтересован в наивысших конечных результатах своего труда. С другой стороны, участвуя своей долей акций в капитале общества, каждый акционер проявляет творческую активность в меру своих возможностей – хозяйственную предприимчивость, что способствует повышению эффективности производства и реализации продукции, позволяет материально поощрить каждого. Акционерная форма хозяйствования раскрывает широкие возможности участия каждого работника в управлении делами предприятия. В условиях акционерного предприятия появляется возможность развития самых разнообразных форм самоуправления, воспитания чувства подлинного хозяина производства. Становится возможным принятие оригинальных решений, развитие творческой инициативы.

Важным аспектом работы должны стать подготовка и повышение квалификации руководителей и специалистов акционерных предприятий, систематический обмен опытом акционерного предпринимательства, подготовка и внесение в государственные органы предложений по совершенствованию действующего законодательства в области акционерной деятельности.

Основные условия успешной деятельности акционерного общества это: квалифицированно, компетентно готовить и вести дела, вовлечь в активную деятельность каждого работника предприятия, максимально соблюдать принципы социальной справедливости, совершенствовать коммуникационный процесс в управлении производством, постоянно информировать пайщиков о состояние дел.

Средняя заработная плата на предприятии машиностроения существенно увеличилась, судя по показателям последних трёх лет, но, памятуя о темпах роста инфляции, можно сказать, что это увеличение сведено на нет. Есть некоторое увеличение численности рабочих, и в тоже время уменьшение численности инженерно- технический работников.

Обеспечение предприятия технологическим оборудованием находится на недостаточном уровне. Просматривается явная тенденция к уменьшению его количества. В наличии имеется большое количество оборудования со сроком более 10-ти лет, что показывает большой процент его изношенности. За последние два года завод не занимался обновлением своей технической базы, что, несомненно, скажется в дальнейшем на выпускаемой продукции. Но завод находится в творческом поиске по выпуску новых изделий и рынка их сбыта.

Главная цель Открытого Акционерного Общества «НПК Уралвагонзавод» - повышение рентабельности. А это достигается благодаря хорошо налаженным коммуникациям в системе управления. Завод обладает информационной системой управления технологическим процессором – это компьютерная информационная система, обеспечивающая поддержку принятия решений по управлению технологическим процессами с заданной дискретностью и в рамках определённого периода управления.

Завод отчисляет больше средства для совершенствования коммуникационных систем, надежность оборудования и, что очень важно на защиту своей информации.

Техническое обеспечение Акционерного Общества находится на высоком уровне. Это позволяет заводу обеспечить:

Организацию эффектной связи между подразделениями завода, размещенных в разных район города;

Организацию эффектной связи между подразделениями завода и мобильными группами;

Обеспечение координированной распределённой обработки всей документации.

Для анализа коммуникационных систем в сфере управления ОАО «НПК Уралвагонзавод», было проведено анкетирование работников инженерно-технического отдела. В нем участвовало 5 человек, которым было предложено ответить на 13 вопросов, затрагивающих их профессиональную деятельность:

Руководитель экономической группы.

Зам. главного бухгалтера.

Инженер-программист.

Бухгалтер.

Инженер по информатики.

Проанализировав полученные ответы, можно сделать выводы: что большая нагрузка ложится на заместителя главного бухгалтера, которой приходится выполнять большой объем работ, (согласно анкете) она выполняет 5 пунктов из 6, когда в её обязанности входит только 3 пункта (ответ на 1-ый вопрос анкеты). Для улучшения обеспечения информацией в отделе, было высказано желание подключения к Интернету (12-й вопрос анкеты).

Бухгалтер выразила желание, чтобы у квалифицированных работников не было много отвлечений. Для этого нужно создать специальное подразделение, которое бы выполняло все вспомогательные функции. Для полного обеспечения информацией бухгалтер высказала пожелание о дополнительной выписке экономических журналов.

Инженер программист пожелал назначить в отдел машинистку, и посетовал на неправильный режим рабочего дня, а так же он высказал пожелание подключится к Интернету.

Руководитель экономической группы так же согласен, что нужно создать специальное подразделение, чтобы освободить квалифицированных работников от занятий, которые не выходят в их обязательности.

Он отметил, что информация, поступающая к ним, недостаточна, а именно:

Отсутствует информация и подборки по конкретным темам;

Недостаток литературы по отечественному и зарубежному опыту;

Несовременное поступление информации;

Для улучшения обеспечения информацией необходимо приобретение литературы.

Инженер по информатики указала, что её очень часто отвлекают от работы (более трёх раз в день) по причине: совещания /внеплановые/; вызов к руководителю; вызов в цеха и другие отделы.

Анализ данных, полученных в результате проведенного мною анкетирования на ОАО «НПК Уралвагонзавод» (Приложение 5) для выявления состояния организационных коммуникаций и путей их совершенствования показал, что инженерно-технические работники много заняты побочной, не свойственной их квалификации работе, и трое из пяти специалистов высказали пожелание освободить их от лишних работ, путём передачи их специальному подразделению. И, что самое главное, почти все сотрудники указали на недостаточно обеспечение информацией.

В результате проведенных наблюдений за коммуникациями на государственном предприятии Уралвагонзавод, выявлено, что преобладающими барьерами в установления контактов между субъектами организации при передаче и восприятии информации являются следующие:

1. Невнимательность, причиной которой является усталость, и частое погружение в свои мысли работников из-за рутинного характера деятельности (75%).

2. Потери в процессе передачи или хранения, связанные с недостаточным присутствием необходимого этапа коммуникаций - обратной связи (20%).

3. Отсутствие передачи и неразъясненные предположения, которые заключается в том, что руководитель, по мнению персонала, не всегда считает нужным информировать коллектив о тех или иных решениях или причинах, побудивших его принимать их (4%).

4. Страх, который, скорее всего, связан не с личными качествами руководителя, а с временным психологическим самочувствием коммуникатора и реципиента (около 1%).

3. Пути улучшения коммуникационного процесса на предприятии

Барьеры коммуникаций препятствуют успешной коммуникации в конкретных узких сферах. К ним можно отнести отношение коммуникатора информации к реципиенту; отношение коммуникатора к источнику информации; восприятие получателем информации многозначных слов; отсутствие обратной связи [17, с. 81].

В связи с этим нужно учесть некоторые способы профилактики негативных явлений в коммуникационном процессе организации:

1. Регулирование информационных потоков. Нужно оценивать качественную и количественную стороны своих и подчиненных информационных потребностей. Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы.

2. Управленческие действия. Дополнительные действия: обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений, необходимых для более эффективной реализации намеченного, контроль хода работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля.

3. Системы обратной связи. Совершенствование в организации систем обратной связи. Один из вариантов – перемещение людей из одной части организации в другую для обсуждения определенных вопросов. Другой – опрос работников для получения различной информации.

4. Системы сбора предложений. Цель – снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх. Ящик для предложений, собрания трудового коллектива для передачи сообщений. Кружки качества.

5. Информационные бюллетени и публикации организации. Статьи с обзором предложений по поводу управления, нового вида продукции, ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников и т.п.

6. Современная информационная технология. ПК, электронная почта, которые уменьшают поток телефонных разговоров [10].

Можно обозначить основные пункты для улучшения работы в управлении предприятием - это:

Создать специальное подразделение (для освобождения ИТР от несвойственной их квалификации работе);

Поднять на должный уровень обеспечение информацией;

Подключение к Интернету;

Исключить отвлечения от основной работы.

Здесь можно высказывать ряд рекомендаций для улучшения работы, потому, что мы видим – большое значение имеет система коммуникаций, которая дает возможность проведения заочных совещаний, летучек (участники которых могут находиться друг от друга на значительных расстояниях), оперативной информации.

Эффектность работы ОАО также должно достигаться за счёт хороших информационных систем: системы обработки текстов, платёжных ведомостей, счётов, базы данных покупателей, улучшения доступа к основной производственной информации для всех, предоставления финансовой информации о каждом деловом секторе, базы данных и обратной связи с покупателем.

Рассмотрим ценности организации и потребности ее сотрудников. По данным аналитиков российского рынка, современные работники не склонны слепо повиноваться приказам руководства. Профессионалы сегодня обладают большей независимостью: не задумываясь, они уходят из организации, если их что-то не устраивает. В конечном счете, только от них зависит, сколько усилий прилагают сотрудники при выполнении той или иной работы. Они хотят быть уверены в том, что работодатели заботятся о них. К сожалению, этого не принимают во внимание некоторые руководители. Попытки руководства справиться с корпоративными проблемами малыми средствами, внедрение оплаты по результатам, разработка более эффективной цели, периодические командные тренинги не всегда дают негативный эффект. Людям часто недостает простого, человеческого отношения.

Для того чтобы воплотить все ожидания работников нужно иметь не только сформулированную цель, но и ясно выраженные принципы, корпоративные ценности. Называя их, руководитель демонстрирует своим работникам, как именно он намеревается завоевать доверие персонала.

Для развития внутренних коммуникаций предлагается, прежде всего, уделять больше внимания эмоциональной составляющей, не ограничиваясь схемой «миссия – стратегия – цели – тактика – оценка эффективности». Люди следуют миссии, выполняя приказ руководителя, но можно ожидать совсем другого результата, если руководитель имеет талант вдохновлять сотрудников. Кроме того, для человека важно знать, что стоит за выбранной стратегией, каковы ее предпосылки [14].

Рассматривая эффективность коммуникаций, нужно привести наиболее простые и распространенные способы ее улучшения.

Ящик предложений и общие собрания – два самых распространенных способа осуществления коммуникаций между работниками и руководителем. Но они становятся неэффективными, если предложения, поступающие от работников, не находят ответа. Нередко это происходит от того, что сообщений бывает довольно много и ответить на все из них не представляется возможным. И наоборот, сообщения бывают очень редко и поначалу они принимаются во внимание, а потом постепенно не берутся в расчет. Что касается собраний, то они не должны превращаться в монолог одного лица.

Несомненно, что коммуникации являются жизненно важной системой любой организации, они пронизывают все виды деятельности предприятий, это самый главный рабочий инструмент для обеспечения восприятия людьми своих организационных ролей и для интеграции организационных подразделений.

Заключение

В курсовой работе мы рассмотрели теоретические аспекты коммуникационного процесса, исследовали элементы и этапы.

Коммуникации – это обмен информацией между двумя людьми и более. Коммуникации осуществляются в повседневной работе при общении с подчиненными руководителями, на собраниях, при чтении документов, разговорах по телефону, составлении документов. Коммуникациями признан весь процесс производства и управления. Коммуникации подразделяются на две большие группы: между организацией и её средой и между уровнями управления и подразделениями.

Значение коммуникаций трудно переоценить, они важны для руководителей по следующим причинам:

Руководители тратят большую часть времени на коммуникации. Согласно данным многих экспертов, на это уходит 75-95% времени руководителей. Поэтому они должны быть заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;

Коммуникации необходимы для эффективности управления;

Коммуникации необходимы для Утверждения авторитета и выражения воли руководителя;

Хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникаций, она эффективна и во всех других видах деятельности.

Как уже было описано выше, внутриорганизационные коммуникации должны обладать рядом характеристик:

1. Быть ясными и точными.

2. Прозрачными, а сообщаемые сведения – основанными на достоверных фактах.

3. Должны взывать к лучшим интересам людей и помогать бороться с атмосферой недоверия в коллективе.

В идеале информация о принятом решении должна доходить до работников еще на стадии его подготовки, так как утечка информации, ее неформальное обсуждение неизбежны. Объявив о решении, следует снова и снова возвращаться к его обсуждению, предоставляя дополнительные сведения и помогая людям воспринять новшества.

Что касается коммуникативных барьеров, нужно заметить, что помимо объективных причин затрудняют коммуникации и субъективные факторы. Например, предвзятые представления людей, отвергающих новые идеи в силу их новизны, кажущейся с первого сомнительной, или в силу стереотипов. В результате искажается восприятие сообщения и как следствие снижается его результативность, замедляется процесс обратной связи.

В работе был проанализирован коммуникативный процесс на предприятии машиностроения методом наблюдения и анкетирования, выявлены недостатки коммуникаций и представлены выводы.

В качестве мероприятий по совершенствованию коммуникаций были предложены:

Регулирование информационных потоков;

Дополнительные действия: обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений;

Совершенствование в организации систем обратной связи;

Совершенствование системы сбора предложений

Создать специальное подразделение (для освобождения ИТР от несвойственной их квалификации работе);

Поднять на должный уровень обеспечение информацией;

Подключение к Интернету;

Исключить отвлечения от основной работы.

Список используемой литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник - М: «Высшая школа», 2004 г.
2. Перчникова И.Н. Менеджмент, Учебник, 4-е издание - М: Банк ЮНИТИ, 2005 г.
3. Дункан У. Джек. Основополагающие идеи в менеджменте. Пер. с англ. - М: Дело 2002 г.
4. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. - М: Экономика 2003 г.
5. Жизнин С.Э. Предпринимательство и деньги. 2001 г.
6. Зайцева О.А., Радугин А.А. и др. Основы менеджмента - М: Центр 2003 г.
7. Иенекенс Ж. Менеджмент в условиях рыночной экономики. Теория и практика - М: 2005 г.
8. Кунц Г.О., Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческого решения Т.1-2. - М: Прогресс, 2004 г.
9. Лэнд П. Менеджмент - искусство управлять. - М: ИНФА-М, 2002 г.
10. Мильнер Б.З. Проблемы управления в современной Америке. - М: Знание, 2002 г.
11. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления, опыт лучших компаний. Пер. с анг. - М: Прогресс, 2003г.
12. Румянцева З.П., Соломатин Н.А., Акбнрдин Р.З. и др. Менеджмент организации: Учебник пособие. - М: ИНФРА –М, 2002 г.
13. Страссман П. Информация в век электроники. Пер. с анг. - М: Экономика 2003 г.
14. Таусенд Р. Секреты управления, или как удержать компанию от подавления прибыли. - М. Прогресс-М: Прогресс 2004 г.
15. Уотерман Р. Фактор обновления. - М: 2002 г.
16. Хачатуров С.Е. Организация производственных систем /теоретическое основание организационной науки/ - Тула: Шар, 2001 г.
17. Чекурова М.В. Попырин В.И. Внешэкономическая деятельность предприятия. Под ред. Е.Г. Ищенко. Новосибирск 2001г.
18. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент, теория и практика - М: Наука 2003 г
19. Якова М. Карьера менеджера /пер. с анг. - М: Прогресс 2004 г.

Приложение 1

Этапы коммуникации и ее основные элементы

СООБЩЕНИЕ И КАНАЛЫ ПЕРЕДАЧИ

КОДИРОВАНИЕ

ДЕКОДИРОВАНИЕ

ПОЛУЧАТЕЛЬ

ОТПРАВИТЕЛЬ

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Приложение 2. Способы неформальной коммуникации

а) однонаправленная цепочка б) вероятностная цепочка

в) гвоздевая цепочка, когда слухи сплетни, передаются отдельными сотрудниками

Приложение 3. Виды слухов

|  |  |
| --- | --- |
| 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 4. Характеристика вертикальных коммуникаций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид коммуникации | Цели | Виды передаваемой в сообщении информации |
| Нисходящие | Поставить подчиненным конкретные задачи по выполнению работы.  Оперативно сообщить новости о деятельности организации.  Осуществить инструктирование по выполнению работы.  Обеспечить обратную связь с подчиненными по результатам деятельности.  Предоставить всю информацию, необходимую для выполнения работы.  Обеспечить социальную поддержку подчиненным. | Об изменениях в политике организации.  О бюджете организации, его изменении, исполнении.  Директивы вышестоящих органов управления.  О новых системах и процедурах.  Инструкции, информация для выполнения заданий.  О кадровых перемещениях и реорганизациях. |
| Восходящие | Получить достоверную информацию о ходе выполнения работы и конечных результатах.  Обеспечить обратную связь с руководителем о полученных заданиях.  Изучить мнение подчиненных по интересующим вопросам.  Получить представление об улучшении деятельности организации | Отчеты о выполнении работы, возникших в ходе работы проблемах.  Обращения с просьбой получить консультации по интересующим вопросам.  Жалобы подчиненных.  Предложения подчиненных |

Приложение 5

АНКЕТА

Просим вас ответить на следующие вопросы.

Спасибо за содействие!

1.Приходится ли Вам выполнять следующие работы более низкой квалификации (заполняется руководителями и специалистами)?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Печатание ПК | Счётную | Работу корр-ей | Оформление отчетов | Работу курьера | Не приходится |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

2.Что из перечисленных работ входит в круг Ваших обязанностей (укажите цифры)?

3. Какие, Вы считаете, надо принять меры, чтобы у квалифицированных работников таких отвлечений не было (передать эти работы специальному подразделению, иметь в отделе машинистку, оформителя и т.п.)?

4. Приходится ли Вам выполнять работы за других сотрудников Вашего отдела, не входящие в круг Ваших непосредственных обязанностей (да-1, нет – 0)? Если да, по какой причине (обведите кружком цифры ответа, можно несколько):

а) неправильного планирования работы (по времени и объему) - 1

б) неправильного распределения обязанностей за работниками в отделе - 2

в) отсутствия строгого закрепления обязанностей за работниками - 3

г) недостаточной квалификации отдельных работников - 4

д) отвлечения работников на общественную работу - 5

е) отвлечения работников на хозяйственные работы - 6

ж) занятости или часто отсутствия руководителей рабочего отдела - 7

5.Как часто Вас отвлекают от основной работы?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Один-два раза в день | Три раза и более в день | Не прерывают |
| 1 | 2 | 3 |

6. Причины отвлечений от работы:

а) совещания (внеплановые) 1

б) общественная работа в рабочее время 2

в) вызов к руководителю 3

г) Вызов в цеха и другие отделы 4

д) другое (указать, что) 5

7.Период, в которой чаще всего бывает отвлечения:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Первая половина дня | Вторая половина дня | В первую и вторую половину дня |
| 1 | 2 | 3 |

8. Снижают ли производительность Вашего труда следующие факторы:

шум в рабочем помещением 1

недостаток площади 2

неудачная планировка рабочих мест 3

недостаточная освещённость 4

недостаточная вентиляция 5

плохие условия 6

напряженность в коллективе 7

отсутствие или недостаток необходимых приборов, канцелярских принадлежностей, заготовленных форматов 8

неправильные отношения между работниками 9

недостаток справочной литературы в отделе,

на рабочем месте 10

неправильный режим рабочего дня 11

Какими средствами оргтехники Какими средствами оргтехники

Вы пользуетесь? Вы считаете, необходимы отделу

дополнительно /отметьте знаком/

логарифмическая линейка 0 0

микрокалькулятор электронный 1 1

персональный компьютер 2 2

чертёжные приборы,

приспособления 3 3

чертежи, заготовки,

аппликации 4 4

диктофон 5 5

конвертоклеечная

машина 6 6

печатная машинка 7 7

10. Достаточна ли для работы поступающая к Вам информация?

Да-1. Нет-0

11. Если нет, то каковым недостатки в обеспечении Вас необходимой информацией /можно отметить несколько причин/:

недостаточное количество экземпляров. 1

хранится в месте, неудобном для пользователя. 2

отсутствует информация и подборки по

конкретным темам 3

отсутствует списки рекомендованной литер-ры 4

недостаток литературы по отечественному

и зарубежному опыту 5

снабжение информацией не упорядочено 6

несовременное поступление информации 7

12. Что по Вашему мнению, необходимо для улучшения обеспечения информацией в Вашем отделе, предприятии:

13. Какой режим труда и отдыха применятся у Вас в отделе?

а) длительные периоды работы и длительный отдых (10-15 мин) 1

б) короткие периоды работы /1-1,5ч/ и короткие перерывы /5 мин/ 2

в) не придерживаются какого-либо регламента 0