Содержание

[Введение 4](#_Toc137262685)

[1 Понятие и сущность коммуникации в организации. 7](#_Toc137262686)

[1.1 Коммуникации и их значение в процессе деятельности организации. 7](#_Toc137262687)

[1.2 Основные этапы и элементы коммуникационного процесса 17](#_Toc137262688)

[1.3 Коммуникационные сети, их виды 29](#_Toc137262689)

[2 Анализ коммуникативного процесса и его элементов в ТФОМСе ЕАО 35](#_Toc137262690)

[2.1 Технико-экономическая характеристика ТФОМСа ЕАО 35](#_Toc137262691)

[2.2 Анализ этапов коммуникационного процесса в ТФОМСе ЕАО 42](#_Toc137262692)

[2.3 Коммуникационные барьеры и их значение в работе ТФОМСа ЕАО 47](#_Toc137262693)

[2.4 Анализ коммуникационных сетей в ТФОМСе ЕАО 54](#_Toc137262694)

[3 Пути улучшения коммуникационного процесса в ТФОМСе ЕАО 61](#_Toc137262695)

[Заключение 76](#_Toc137262696)

[Список использованной литературы 81](#_Toc137262697)

Приложения

## 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.

Мы должны уметь управлять информацией и улучшать свое дело с помощью правильного её использования для повышения эффективности работы, производства товаров или услуг. Менеджеру надо хорошо знать средства коммуникации, уметь правильно ими пользоваться в процессе общения, преодолевать коммуникативные барьеры непонимания.

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.

В первой части работы рассматривается теоретический материал, касающийся этапов и элементов коммуникационного процесса, виды коммуникационных сетей.

Во второй – технико-экономическая характеристика исследуемой организации, анализ этапов коммуникационного процесса в ТФОМСе, коммуникационные барьеры и их значение в работе ТФОМСа, анализ коммуникационных сетей в данной организации.

В третьей части дипломной работы рассматриваются мероприятия по улучшению коммуникационного процесса в ТФОМСе ЕАО. Кроме того, представлены приложения, одно из которых характеризует экономическое содержание организации, а остальные – методы моего исследования.

Объектом исследования является государственная некоммерческая организация Территориальный Фонд обязательного медицинского страхования ЕАО. Основными методами исследования внутренних организационных коммуникаций выступили: опрос, анкетирование, наблюдение.

Предметом данной дипломной работы является процесс управления организационными коммуникациями в ТФОМСе ЕАО.

В данной работе была поставлена следующая цель: проанализировать сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса внутри организации на примере Территориального Фонда обязательного медицинского страхования ЕАО.

Для достижения данной цели были поставлены задачи:

* Проанализировать сущность коммуникаций в организации;
* Исследовать элементы и этапы коммуникационного процесса ТФОМСе ЕАО, применяя метод анкетирования;
* Выявить недостатки организационных коммуникаций в ТФОМСе ЕАО;
* Предложить мероприятия по совершенствованию коммуникационных процессов в исследуемой организации.

Теоретической и методологической основой диплома явились нормативные акты ЕАО, научные труды ученых, экономистов, посвятивших свои работы психологии и менеджменту организаций. Исследование внутренних коммуникаций проведено на основе преддипломной практики, проведенной в Территориальном Фонде обязательного медицинского страхования ЕАО.

## 1 Понятие и сущность коммуникации в организации.

## 

## 1.1 Коммуникации и их значение в процессе деятельности организации.

Современный отрезок пути развития коммуникации как социологического, психологического, межкультурного, экономического феномена заставляет взглянуть на этот процесс в первую очередь с точки зрения потребности общественного производства, в котором традиционные факторы (земля, труд, капитал) действуют только при условии эффективного использования коммуникации. Под коммуникациями понимается обмен информацией, знаниями, интеллектуальной собственностью. В процессе специализации управленческого труда коммуникации выделились в самостоятельный вид профессиональной деятельности, цель которых – формирование и эффективное развитие всех видов капитала организации. Достигается эта цель с помощью применения специальных коммуникационных технологий, методов, инструментов, механизмов.

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.

Поэтому менеджеру надо хорошо знать средства коммуникации, уметь правильно ими пользоваться в процессе общения, преодолевать коммуникативные барьеры непонимания.

Основатель клана Рокфеллеров Джон-старший говорил: «Умение общаться с людьми - такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе, и я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

Для формирования правильных взаимоотношений в группе, поддержания оптимального уровня психологической близости между ее членами, общение играет большую роль. Деловое общение предполагает прежде всего передачу информации в словесной форме.

Исследования в области применения коммуникаций в менеджменте образовали самостоятельную ветвь, названную коммуникационным менеджментом. Это лишний раз доказывает всю важность использования оптимального вида коммуникаций в организации для ее успешного функционирования.

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.

В задачи коммуникационного менеджмента входят: отбор и аккумулирование информации из внешних по отношению к организации источников; классификация, трансформация, обеспечение доступности информации; распространение и обмен информацией как внутри организации, так и во вне ее; поиск эффективных способов, инструментов и механизмов интегрированной коммуникации; воплощение «фирменной» коммуникации в продуктах, услугах, документах, базах данных и программном обеспечении; создание, оценка и использование нематериальных активов.

Зарождение и эволюция начальных форм коммуникационного менеджмента в современной России так же, как когда-то в Европе, происходила в русле развития социально-экономических процессов. Необходимость в эффективном управлении коммуникациями обострилась с развитием в России рынка информационных технологий.

Одно из определений, данное Биллом Гейтсом менеджменту знаний, представляет его, «как управление информационными потоками; оно должно гарантировать, что нужные известия достигнут нужных людей в нужное время, чтобы эти люди могли своевременно предпринять необходимые действия»

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.

Рассмотрим эти составляющие более подробно.

Разработка стратегии эффективности организации. Практика менеджмента рассматривает производительность не только как более интенсивное применение капиталов, земли, материалов, оборудования, но и как умелое использование всех других факторов, в том числе информации и времени. Именно использование информации определяет суть работы коммуникационного подразделения любой организации по достижению общей эффективности.

Деятельность эта начинается с разработки долгосрочной стратегии, в основу которой положен системный подход. Место коммуникации и ее инструментов в подобного рода стратегических программах определяет степень решения проблем людских ресурсов, а также продвижение информации сверху вниз. Коммуникационные технологии помогают проводить открытую политику в отношении персонала, предусматривающую большую степень его участия в принятии решений, сотрудничество, удовлетворение от работы и соответствующее поощрение. В рамках этой функции осуществляется также мониторинг сознания, мнений, отношений и поведения как внутри, так и вне организации.

Формирование корпоративной культуры. Этот процесс можно рассматривать с двух позиций. С одной стороны, корпоративная культура выступает в качестве нематериального актива организации и фактора создания добавленной стоимости. Вспомним крылатое выражение М. Кастельса: культуры созданы из коммуникационных процессов, и обратимся к рассуждениям П. Бурдье о трех видах капитала: экономическом, культурном и символическом.

При определенных условиях культура может выступать в форме капитала. Если говорить об измерении капитала в культуре, то обладатель культурных потребительных стоимостей (образования, творческих способностей, литературного дара и т. п.) становится обладателем культурного капитала, когда он включает эти стоимости в процесс рыночного обмена, преобразует их в стоимость и в результате обмена приобретает большую экономическую власть, или больший капитал. Подтверждение этой мысли мы находим у В. Ильина: «Элементы культуры (квалификация, опыт, произведение искусства или изобретение) становятся культурным капиталом, когда они начинают приносить их обладателю прибыль или усиливать его экономическую власть. Это происходит в том случае, когда обладатель данного элемента культуры имеет возможность присваивать себе весь или значительную часть произведенного прибавочного продукта. Культурный капитал не отделен непроходимой стеной от других форм капитала». С другой стороны, корпоративная культура является частью организационного капитала фирмы, который, в свою очередь, является составляющей интеллектуального капитала организации. Обе стороны феномена корпоративной культуры актуальны, если учитывать конечную цель формирования корпоративной культуры.

Культура организации (организационная культура, корпоративная культура) – это совокупность организационных, управленческих, технологических, информационных и неформальных межличностных отношений, которая достигается при определенном уровне развития управленческой деятельности и управленческих знаний.

Зачастую руководители организации оказываются не в состоянии реализовать свою стратегию и требуемые перемены не потому, что они не аргументированы или неверны, а из-за недооценки значения культуры своей организации. Радикальные перемены оказываются возможными только в ситуации, когда все участвующие в этом процессе верят в них и их поддерживают.

В прогрессивных организациях стимулируются сомнения и творчество, доверие, групповой стиль работы и обмен опытом. В то же время в них создана особая инфраструктура, способствующая обучению, помогающая управлять распространением знаний.

Одной из форм коммуникации является система подачи и реализации предложений по улучшению работы компании. Например, в компании Audi сотрудник, у которого появилась идея, заполняет специальный бланк и обсуждает с начальником свое предложение о возможной его реализации. Если польза очевидна, то краткое описание идеи отправляется в Интернет – систему, которая в состоянии обработать 40 тыс. заявок в день. Расчет эффекта (прямого или косвенного) осуществляется непосредственным начальником сотрудника, подавшего заявку. В случае, если предложение увеличивает прибыль компании, размер премии составляет 10% от полученной экономии.

Российским компаниям, появившимся в последнее десятилетие, пришлось заново формировать свою корпоративную культуру. Смена собственников предприятий наложилась на смену экономических формаций, и ревизии пришлось подвергнуть практически все: от соцсоревнования и досок почета до процедуры приема на работу. Только в 2000 – 2001 гг. к российским финансово-промышленным группам пришло осознание необходимости направленного воспитания у персонала чувства принадлежности к единой компании.

Формирование каналов коммуникации внутри организации. На Западе этот аспект деятельности топ-менеджмента относится к «внутреннему» (внутриорганизационному, внутрикорпоративному) PR – внутрикорпоративным связям с общественностью.

Типичной проблемой внутрикорпоративной коммуникации является недостаточная информированность персонала. Как следствие – отсутствие взаимопонимания в коллективе, конфликты и сопротивление политике руководства. Дело даже не в недостатке информации вообще, а в ее несоответствии значимым для человека факторам. В число таких факторов можно включить цели фирмы, востребованность инициативы с мест, возможности профессионального роста в организации. В организации с высоким корпоративным IQ (по определению Гейтса) взаимный обмен информацией наиболее эффективен, все сотрудники хорошо информированы по поводу корпоративных целей.

С внутрикорпоративной коммуникацией связана еще одна весьма серьезная проблема, имеющая непосредственное отношение к интеллектуальной собственности. Коммуникация, в соответствии с ранее данным определением, есть обмен информацией, знаниями, интеллектуальной собственностью. Интеллектуальная собственность – это не просто патенты и торговые марки. За ними стоит человек, его разум, интеллект. Интеллект не похож ни на какой другой вид собственности. И как собственность он ставит перед бизнесом новые проблемы, решать которые можно с помощью внутрифирменной коммуникации.

К умным людям – тем, кто создает и поддерживает интеллектуальную собственность организации, – надо относиться как к ценности. Но, в отличие от других нематериальных активов, которые тоже составляют корпоративную ценность, люди могут покинуть организацию. Чтобы у них не возникало такого желания, одного материального стимулирования недостаточно. Предложить реальным и потенциальным «баллам гейтсам» систему участия в прибылях и приобретении акций, наделить их некоторыми правами собственности, гарантировать им постоянную востребованность и окружить их неформальной заботой и вниманием – все это в состоянии обеспечить внутриорганизационная коммуникация и грамотное управление ею.

Не случайно к сфере внутрикорпоративной коммуникации специалисты относят бизнес-консультирование, организационно-психологический консалтинг, функционирование формальной и неформальной структуры организации, создание институциональных форм PR (пресс-службы, отдела/департамента/ управления по связям с общественностью).

Формирование каналов коммуникации внутри организации определяется рядом принципов, достигается конкретными методами и инструментами. К ним относят: внутрифирменные издания (газеты, журналы); листовки; аудио – и визуальные средства; «горячий телефон»; доски объявлений; каналы межличностного (делового и неофициального) общения. Так, обеспечивая коммуникацию внутри организации, всеми известный холдинг ЮКОС в 2001 г. издал 50-тысячным тиражом «Справочное руководство сотрудника», которое объединяет в себе рекламный буклет, телефонный справочник и пособие для вновь принятого на работу. Беспрецедентной акцией стал телемост, организованный 15 апреля 2001 г. – в день рождения холдинга. Жители шести российских городов, в которых расположены добывающие и нефтеперерабатывающие предприятия компании, смогли пообщаться друг с другом, услышать поздравления от руководства компании.

Формирование каналов коммуникации во внешней среде организации. Это чрезвычайно важное направление коммуникационного менеджмента обеспечивает ряд технологий, которые будут рассмотрены далее.

Надо отметить, что использование коммуникативного ресурса в менеджменте знаний, как и сам менеджмент знаний, порождает возрастающую полезность самого коммуникативного ресурса и его возрастающую предельную производительность: чем больше участников коммуникационного процесса, тем больше ценность каждого контакта; чем больше коммуникационных контактов, тем больше полезность и, соответственно, экономический эффект от каждого отдельного контакта.

Эффект сетевого взаимодействия выражается в использовании выработанных коммуникацией стандартов. Допустим, выгоды от использования английского языка как нематериального актива компании возрастают именно потому, что этим языком пользуются контрагенты, клиенты, инвесторы и множество других людей, входящих в круг интересов компании. А заниматься созданием, поддержанием и защитой репутации выгодно потому, что это оборачивается ростом капитализации. К примеру, за 2000 – 2001 гг. ЮКОС потратил на формирование репутации около 300 млн. долл., в результате чего капитализация компании возросла на 7 млрд. долл. Отдача инвестиций – 27 долл. на один вложенный доллар.[[1]](#footnote-1)

К стандартам, выработанным коммуникацией, можно отнести связь производителей брендов со своими потребителями. Каждый потребитель брендированного товара заранее убежден, что качество продукции безупречно; что дизайн служит отражением корпоративной мудрости изготовителей этой продукции; что обладание этими изделиями повышает общественный статус потребителя, переводя его на более высокий социальный уровень.

Наконец, при управлении коммуникацией мы также сталкиваемся с экстерналией. Заботясь о своей репутации, о прозрачности своего бизнеса, совершенствуя бренд и т. п., собственники и менеджмент компании обеспечивают себе таким образом стабильный инвестиционный климат, приток квалифицированных кадров, завоевывают расположение потенциальных потребителей.

Внешний сетевой эффект особенно заметен при решении экономических задач неэкономическими методами, когда возникшая ситуация регулируется с помощью этических кодексов, кодексов корпоративного управления, когда становятся востребованными организационные ценности компании.

Важно, чтобы руководители организации осознавали важность свободного обмена знаниями, то есть поддерживали самые различные способы коммуникации. И в этой связи можно сделать однозначный вывод: лидер должен участвовать в управлении знаниями посредством эффективной коммуникации. Б. Гейтс в своей известной книге «Бизнес со скоростью мысли» приводит в пример президента автомобильного производства корпорации Ford Жака Нассера, который раз в неделю рассылает электронные почтовые послания 89 тысячам своих подчиненных по всему миру. В них он делится с людьми новостями – как хорошими, так и плохими. Кроме отправителя, никто эти письма не редактирует, мало того, он сам читает ответы, которых ежемесячно приходит несколько сотен. Президент сам дает поручения своим помощникам, если требуется продолжить переписку.

«Я не рассылаю таких еженедельных отчетов, – пишет Гейтс, – но тоже обращаюсь к служащим Microsoft по всему миру с электронными посланиями по важнейшим вопросам. Как и Жак Нассер, я сам читаю адресованные мне письма работников компании и даю такие же поручения. Почтовые обращения сотрудников, предпринимаемые ими по собственной инициативе, чрезвычайно для меня полезны – таким образом я получаю возможность быть постоянно в курсе того, какие проблемы их волнуют и что они на этот счет думают».[[2]](#footnote-2) Таким образом, руководитель Microsoft формирует внутреннюю коммуникацию, обеспечивая сотрудничество в рамках конкретных проектов.

Компания через коммуникационную стратегию воздействует на свои основные целевые аудитории посредством специальных технологий, методов, инструментов. В их числе – public relations. Понять и познать клиента – задача public relations. PR – это особая функция управления, которая:

• способствует установлению и поддержанию общения, взаимопонимания и сотрудничества между организацией и ее общественностью, способствует решению различных проблем и задач;

• помогает руководству организации быть информированным об общественном мнении и вовремя реагировать на него;

• определяет и делает особый упор на главной задаче руководства компании – служить интересам общественности;

• помогает руководству быть готовым к переменам и использовать их по возможности наиболее эффективно, выполняя роль «системы раннего оповещения» об опасности и помогая справиться с нежелательными тенденциями;

• использует исследования и открытое, основанное на этических нормах, общение в качестве основных средств деятельности.

PR эффективно «обслуживает» различные части интеллектуального капитала, напрямую и опосредованно влияя на компетенцию сотрудников, системы сетевого взаимодействия, организационные структуры, корпоративную культуру организации, а также на финансовое благосостояние 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.

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.

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.

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, который представлен на рисунке 1.1.

СООБЩЕ

НИЕ И КАНАЛЫ ПЕРЕДАЧИ

ПОЛУЧА

ТЕЛЬ

ОТПРАВИ

ТЕЛЬ

КОДИРОВА

НИЕ

ДЕКОДИРО

ВАНИЕ

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Рис. 1.1 - Этапы коммуникации и основные ее элементы

По видам коммуникации различают:

По субъекту и средствам коммуникаций

1. Межличностные
2. Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий

По форме общения

1. Вербальные
2. Невербальные

По каналам общения

1. Формальные
2. Неформальные

По организационному признаку (по пространственному расположению каналов)

1. Вертикальные
2. Горизонтальные
3. Диагональные

По направленности общения

1. Нисходящие
2. 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 менеджеры 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.

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 на рисунке 1.2.

а) однонаправленная цепочка б) вероятностная цепочка в) гвоздевая цепочка, когда слухи г) сплетня

передаются отдельными сотрудниками.

Рис. 1.2. Способы неформальной коммуникации

Неформальное общение также несет в себе различную мотивацию.

Таблица 1.1 - 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 |

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 1.2.

Таблица 1.2 - Характеристика вертикальных коммуникаций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид коммуникации | Цели | Виды передаваемой в сообщении информации |
| Нисходящие | 1. Поставить подчиненным конкретные задачи по выполнению работы. 2. Оперативно сообщить новости о деятельности организации. 3. Осуществить инструктирование по выполнению работы. 4. Обеспечить обратную связь с подчиненными по результатам деятельности. 5. Предоставить всю информацию, необходимую для выполнения работы. 6. Обеспечить социальную поддержку подчиненным. | 1. Об изменениях в политике организации. 2. О бюджете организации, его изменении, исполнении. 3. Директивы вышестоящих органов управления.      1. О новых системах и процедурах.      1. Инструкции, информация для выполнения заданий.   6. О кадровых перемеще  ниях и реорганизациях. |
| Восходящие | 1. Получить достоверную информацию о ходе выполнения работы и конечных результатах. 2. Обеспечить обратную связь с руководителем о полученных заданиях. 3. Изучить мнение подчиненных по интересующим вопросам. 4. Получить представление об улучшении деятельности организации | 1. Отчеты о выполнении работы, возникших в ходе работы проблемах. 2. Обращения с просьбой получить консультации по интересующим вопросам. 3. Жалобы подчиненных.      1. Предложения подчиненных |

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.

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 1.3.

**МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

Рис. 1.3 Факторы, влияющие на межличностные коммуникации

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.

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 1.3.

Таблица 1.3 - Коммуникативные барьеры

|  |  |
| --- | --- |
| 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. |
| Организацион  ные | * 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. |

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.

## 1.3 Коммуникационные сети, их виды

Линия, связывающая две организационные единицы, называется каналом.

Если канал в момент передачи обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть.

Сети могут быть открытыми и закрытыми.

Открытой считается сеть, в которой в точках выхода каналов поток информации может остановиться, так как дальше пути нет. Вернуться он может только тем же путем, каким пришел. Рассмотрим коммуникационные сети на рисунке 1.4.

а) цепочка

б) игрек (Y) в) колесо

г) шпора д) круг е) вертушка

ж) многоканальная з) палатка

и) дом к) тент

Рис.1.4 Виды коммуникационных сетей

В замкнутой (закрытой) информационной сети информация может вернуться к отправителю по другому каналу, отличному от того, по которому была послана. Однако точка возврата необязательно будет исходной, сообщение может поступить в замкнутую сеть извне.

«Колесо». Вся информация стекается к сотруднику, занимающему центральное положение. Иногда эту сеть называют «звезда». Силовые линии исходят из центра. В сетях типа «колесо» представлена формальная централизованная иерархия власти, при которой подчиненные осуществляют коммуникации друг с другом через своего начальника. «Колесо» позволяет начать действовать быстрее. Информация из центра одновременно посылается во все точки. Здесь всегда ясно, кто несет ответственность, достигается больше порядка.

Это наиболее устойчивый тип сети, в ней трудно образовать неформальный канал. Однако «колесо» сильно зависит от личностных характеристик лидера (центра). Может возникнуть информационная перегрузка центра. Возможна фильтрация информации центром.

«Цепочка» — линейная связь. Поток информации идет по прямой от А к Б, В, Г, Д и наоборот. «Цепочка» эффективна при выполнении повторяющихся, стандартных, рутинных операций, но плохо подходит для работы в постоянно изменяющихся условиях.

«Шпора» или «Игрек (Y)» аналогичны «колесу», но включают три уровня, пункт А старше всех. Он несет ответственность за всю организацию, его контрольные функции (подлинная власть) в большей степени зависит от действий Б в его промежуточной позиции. Б — центр реальной власти в «шпоре». Этой властью можно пользоваться как в интересах А, так и в собственных интересах Б, возможно, и в интересах В, Г, Д. «Шпора» используется для снижения информационной перегрузки центра, отмеченной в «колесе», при этом следует тщательно продумать работу В. Централизованные сети типа «шпора» и «Y» эффективны при решении простых проблем.

«Вертушка» используются в ситуациях, когда группы осуществляют коммуникации по кругу. Здесь возможен обмен мнениями, хотя есть опасность искажения информации при ее интерпретации.

«Круг» — коммуникации осуществляются между людьми, расположенными рядом друг с другом. В «круге» более благоприятный климат, он менее устойчив, чем «колесо».

«Всеканальные» сети — полностью децентрализованные сети. В них формальное лидерство разделено или полностью отсутствует. Человека (лидера), контролирующего работу сети, в этой схеме нет.

Этот тип сети используется, когда необходимо участие всех сотрудников в решении сложных проблем. Здесь каждый при желании имеет возможность высказать свое мнение. В этой сети больше энтузиазма, деловой активности, творческой работы сотрудников. Она быстрее поддается совершенствованию. В ней воспитываются лидеры, обеспечивается равноправный доступ ко всей информации. Достоверность и надежность информации высока, ее контроль более тщательный может осуществляться из нескольких точек, доступна проверка информации.

К основным недостаткам всеканальной сети можно отнести опасность группового единомыслия, неадекватность оценки трудностей (в группе — и «море по колено»), возникает угроза нарушения стабильности и порядка, появляется опасность необъективного подхода к выбору лидера.

Во вторичных сетях типа «тент», «палатка», «дом» позиции Б и В, Г и Д находятся на одних организационных уровнях. Стрелки показывают направление силовых линий, информация идет в обоих направлениях.

«Тент» — здесь две разные силовые линии идут от руководителя А, который организует и обрабатывает информацию. Это очень сильная и устойчивая сеть при условии четко определенной власти и ответственности. Здесь возникает минимум неофициальных взаимодействий.

«Палатка» образуется, когда руководитель в позиции А («босс») решает, что его старшим подчиненным Б и В выгоднее вместе заняться общими делами, прежде чем передавать их наверх. Верхние позиции А, Б, В образуют замкнутую сеть — небольшой круг, с каналом между Б и В.

«Палатка» может быть очень эффективной и действенной при условии четкого определения прав и обязанностей Б и В. В противном случае возникает широкая область неопределенности или потенциальных разногласий, требуется постоянное вмешательство; пункта А производительность сети снижается.

«Дом» получается, когда возникает новый официальный канал Е-Д, это полностью замкнутая система. Возможна связь каждого пункта с другими точками по нескольким каналам.

Здесь три круга коммуникаций: большой, объединяющий всех членов сети и два малых — А, Б, В и Б, В, Г и Д.

С организационной точки зрения «дом» — самая уязвимая из всех информационных сетей из-за множества официальных каналов, по которым от одного пункта к другому передается информация.

Рассматривая групповые процессы и их эффективность, важно определить, какой вклад вносит каждый из членов группы в выполнение стоящих перед ней задач. Об этом дает представление анализ коммуникаций в группе.

Таблица 1.4 - Содержание групповых коммуникаций.

|  |  |
| --- | --- |
| Вид коммуникации | Пояснение  (смысл поведения членов группы) |
| Предложение | Новое предложение, идея, определенный образ действий |
| Поддержка или сотрудничество | Отстаивание своей позиции или поддержка идеи коллег, заботящихся об общей идее, миссии, цели группы |
| Обоснование | Развитие идеи или предложения коллеги |
| Содействие | Обеспечение надежной информацией всегда готовых к работе членов группы и подталкивающих остальных к достижению высокой производительности |
| Несогласие | Критика позиции других членов группы |
| Вызов | Члены группы, для которых свойственны прямота и открытость, оспаривают цели, методы и даже этику группы. Они спорят с лидером. Вдохновляют группу на решения, которым сопутствует тщательно взвешенный риск. |
| Предоставление информации | Предоставляют новые факты или проясняют идеи и мнения |
| Поиск информации | Стимулирование поиска фактов, предложений, идей или высказывания мнений другими членами группы |
| Установление согласия, разрешение конфликта | Призывы к согласию и установление его, способствующие созданию спокойной рабочей атмосферы, предупреждению и разрешению конфликтов |

Из таблицы видно, какое многообразие видов коммуникации присутствует в организации и на что конкретно направлен тот или иной ее вид.

Таким образом, значение коммуникаций трудно переоценить, они важны для руководителей организаций по следующим причинам:

1. Коммуникации необходимы для эффективности управления;

2. Коммуникации необходимы для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;

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

4. Коммуникации имеют сложную и гибкую структуру. Только знание закономерностей построения коммуникаций может принести успех.

## 2 Анализ коммуникативного процесса и его элементов в ТФОМСе ЕАО

## 

## 2.1 Технико-экономическая характеристика ТФОМСа ЕАО

Территориальный фонд обязательного медицинского страхования Еврейской автономной области ТФОМС ЕАО создался решением Законодательного Собрания области для реализации государственной политики в области обязательного медицинского страхования как составной части государственного социального страхования.

ТФОМС ЕАО является самостоятельным государственным некоммерческим финансово-кредитным учреждением. ТФОМС ЕАО является юридическим лицом, осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации и Еврейской автономной области. ТФОМС ЕАО имеет самостоятельный баланс, расчетный и другие счета в банковских учреждениях Российской Федерации.

Местонахождение ТФОМСа ЕАО - город Биробиджан, проспект 60-летия СССР, 24.

ТФОМС ЕАО подотчетен губернатору и Законодательному Собранию области.

Основными задачами территориального фонда обязательного медицинского страхования области являются:

- обеспечение реализации Закона Российской Федерации "О медицинском страховании граждан в Российской Федерации";

- обеспечение предусмотренных законодательством Российской Федерации прав граждан в системе обязательного медицинского страхования;

- обеспечение всеобщности обязательного медицинского страхования граждан;

- достижение социальной справедливости и равенства всех граждан в системе обязательного медицинского страхования;

- обеспечение финансовой устойчивости системы обязательного медицинского страхования.

Территориальный фонд обязательного медицинского страхования области выполняет следующие функции:

1) аккумулирует финансовые средства фонда на обязательное медицинское страхование граждан;

2) осуществляет финансирование программы обязательного медицинского страхования, проводимого страховыми медицинскими организациями, имеющими соответствующие лицензии, заключившими договоры обязательного медицинского страхования по дифференцированным подушевым нормативам, устанавливаемым правлением территориального фонда обязательного медицинского страхования области;

3) осуществляет расходы на реализацию мер социальной поддержки отдельных категорий граждан по обеспечению лекарственными средствами;

4) контролирует объемы, сроки и качество оказываемой лечебно-профилактическим учреждением медицинской помощи в соответствии с условиями договора на оказание медицинской помощи застрахованным по обязательному медицинскому страхованию;

5) защищает права застрахованных, решает в досудебном и предъявляет в судебном порядке иски медицинскому учреждению на материальное возмещение физического или морального ущерба, причиненного застрахованному по его вине;

6) осуществляет финансово-кредитную деятельность по обеспечению системы обязательного медицинского страхования;

7) накапливает финансовые резервы для обеспечения устойчивости системы обязательного медицинского страхования в соответствии с действующим законодательством;

8) осуществляет контроль за целевым и рациональным использованием финансовых средств, направляемых на обязательное медицинское страхование граждан, в том числе проведение соответствующих ревизий и целевых проверок в лечебно-профилактических учреждениях системы обязательною медицинского страхования;

9) согласовывает совместно с правительством области, профессиональными медицинскими ассоциациями тарификацию стоимости медицинской помощи, территориальную программу обязательного медицинского страхования населения области и вносит в правительство области предложения о финансовых ресурсах, необходимых для ее осуществления;

10) осуществляет взаимодействие с Федеральным фондом обязательного медицинского страхования Российской Федерации и другими территориальными фондами обязательного медицинского страхования субъектов Российской Федерации;

Средства ТФОМСА ЕАО находятся в федеральной собственности, не входят в состав бюджетов всех уровней бюджетной системы Российской Федерации и изъятию не подлежат.

Доходы территориального фонда обязательного медицинского страхования области формируются за счет:

а) части единого социального налога по ставкам, установленным законодательством Российской Федерации;

б) части единого налога на вмененный доход для определенных видов деятельности в установленном законодательством размере;

в) страховых взносов на обязательное медицинское страхование неработающего населения, уплачиваемых правительством области, с учетом территориальной программы обязательного медицинского страхования в пределах средств, предусмотренных в областном бюджете на здравоохранение;

г) доходов, получаемых от использования временно свободных финансовых средств и нормированного страхового запаса финансовых средств ТФОМСа ЕАО;

д) финансовых средств, взыскиваемых с юридических и физических лиц в результате предъявления им регрессных требований;

е) добровольных взносов физических и юридических лиц;

ж) иных поступлений, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Расходование средств ТФОМСа ЕАО осуществляется в соответствии с его бюджетом, утверждаемым областным законом.

В состав расходов бюджета ТФОМСа ЕАО включается финансирование территориальной программы обязательного медицинского страхования, а также финансирование иных мероприятий, предусмотренных нормативными правовыми актами Российской Федерации по обязательному медицинскому страхованию. При этом расходы на финансирование территориальной программы включают расходы на ведение дела страховых медицинских организаций, выполнение управленческих функций территориальными фондами, а также на формирование нормированного страхового запаса.

Из поступивших на основные счета территориального фонда средств части единого социального налога, части единого налога на вмененный доход, подлежащих зачислению в ТФОМС ЕАО, страховых взносов на обязательное медицинское страхование неработающего населения, а также иных поступлений, предусмотренных законодательством Российской Федерации, территориальный фонд осуществляет:

- оплату медицинских услуг, оказываемых гражданам, застрахованным территориальным фондом;

- финансирование мероприятий по здравоохранению в рамках региональных целевых и отраслевых программ, утвержденных в установленном порядке для медицинских учреждений, функционирующих в системе обязательного медицинского страхования;

- формирование нормированного страхового запаса, предназначенного для обеспечения финансовой устойчивости системы обязательного медицинского страхования;

- формирование средств, предназначенных на обеспечение им управленческих функций по нормативу, устанавливаемому исполнительным директором по согласованию с правлением территориального фонда в процентах к размеру всех поступивших средств без учета остатка финансовых средств на начало года.

Временно свободные финансовые средства в целях их защиты от инфляции и обеспечения стабильного финансирования обязательного медицинского страхования используются для размещения банковских депозитов и приобретения государственных ценных бумаг.

Временно свободные финансовые средства являются средствами целевого назначения и остаются в распоряжении территориального фонда. Доходы от использования временно свободных финансовых средств и нормированного страхового запаса ТФОМСа могут быть использованы на следующие цели:

- на пополнение фондов ТФОМСа ЕАО;

- на выравнивание условий деятельности медицинских учреждений, осуществляющих программу обязательного медицинского страхования;

- на развитие материально - технической базы лечебно - профилактических учреждений, осуществляющих программу обязательного медицинского страхования;

- на экономическое стимулирование эффективно и качественно работающих медицинских учреждений;

- на организацию мероприятий по снижению рисков заболеваний среди граждан, стимулирование у застрахованных граждан формирования здорового образа жизни;

- на повышение квалификации и обучение кадров, работающих в системе обязательного медицинского страхования.

Руководство деятельностью ТФОМСа ЕАО осуществляется правлением, состоящим из 15 человек (депутаты Законодательного Собрания, представители органов исполнительной власти области) и его постоянно действующим исполнительным органом - исполнительной дирекцией, возглавляемой исполнительным директором, который назначается на должность губернатором области по согласованию с правлением. У исполнительного директора в подчинении более 25 человек. В организационной структуре 4 отдела: отдел организации сбора и учета страховых взносов и платежей, отдел обязательного медицинского страхования (ОМС), финансово-экономический отдел и бухгалтерия.

Правление территориального фонда обязательного медицинского страхования области определяет перспективные задачи ТФОМСа ЕАО, согласовывает с управлением здравоохранения правительства области, профессиональной медицинской ассоциацией территориальную программу обязательного медицинского страхования граждан области, утверждает годовые отчеты о результатах деятельности ТФОМСа ЕАО, определяет направления использования финансовых средств и нормированного страхового запаса.

Основные виды деятельности исполнительного директора ТФОМСа следующие:

а) представление интересов ТФОМСа ЕАО, распоряжение его имуществом;

б) заключение договоров, в том числе трудовых;

в) открытие в банках расчетных и других счетов, распоряжение средствами фонда;

г) утверждение штатного расписания и сметы расходов, издание приказов, осуществление административно-распорядительной деятельности по управлению ТФОМСом ЕАО;

Основные финансовые характеристики государственного некоммерческого предприятия ТФОМС ЕАО представлены в таблице:

Таблица 2.1 - Баланс исполнения доходов и расходов по внебюджетным источникам на 1 января 2005 года (руб.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | Код строки | На начало года | На конец года | Изменения по сравнению с началом и концом отчетного периода | |
| сумма | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Основные средства | 0010 | 3 193 964 | 3 983 683 | 789 719 | 24,7 |
| Нематериальные активы | 0030 | 115 033 | 202 826 | 87 793 | 76,3 |
| Средства, полученные от государственных внебюджетных фондов | 0200 | 2 923 113 | 4 228 355 | 1 305 242 | 44,6 |
| Итого доходы |  | 6 232 110 | 8 414 864 | 2 182 754 | 35 |
| Расчеты за счет средств, полученных от государственных внебюджетных фондов | 0370 | 10 080 515 | 1 170 135 | 8 910 380 | 88,4 |
| Расходы за счет средств, полученных от государственных внебюджетных фондов | 0520 | 12 639 119 | 8 043 742 | 4 595 377 | 36,5 |
| Итого расходы |  | 22 719 634 | 9 213 877 | 13 505 757 | 59,4 |

Таким образом, можно выделить, что финансовое состояние ТФОМСа ЕАО по сравнению с началом отчетного периода заметно улучшилось. Это произошло за счет:

1) увеличением основных средств (24,7%) и средств, полученных от государственных внебюджетных фондов (44,6%);

2) снижением расчетов (88,4%) и расходов за счет средств, полученных от государственных внебюджетных фондов (36,5%).

## 

## 2.2 Анализ этапов коммуникационного процесса в ТФОМСе ЕАО

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 фондом, как и других организаций, 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 ТФОМСу ЕАО.

Особенностью исследуемой организации является то, что она небольшая (25 человек), занимает один этаж административного здания, имеет специфические функции, вытекающие из названия организации и ее организационно-правовой формы: государственная и некоммерческая.

Коммуникационный процесс начинается с идеи сообщения (приказа, постановления, решения). Какое сообщение следует сделать предметом обмена, решает отправитель. Отправителем в данном случае выступает директор фонда. На этом этапе отправитель решает, какую точку зрения следует передать получателю. Но чтобы обмен информацией прошел эффективно, необходимо учесть множество ситуационных факторов характеризующих обстановку в целом, воспринимающую сторону и возможные последствия коммуникационного процесса. Так, например, если руководитель хочет обменяться информацией о результатах работы подчиненного, то он четко понимает, что речь идет о сильных и слабых сторонах личности работника. В таких случаях он не говорит только хорошо или только плохо, а придерживается дипломатической линии.

На втором этапе руководителю необходимо превратить идею в сообщение, т.е. закодировать ее с помощью символов – слов, интонации, жестов. Типу символов соответствует канал передачи информации. Характерными каналами является передача речи, письменных материалов, электронные средства связи, электронная почта, реже всего - видеоконференции. Нужно заметить, что в ТФОМСе ЕАО, независимо от канала передачи сообщения, самым распространенными являются официальные коммуникации (прямые разговоры, письменные приказы), а также неформальные коммуникации, происходящие непосредственно через общение между сотрудниками отделов.

Для того чтобы быть уверенным в том, что информация поступила к получателю, нередко в организации ТФОМС ЕАО пользуются двумя - тремя каналами передачи. Так, напримep, переданное по телефону сообщение подтверждается письменным приказом. Эффективность двух, трехканальной связи подтверждается наблюдениями в ходе проведения анкетирования. Но все же без крайней необходимости многоканальные связи не употребляются, чтобы не увеличивать потоки бумаг. Они предназначены, прежде всего, для усиления контроля над выполнением работы, акцентированием важности предлагаемого задания, правильной интерпретации сообщения получателем. Нередко канал передачи сообщения зависит от самой информации, содержащейся в нем.

Информация, которая используется в организации для коммуникационного управления, подразделяется на:

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

Текущая информация, в свою очередь, подразделяется на:

1. документированную, фиксируемую в документах (счетах, учетных, бухгалтерских и других документах);
2. недокументированную (телефонные разговоры, совещания, межличностные контакты, сплетни и т. д.)

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

В ходе анализа коммуникационных связей, происходящие в работе ТФОМСа ЕАО использовался метод анкетирования, который затрагивал коллектив из 25 человек.

Анкета, указанная в Приложении 1, подразумевала ответы на вопросы каждого служащего организации от третьего лица, что психологически не препятствовало раскрепощению его личности и являлось стимулом к более правдоподобному «объективному» ответу на поставленный вопрос, действуя по принципу: лучше говорить о других, чем о себе самом.

Таким образом, ответы на вопросы, в ходе проведения анкетирования (Приложение 1), характеризующие, в основном негативные явления в коммуникациях организации: в 40% случаев склонялись к «Да», 20% - «Нет», 20% - «Скорее нет» и 20% - «Скорее да».

Кроме того, анализ данных, полученных в результате проведенного анкетирования (Приложение 2) для выявления состояния организационных коммуникаций и путей их совершенствования показал: что работники имеют много побочной, не свойственной их квалификации работе и трое из пяти специалистов высказали пожелание освободить их от лишних работ, а также почти все сотрудники указали на недостаточное обеспечение информацией.

Таким образом, коммуникационные процессы в ТФОМСе ЕАО можно охарактеризовать следующим образом:

1. По субъекту и средствам коммуникаций больше всего преобладают межличностные коммуникации, которые проявляются без помощи технических средств и информационных технологий. Кроме того, межличностная коммуникация в малой группе, где каждый индивидуум   
имеет равный шанс участвовать в обсуждении, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими – это самый характерный для такой организации, как ТФОМС. При этом возможности обратной связи ничем не ограничены. Заметны личностные коммуникации как случайный обмен информацией между людьми при встрече, так как люди ощущают постоянную потребность в общении.

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

2. По форме общения, коммуникации в организации происходят при помощи устной речи, то есть вербальные.

3. По каналам общения, наряду с формальными коммуникациями присутствуют и неформальные, которые можно определить как «вероятностная цепочка». Этот вид неформальной коммуникации самый распространенный для такого типа организаций.

Кроме того, неформальные коммуникации распространяются на празднованиях дней рождений, встречи «Нового года», «Восьмого марта» коллективных поздравлениях с новорожденным ребенком. Ежегодно в организации отмечается «день создания ТФОМС ЕАО». На данные мероприятия принято собираться всем коллективом. Также организуются совместные поездки на туристическую базу и выход на природу. Такой системой коммуникаций руководитель оградил себя от излишних сплетней и пересудов, организовал эффективную передачу формальной (деловой) информации между отделами, сократил, на сколько это возможно, утечку информации. В тоже время обеспечил вниманием своих подчиненных и предоставил всевозможные пути для «обратной связи». Также подчиненные с помощью такой организации коммуникаций могут видеть в своих начальниках не только приказывающих руководителей, но и просто людей; это достигается на коллективных праздниках.

4. По пространственному расположению каналов или организационному признаку коммуникации в ТФОМСе ЕАО происходят по горизонтальному признаку из-за малого количества структурных единиц, но периодически возникают и вертикальные коммуникации.

Каждый месяц (в конце месяца) начальники отделов в письменном виде докладывают о проделанной работе директору. Также в этом докладе возможны предложения, пожелания, просьбы как самих докладчиков, так и рядовых работников, которые находятся у них в подчинении. Предварительно их просьбы и пожелания обсуждаются с их начальниками. Таким образом, в организации организованы восходящие вертикальные коммуникации.

Руководитель, рассмотрев, доклады менеджеров, в первых числах следующего месяца организовывает с помощью секретаря собрание, на котором по каждому пункту докладов дает указания на дальнейшую работу, а также распоряжается и передает информацию, поступившую к нему из внешней среды. На этом же собрании присутствует главный бухгалтер фонда для получения информации о произведённых расходах или предстоящих расходах, доходах и т.п. Таким образом налажены вертикальные нисходящие коммуникации.

Также нисходящие и восходящие коммуникации осуществляются на ежегодных собраниях всего трудового коллектива ТФОМС ЕАО, где обсуждаются успехи, достижения, неудачи и перспективы как организации, так и сотрудников.

Горизонтальные коммуникации в основном протекают неформальным образом, непосредственно через общение между сотрудниками. Если одному отделу необходима какая-либо информация от другого отдела, то данный запрос и поступившая в ответ информация чаще всего поступает напрямую, минуя директора, образуя следующую схему:

Финансово-экономический отдел

Директор

Бухгалтерия

Запрос - ответ

Схема 2.1 Горизонтальные коммуникации.

Таким образом, основными видами коммуникаций в ТФОМСе ЕАО являются: коммуникации межличностные, вербальные, горизонтальные, а также имеют неформальный характер в связи с особенностями структуры и специфики деятельности.

## 2.3 Коммуникационные барьеры и их значение в работе ТФОМСа ЕАО

При рассмотрении барьеров и других негативных явлений, происходящих в коммуникационном процессе необходимо вернуться к сущности коммуникаций, но с точки зрения психологии и мотивации поведения элементов при общении друг с другом.

Коммуникация - это акт и процесс установления контактов между субъектами взаимодействия посредством выработки общего смысла передаваемой и воспринимаемой информации. Главной задачей межличностной коммуникации выступает достижение социальной общности. Специфика межличностного информационного обмена определяется наличием процесса психологической обратной связи, возникновением коммуникативных барьеров, появлением феноменов межличностного влияния, существованием различных уровней передачи информации, влиянием пространства и времени на передачу содержания информации.

Сущность процесса психологической обратной связи состоит в необходимости субъектов выработать единую знаковую систему и единое понимание обсуждаемых вопросов во время общения. Когда работник получает информацию, он ее, прежде всего, воспринимает. В зависимости от множества причин люди весьма по-разному воспринимают одно и то же сообщение. Люди используют различные способы для того, чтобы показать свое отношение к предмету разговора и сообщить тем самым собственное понимание обсуждаемого вопроса. Отсутствие психологических стимулов свидетельствует о том, что контакт нарушен. Психологическая обратная связь столь важна для человека, вступающего в общение, что ее прерывание воспринимается как наказание на субъективном уровне восприятия.

Наличие коммуникативных барьеров также характеризует специфику межличностного общения. Коммуникативный барьер - это психологическое препятствие, возникающее на пути передачи адекватной информации.

В современной психологии менеджмента выделяют разные типы коммуникативных барьеров. Рассмотрим наиболее распространенные барьеры, встреющиеся в ТФОМСе.

1. Барьеры непонимания: фонетический, семантический, стилистический, логический и др. Такие барьеры возникают в связи с различными знаковыми средствами передачи сообщения. В ходе наблюдений коммуникационных связей в ТФОМСе ЕАО, необходимо заметить следующие коммуникационные барьеры, встречающиеся в повседневной работе организации (от меньшего к большему):
2. Барьеры социально-культурных различий: социальные, политические, религиозные, профессиональные и др. Социальные барьеры определяются принадлежностью субъектов взаимодействия к разным социальным слоям общества. Политические барьеры возникают при разной идеологии и разных представлениях о структуре и смысле власти.
3. Барьеры отношений возникают, когда во взаимодействие вмешиваются негативные чувства и эмоции. Если взаимодействующие стороны испытывают чувство симпатии по отношению друг к другу, то такие барьеры не появляются. Люди склонны с большим доверием отнестись к информации, поступающей от тех, кто им нравятся. В то же время человек редко способен адекватно воспринимать сообщение от лица, к которому он испытывает негативные чувства.
4. Плохо сформулированные сообщения. Независимо от того, как доставляются сообщения, их расплывчатость и туманность - слишком частые явления. Такие недостатки, как плохо выбранные и ничего не значащие слова, небрежные упущения, отсутствие последовательности, плохое изложение мыслей, неуклюжесть структуры предложений, недостаток лексических средств, банальности, поразительные повторения, жаргон и т.д., довольно широко распространены. Отсутствие ясности и точности приводит к дорогостоящим ошибкам.
5. Ошибочный перевод. Менеджеры получают разнообразные виды сообщений от вышестоящих лиц, от своих коллег и от подчиненных и в свою очередь должны перевести информацию, предназначенную для подчиненных, своих коллег и руководства, на понятный для них язык. Часто бывает недостаточно передать информацию слово в слово, она или должна быть выражена в словах, понятных для людей в той области, в которой работает получатель, или должна сопровождаться разъяснениями, которые будут понятны получателю. Этот процесс требует умения, которое зачастую отсутствует. Поскольку сотрудники предприятия действуют, обычно только приблизительно понимая друг друга, эффективность постоянно от этого страдает, что приводит к значительным убыткам.
6. Потери в процессе передачи или хранения. Последовательная передача одного и того же сообщения уменьшает его точность. В устном сообщении при каждой последовательной передаче теряется около 30% информации. В равной мере серьезной проблемой является удержание информации в памяти. Исследования показывают, что сотрудники сохраняют в памяти только 50% переданной информации, а руководители всего 60%. Необходимость повторения сообщения, следовательно, очевидна.
7. Невнимательность. Часто приходится встречаться с простой неспособностью прочесть бюллетени, уведомления, протоколы, сообщения, доклады. К сожалению, невнимательное выслушивание информации является хронической человеческой слабостью. Поэтому довольно часто можно слышать споры по уже решенным вопросам. Причины варьируются от желания произвести на говорящего впечатление своими знаниями до простого неуважения к точке зрения другого человека. В любом случае попытки сообщить что-то тому, кто не слушает, потерпят неудачу.
8. Неразъясненные предположения. Часто недооцениваемыми, но существенно важными являются несообщенные предположения, которые лежат в основе практически всех сообщений.
9. Недостаточный период приспособления. Иногда в сообщении говорится о перемене, которая серьезно повлияет на сотрудников: сдвиги во времени, месте, виде и порядке работы или изменения в штате. Перемены воздействуют на людей по-разному, и может потребоваться время, чтобы понять полное значение сообщения. Следовательно, для сохранения эффективности деятельности важно не навязывать изменения людям, прежде, чем они не приспособятся к их последствиям.
10. Страх. Страх несомненно присутствует при передаче информации подчиненных вышестоящему начальству. Некоторое отсутствие доверия у разных членов организационной группы в ТФОМСе вызывает яувство страха, а отсюда – искажение информации, донесение полуправды или полное сокрытие истины.
11. Отсутствие передачи. Причины отсутствия передачи информации со стороны руководителя, возможно, обнаруживаются к предположению, что «все знают», к намеренному желанию сбить с толку. Иногда это приводит к полному умалчиванию информации, что может повлечь к нежелательным последствиям в будущем.
12. Информационные перегрузки. Преграды на путях обмена информацией могут быть следствием перегрузки канала коммуникаций. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной, то же относится и к обмену информацией. Одним из обычных способов разрешения проблемы информационной перегрузки является развитие и поддержание различных специализированных каналов передачи информации. В ТФОМСе в этот период наблюдается децентрализация полномочий или так называемая «помощь шефу» в принятии решений. Это положительный факт, так как прививает понимание важности информации не только руководителем, но и подчиненными.
13. Структура организации. Структура организации - эта логическая взаимосвязь уровней управления и функциональных сегментов, обеспечивающая эффективное достижение целей. Организационная структура и коммуникативные сети ТФОМСа будут рассмотрены выше. При такой структуре вероятность информационных искажений очень мала, так как информация, передаваемая от руководителя в отделы не проходят промежуточные этапы, где сообщение может корректироваться.

Рассмотренные барьеры и нежелательные процессы, возникающие при коммуникации между коммуникатором и реципиентом (руководителем и подчиненным, менеджерами разных рабочих групп) всегда возникают в коллективах. Поэтому главная задача перед руководителем и менеджерами состоит в том, чтобы заметить их и предпринять все возможные шаги для их устранения.

В результате проведенных наблюдений за коммуникациями в государственной некоммерческой организации ТФОМС ЕАО, а также анкетирования сотрудников, 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%).

Данные утверждения основаны на результатах проведенного нами анкетирования (Приложение 2). Невнимательность как основной барьер коммуникативного процесса в ТФОМСе подтверждают ответы на следующие вопросы:

На вопрос № 4 «Приходится ли Вам выполнять работы за других сотрудников Вашего отдела, не входящие в круг Ваших непосредственных обязанностей?» и №5 «Как часто Вас отвлекают от основной работы?» ¾ всего персонала (18 чел.) ответило «да» и «три раза и более в день». Среди причин нарушений коммуникаций в организации 5 человек делали акцент на занятость руководителя или его отсутствие на рабочем месте, 2 человека при ответе на вопрос №9 «Достаточна ли для работы поступающая к Вам информация?» и на вопрос №10 «Если нет, то каковы недостатки в обеспечении Вас необходимой информацией» дали ответы и пояснения что руководитель не всегда считает нужным информировать коллектив о тех или иных решениях. Несколько человек вообще стараются избегать любые отношения с руководителем из-за боязни или в силу своего темперамента.

Последствия коммуникационных барьеров могут быть в зависимости от их уровня происхождения. Различают коммуникационные барьеры макро — и микроуровня. Макробарьеры коммуникаций препятствуют успешной коммуникации в целом. К таким барьерам относятся: перегрузка информационных сетей и искажение информации; потребность во всё более сложной информации; интернационализация деловых контактов и возрастание роли иностранных языков и т.п.

Микробарьеры 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.

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.

## 

## 2.4 Анализ коммуникационных сетей в ТФОМСе ЕАО

Поток информации в организованной социальной системе является существенным элементом ее эффективного функционирования. Значительную часть задачи по управлению любой организацией составляет создание коммуникативной сети и гарантия обеспечения поступления правильной информации нужным людям в нужное время. Необходимо разработать такую коммуникативную сеть, чтобы в ней органично могли сочетаться устойчивость и динамизм, управляемость и спонтанность, новый и прежний опыт.

Проводя анализ коммуникационных сетей в территориальном фонде ОМС ЕАО. Необходимо выделить, что организация строится по линейно-функциональной схеме. Организационную структуру фонда можно представить в виде схемы:

Отдел организации сбора и учета страховых взносов и платежей

Директор

Бухгалтерия

Отдел ОМС

Финансово-экономический отдел

Правление

Схема 2.2 Организационная структура ТФОМСа ЕАО.

Данные, полученные в результате проведенного нами анкетирования, наблюдения за документооборотом и беседы с сотрудниками ТФОМСа помогают понять состояние коммуникационных сетей и путей их совершенствования. Сначала необходимо воспользоваться следующими принципами построения коммуникационной сети:

а) определяются миссия, цели, задачи, критические факторы успеха, бюджет и ресурсы, возможный уровень централизации (или децентрализации) организации, при этом учитывается мнение руководителя и специалистов по управлению (главных менеджеров, экспертов, аналитиков и др.);

б) используя систему классификации, определяется общая модель-структура управления организацией (функциональная, дивизиональная, матричная или какая-либо другая) с разделением на управляемые центром части;

в) определяется схема властных полномочий в данной организации;

г) определяется схема формального взаимодействия между основными частями организации;

д) определяется схема неформального взаимодействия начальников отделов организации;

е) разрабатываются схемы информационного взаимодействия подразделений в подразделениях организации:

Схема 2.3 Коммуникационные сети в ТФОМСе ЕАО полная связь всех подразделений между собой (всеканальное взаимодействие)

Данная схема называется многоканальная или всеканальная. Все подразделения связаны между собой по принципу "каждое подразделение со всеми оставшимися". Запросы (задания) могут исходить из любого подразделения и идти сразу к тому подразделению, информация которого необходима для работы.

Достоинство такой коммуникационной сети: высокая надежность обратной связи. Но есть и недостатки. Работники некоторых отделов имеют больше по объему работы, чем другие, например, работники отдела организации сбора и учета страховых взносов и платежей имеют много побочной, не свойственной их квалификации работы и трое из пяти специалистов высказали пожелание освободить их от лишних работ, путём передачи их отделу ОМС. Кроме того, при сложившейся на первый взгляд благоприятный климат в сфере информации, ее все же не хватает. Причиной тому служит нехватка программного обеспечения, необходимого для поддержания баз данных.

В виду этого необходимо совершенствовать коммуникативный процесс через совершенствование новых информационных систем.

Совершенствование коммуникационного процесса в современных организациях вызывает отрицательное отношение людей к этим нововведениях. Отрицательные моменты внедрения новых информационных систем и технологий в том, что отношение к ним изменяется в, зависимости от: уровня знаний пользователя в области приклад-  
ных задач информационных технологий и от потенциальных возмо-  
жностей сокращения непроизводственных операций. Очень часто персонал не образован, не стимулирован, не готов. К тому же, внедрение информационных технологий часто разрушает неформальные связи.

В любом случае внедрение информационных технологий приводит к изменению организационной структуры предприятия в рамках подразделений, реализующих функции производства и появление новых структурных, подразделений, ответственных за автоматизацию и интеграцию.

Совершенствование коммуникационного процесса приводит к ликвидации промежуточных, звеньев внутри организации и между ними. Это происходит потому, что информация является основным продуктом обмена при взаимоотношениях внутри организации. Она является основным продуктом договора, сделки или усилий по координации действий отдельных звеньев. В этом случае ликвидация промежуточных звеньев является следствием внедрения информационных технологий, поскольку становятся ненужными посредники между источником и получателем информации. Это в свою очередь приводит к изменению "организационной структуры предприятия, организации, ликвидируются целые звенья, связанные с дополнительными затратами. Появляются более простые иерархические связи и более широкие системы контроля.

При совершенствовании коммуникационного процесса в организа-  
ции необходимо выбрать одну из двух основных концепций, отражающих сложившиеся точки зрения на существующую структуру органи-  
зации и роль в ней компьютерной обработки информации.

Первая концепция ориентируется на существующую структуру организации. Информационная технология приспосабливается к организационной структуре и происходит лишь модернизация методов  
, работы. коммуникации развиты слабо, рационализируются только рабочие места. Функции распределяются между техническими работниками и специалистами. Степень риска от внедрения новой информационной технологии минимальна, так как затраты незначительны, и организационная структура фирмы не меняется.

Основной недостаток: такой стратегии - необходимость непрерывных изменений формы; представления информации, приспособленной, к конкретным технологическим методам и техническим средствам.

Любое оперативное решение "вязнет" на различных этапах информационной технологии. К достоинствам стратегии можно отнести минимальные степень риска и затраты.

Вторая концепция ориентируется на будущую структуру организации. Существующая структура будет модернизироваться.

Такая стратегия, предполагает максимальное развитие коммуникаций и разработку новых организационных взаимосвязей. Продуктивность организационной структуры организации возрастает, так как рационально распределяются архивы данных, снижается объем циркулирующей по системным каналам информации и достигается сбалансированность между- решаемыми задачами.

К основным её недостаткам относятся:

1. существенные, затраты на первом этапе, связанные с разработкой общей концепций и обследованием всех подразделений фирмы;
2. наличие психологической напряжённости, вызванной предполагаемыми изменением, структуры фирмы и, как следствие, изменениями штатного расписания и должностных обязанностей.

Достоинствами такой стратегии являются:

1. рационализация организационной структуры фирмы;
2. максимальная занятость всех работников;
3. высокий профессиональный уровень;
4. интеграция профессиональных функций за счет использования   
   компьютерных сетей.

Новая информационная технология в организации должна быть такой,   
чтобы уровни информации и подсистемы, её обрабатывающие, связы-  
вались между собой единым массивом информации. При этом предъявляются два требования. Во-первых, структура системы переработки информации должна соответствовать распределению полномочий в фирме. Во-вторых, информация внутри системы должна функционировать так, чтобы достаточно полно отражать уровни управления.

Таким образом, можно обозначить основные пункты для улучшения работы в управлении ТФОМСа:

1. Поднять на должной уровень обеспечение информацией;
2. Обеспечить бесперебойный Интернет;
3. Исключить отвлечения от основной работы.

Эффектность работы ТФОМСа может быть достигнуто за счёт хороших информационных систем: системы обработки текстов, платёжных ведомостей, счётов, базы данных покупателей, улучшения доступа к основной информации для всех, предоставления информации о каждом районе, предприятии, численности трудящихся, базы данных о обратной связи со страховыми организациями, занимающиеся медицинским страхованием (РОСНО, «Спасские Ворота»).

Несомненно то, что коммуникации являются жизненно важной системой любой организации, они пронизывают все виды деятельности организации, это самый главный рабочий инструмент для обеспечения восприятия людьми своих организационных ролей и для интеграции организационных подразделений. В нашем случае территориальный фонд ОМС является развитой сетью каналов коммуникаций, которые служат для сбора, систематизации и анализа информации, для выработки и исполнения решений осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур своей деятельности в соответствии с законодательством.

## 3 Пути улучшения коммуникационного процесса в ТФОМСе ЕАО

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.

Эффективность коммуникаций может быть различной. По данным зарубежных исследований результативность горизонтальных связей достигает 90%, вертикальных – 20-25% (такое количество исходящей от руководителя информации доходит до работников и правильно понимается ими). Другими словами, исполнители способны реализовать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации.

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.

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.

Чтобы выбранный канал коммуникации был эффективным, следует учесть ряд моментов:

1. На собрания рабочего коллектива полезно являться кому-то из Правления ТФОМСа: депутаты Законодательного Собрания, представители органов исполнительной власти ЕАО.
2. Являться на собрание трудового коллектива также следует высшему руководству заранее, чтобы пообщаться с сотрудниками, смешаться с коллективом – это воодушевляет и сплачивает людей.
3. Организаторам собрания необходимо уметь вовлекать аудиторию в диалог.
4. Участникам собраний следует готовить вопросы заранее и подавать их в печатном виде для того, чтобы они были информированы о вопросах, разбираемых на собрании.

Важно также установить четкие критерии для определения информации, которая подлежит распространению среди персонала. Такие сведения могут повысить степень удовлетворенности компанией и стимулировать трудовой процесс. Осведомленность о делах организации и осознание своей роли в ней приводит к тому, что работники поддерживают цели организации, у них вырабатывается уверенность, доверие к руководителю. Напротив, утаивание информации или просто замалчивание ее ведет к появлению слухов и дестабилизирует работу в коллективе.

Для того, чтобы наладить коммуникации внутри исследуемой организации, необходимо учесть:

1. Профессиональные и социальные группы работников.

2. Средняя продолжительность работы сотрудников в организации.

3. Способ, как наладить организационные коммуникации с «отдаленными» работниками (рядовыми работниками, занимающиеся обслуживанием сторонних лиц).

Для того, чтобы это сделать можно применить тестирование отдельных работников, а также оценку фокус-группы, которая предполагает фиксирование деятельности отдельных работников в определенный промежуток времени.

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.

В таких небольших организациях, как ТФОМС ЕАО руководитель в силу его приближенности к подчиненным пользуется уважением и в низах. Но все же необходимы личные встречи с начальниками отделов с глазу на глаз. Это неизбежно приводит к возрастанию роли менеджеров среднего звена. Их задача – способствовать тому, чтобы рядовые исполнители поняли, как воплощать в жизнь разработанную «наверху» стратегию.

Вместе с тем, менеджеру среднего звена следует себе уяснить, что для руководителя он является в роли и партнера, и исполнителя, и оппонента при решении возникшей проблемы. Поэтому в коммуникационном процессе ему необходимо проявлять поведенческую гибкость – уметь менять стиль поведения в соответствии с ситуацией, на первое место ставить не собственные амбиции, а интересы дела, уверенно, доказательно отстаивать свою точку зрения. Ведь именно они являются уникальным и самым «дешевым» источником информации о положении в коллективе, на основе которого планируется вся работа. Менеджеры на местах проводят политику и идеи, которые разрабатываются руководителем и правлением.

Таким образом, осуществлять коммуникации внутри организации следует несколькими способами, такими как:

1. Личная беседа с сотрудниками,

2. Рассылка циркуляров.

3. Распространение информации, используя электронные каналы связи.

Для формирования в сознании персонала положительного имиджа и доведение до сотрудников ключевых сообщений следует применять следующие формы внутриорганизованных коммуникаций:

1. Листок новостей.

2. Квартальные, годовые отчеты сотрудников (аналог отчета всей организации).

3. Доска объявлений.

4. Страница организации в Интернете.

5. Общие собрания работников.

При информационном взаимодействии с сотрудниками решаются такие ключевые задачи, как делегирование полномочий, воспитание чувства гордости за свою организацию.

Росту доверия к организации могут способствовать:

1. Своевременная и регулярная коммуникация.

2. Демонстрация доверия к сотрудникам (например распространение как хороших, так и плохих новостей).

3. Привлечение сотрудников к разрешению проблемных ситуаций, выяснение их мнений.

4. Внедрение электронного документооборота.

5. Вовлечение сотрудников ТФОМСа ЕАО для активного участия в системе корпоративных коммуникаций.

В связи с этим, необходимо провести некоторые возможные мероприятия по улучшению коммуникативного процесса (см. таблицу 3.1).

Таблица 3.1 – План мероприятий по улучшению коммуникативного процесса в ТФОМСе ЕАО.

|  |  |
| --- | --- |
| Планируемые мероприятия | Планируемый эффект от внедрения |
| 1. Мероприятия по организации мест современными средствами оргтехники и созданию внутренней компьютерной сети. | Сокращение времени на обработку корреспонденции и документов, своевременная и регулярная коммуникация между структурными подразделениями ТФОМСА. |
| 2. Мероприятие по совершенствованию организационной структуры управления –  создание специального подразделения по обработке входящей информации. | Сократить время на отвлечения от основной деятельности, сократить коммуникативные барьеры, связанные с невнимательностью, эффективное перераспределение поступающей информации, исключение отвлечения работников от выполнения прямых функциональных обязанностей. |
| 3. Мероприятия по вовлечению сотрудников ТФОМСа для активного участия в системе корпоративных коммуникаций:  1) подготовка сообщения в областной прессе о выплате пособий нуждающимся в срок до 15.09.06 с назначением ответственного сотрудника – Писареву О.С.;  2) подготовка сообщения о законах, принятых областной Думой и новых законопроектах, рассматриваемы в Государственной Думе и Министерстве Финансов РФ в срок до середины каждого месяца текущего года с назначением ответственных лиц по одному из каждого отдела;  3) подготовка статистической информации за отчетный период и комментарии к ней, ответственного назначить нач. отдела ОМС Панову В.А. | Сокращение барьеров, связанных с отсутствием обратной связи, распределение ответственности среди разных сотрудников, вовлечение как можно большего числа сотрудников, делегирование полномочий, рост доверия к руководству, налаживание прямого контакта рядового сотрудника с руководством. |
| 4.Подключение к сети «Интернет» | Более глубокое решение производственных проблем, совершенствование методов перспективного развития. |

Как было ранее замечено, показателем зрелости и эффективности коммуникативных процессов в коллективе является социально-психологический климат. Благоприятный социально-психологический климат в ТФОМСе, в основном, характеризуется на данный момент следующими положениями:

1. Ценности и отношения в коллективе соответствуют, главным образом, ценностям и задачам общества, то есть социально одобряются, и одновременно соответствуют ценностям и задачам организации.

2. В межличностных отношениях развиты взаимное доверие и уважение друг к другу.

3. Существует достаточная взаимная информированность по значимым вопросам.

Благоприятный социально-психологический климат необходимо поддерживать постоянно. Упущение этого условия приводит к огруппнению мышления, при котором служащие постепенно группируются протестуя против сложившейся ситуации.

Необходимые меры, которые должен принимать руководитель, чтобы недопустить группового мышления следующие:

1. Быть беспристрастным, не занимать предвзятую позицию.

2. Просить подчиненных подходить к проблеме критически, поощрять возражения и сомнения.

3. Отвести одному или нескольким участникам роль жесткого и принципиального критика.

4. Время от времени делить группы на части, собирать их по отдельности и вместе.

5. Заранее рассмотреть и вычислить разнообразные пути решения проблемы.

6. Выработав предварительное решение, собрать собрание еще раз и спросить о сомнениях.

7. Пригласить некоторых лояльных служащих в качестве экспертов со стороны, чтобы оспорить взгляды групп.

8. Поощрять членов группы делиться соображениями с доверенными лицами и сообщать об их реакции.

9. Создание независимой группы для решения этой проблемы.

В ТФОМСе ЕАО есть незначительные проявления неблагоприятного социально-психологического климата, который нередко проявляется в неформальных коммуникациях, а также в отсутствии взаимной ответственности и взаимовыручки. Также можно отметить недостаточную инициативу со стороны служащих и отсутствие творческого отношения к труду.

Методы решения этих проблем были описаны выше, стоит только добавить следующие:

1. Поощрение инициативы со стороны служащих (премирование, награды, информирование о деятельности отличившегося работника на собрании Правления ТФОМСа).

2. Постоянное слежение за уровнем социально-психологического состояния коллектива: проявление заинтересованности состоянием дел каждого работника, утренние посещения всех отделов организации (быть у всех на виду).

Руководитель должен обладать высокой степенью коммуникативной культурой.

В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности: вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность.

Вежливость – это выражение уважительного отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах.

Корректность – умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего, конфликтных. Особенно важно корректное поведение в спорах, когда появляются новые конструктивные идеи, проверяются мнения и убеждения.

Тактичность также одно из важных составляющих коммуникативной культуры. Чувство такта – это прежде всего чувство меры, чувство границ в общении, превышение которых может обидеть человека, поставить его в неловкое положение

Скромность в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов, привязанностей других людей.

Точность также имеет большое значение для успеха деловых отношений. Без точного выполнения данных обещаний и взятых обязательств в любой форме жизнедеятельности дела вести трудно.

Предупредительность – это стремление первым оказать любезность, избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

Также руководитель с высоким уровнем коммуникативной культуры должен учиться владеть:

• эмпатией – умением видеть мир глазами других, понимать его так же, как они;

• доброжелательностью – уважением, симпатией, умением понимать людей, не одобряя их поступки, готовностью поддерживать других;

• аутентичностью – способностью быть самим собой в контактах с; другими людьми;

• конкретностью – умением говорить о своих конкретных переживаниях, мнениях, действиях, готовностью отвечать однозначно на вопросы;

• инициативностью – способностью «идти вперед», устанавливать контакты, готовностью браться за какие-то дела в ситуации, требующей активного вмешательства, а не просто ждать, когда другие начнут что-то делать;

• непосредственностью – умением говорить и действовать напрямую;

• открытостью – готовностью открывать другим свой внутренний мир и твердой убежденностью в том, что это способствует установлению здоровых и прочных отношений с окружающими, искренностью;

• восприимчивостью – умением выражать свои чувства и готовностью принимать эмоциональную экспрессию со стороны других;

• любознательностью – исследовательским отношением к собственной жизни и поведению, готовностью принимать от людей любую информацию о том, как они воспринимают тебя, но при этом быть автором самооценки.

Работник начинает лучше понимать других, если познает следующие аспекты собственной личности:

– собственные потребности и ценностные ориентации, технику личной работы;

– свои перцептивные умения, т.е. способность воспринимать окружающее без субъективных искажений, без проявления стойких предубеждений в отношении тех или иных проблем, личностей, социальных групп;

– готовность воспринимать новое во внешней среде;

– свои возможности в понимании норм и ценностей других социальных групп и других культур;

– свои чувства и психические состояния в связи с воздействием факторов внешней среды;

– свои способы персонализации внешней среды, т.е. основания и причины, по которым что-то во внешней среде рассматривается как свое, в отношении которого проявляется чувство хозяина.

Для развития коммуникаций внутри организации также необходимо поддерживать культуру общения, для чего следует развивать следующие социально-психологические умения:

1. психологически верно и ситуативно обусловленно вступать в общение;
2. поддерживать общение, стимулировать активность партнера;
3. психологически точно определять «точку» завершения общения;
4. максимально использовать социально-психологические характеристики коммуникативной ситуации, в рамках которой разворачивается общение;
5. прогнозировать реакции партнеров на собственные действия;
6. психологически настраиваться на эмоциональный тон собеседника;
7. овладевать и удерживать инициативу в общении;
8. провоцировать «желательную реакцию» партнера по общению;
9. формировать и «управлять» социально-психологическим настроением партнера по общению;
10. преодолевать психологические барьеры в общении;
11. снимать излишнее напряжение;
12. психологически и физически «соответствовать» собеседнику;
13. адекватно ситуации выбирать жесты, позы, ритм своего поведения;
14. мобилизовываться на достижение поставленной коммуникативной задачи.

Для достижения коммуникативной задачи руководителю необходимо четко распределить между исполнителями функции и ответствен­ность, следует осуществить организационные меры, которые призваны обеспечить воплощение в жизнь принятого реше­ния. Организационные меры призваны, прежде всего:

Во-первых, они должны сфор­мировать у всех участников процесса реализации решения од­нозначное понимание глобальной цели и сопряженных с нею специфических и частных целей, тем самым определить мес­то каждого отдела и служащего в общем процессе. Очень важно, чтобы все исполнители осознали связи, необхо­димые для хода процесса, и включились в поиск оптимальной структуры этих связей.

Во-вторых, организационные меры обеспечивают каждому исполнителю получение информации о тех новых знаниях или навыках, которые понадобятся ему лично для эффектив­ного участия в реализации решения.

Для решения первой задачи могут быть использованы со­брания, совещания, на которых необходимо четко сформули­ровать суть принимаемого решения и возможные пути дости­жения поставленной цели. Особое внимание следует уделить гипотетическим проблемам, трудностям и путям их преодоле­ния. Необходимо обеспечить обмен мнениями, с тем, чтобы выявить, насколько усвоены поставленные задачи, а также обнаружить те возможные препятствия и трудности, которые не были учтены при постановке задачи.

Участники совещания могут предложить, например, па­раллельное осуществление каких-либо действий вместо по­следовательных, что сократит время и снизит затраты. Могут выявиться психологические противоречия, которые будут препятствовать слаженной работе. Учет всех вышеперечислен­ных и многих других обстоятельств до начала реализации ре­шения положительно скажется на его эффективности.

Учитывая возможность искажения информации, о чем го­ворилось в главе 1, целесообразно, чтобы эти общие совещания проводил руководитель либо члены Правления ТФОМСа, имеющие пра­во принимать ответственные решения, для того чтобы возни­кающие в ходе совещания вопросы решать на месте.

Вторая задача вытекает из первой, но в отличие от нее должна решаться в микроколлективах (в отделах) или даже персонально. Следует проводить беседы с отдельными исполнителями, осо­бенно с теми, которые выражают сомнение по поводу предсто­ящей работы или должны выполнять новые для них функции.

Цель беседы — убедиться в том, что исполнитель правильно понял задачу, не испытывает стресса от необходимости ее вы­полнения, разъяснить то, что понято неправильно, и ободрить, если исполнитель сомневается в своих способностях и силах.

Непосредственно перед началом работы следует провести инструктаж, включающий рассмотрение технологических мо­ментов реализации решения. Для инструктажа могут быть ис­пользованы ознакомление с документами, предварительная тренировка для отработки навыков, деловая игра, моделиру­ющая возможные ситуации при реализации решения или чисто словесное объяснение понятий, необходимых для реализации решения. В результате проведенной работы у всех участников должно сформироваться чувство уверенности в успешном решении проблемы, должна быть создана атмо­сфера взаимопомощи, взаимодоверия и взаимоподдержки, полного доверия членов коллектива руководителю и комфорт­ного психологического климата в коллективе.

Роль руководителя, в задачи которого входят личное распо­рядительство и вмешательство в критических ситуациях, в процессе реализации решения чрезвычайно важна. Личное распорядительство предполагает включение руководителя в момент возникновения непредвиденных обстоятельств или возникновения конфликта между участниками процесса реа­лизации решения.

Необходимо иметь в виду, что конфликтная ситуация в коллективе может свести на нет все усилия по реализации ре­шения, и потому задача руководителя — исключить условия, которые могут привести к возникновению деструктивного конфликта, когда стороны не приходят к общему мнению. Важнейшими условиями предотвращения деструктивного конфликта являются соблюдение принципов делегирования и мотивации, а также способность руководителя найти верный тон в общении с подчиненными, умение соблюдать объектив­ность в конфликтной ситуации и во многих случаях чувство юмора. В задачу руководителя входят также консультирование участников по проблемам реализации решения, обобщение и распространение более эффективных методов деятельности и, наконец, контроль за осуществлением реализации решений.

Сущность контроля — в постоянном поис­ке наиболее эффективного пути достижения целей, в преду­преждении проблем и потерь, изучении и мобилизации пози­тивных тенденций в процессе управления. Задача контроля — выявить причины отклонений. Они могут быть многочисленны и разнообразны. Перечислим не­которые из них:

1. ошибка руководителя при выборе путей решения проблемы, делегировании, мотивации;
2. небрежно проведенный инструктаж, приведший к ошибкам и лишней трате времени;
3. сознательное сопротивление группы исполнителей, саботи­рующих реализацию решения;
4. недостоверная информация о ходе выполнения решения и т.п.

Устранение всех этих причин связано с серьезными мо­ральными проблемами. Руководитель должен признать свою ошибку, что всегда очень нелегко, ибо это удар по его само­любию. Непризнание же ошибки чревато серьезными послед­ствиями, признание — ущерб авторитету.

Сознательное сопротивление и недостоверная информация требуют целого комплекса мер управленческого воздействия, включающих, возможно, и строгий выговор, и даже увольнение некоторых сотрудни­ков. Это может оздоровить ситуацию, но обязательно будет сопровождаться дискомфортным психологическим климатом, что очень вредно для коллектива.

Минимизация отрицательных психологических последст­вий контроля может быть обеспечена соблюдением некоторых принципов:

1. контроль должен осуществляться систематически, что поз­волит на ранней стадии выявить негативные моменты;
2. объектами контроля должны быть явления и процессы, иг­рающие существенную роль в реализации решения, а не ча­стности и детали;
3. все сотрудники должны контролироваться, иначе возникнут сплетни, слухи, разговоры о «любимчиках»;
4. результаты контроля должны быть обязательно доведены до контролируемого в максимально вежливой форме. Нельзя высказывать обвинения человеку, следует оценивать его действия. Негативная оценка не должна даваться публично, она должна сообщаться только в личной беседе и желатель­но только в том случае, если человек сознательно плохо ра­ботает или не понимает, что плохо работает. Публичная не­гативная оценка, особенно если она дается как противопо­ставление позитивной деятельности других сотрудников, возможна только как крайняя мера;
5. недостатки в проведении инструктажа обнаружатся в лич­ной беседе, если сотруднику предложить оценить его работу самому. И если оценка будет низкой, следует попросить со­трудника сформулировать ее причину.

Таким образом, проведенные мероприятия по улучшению коммуникационного процесса внутри ТФОМСа должны принести положительный эффект при работе руководителя со своими сотрудниками, улучшению микроклимата в организации, преодоление коммуникационных барьеров, а значит повышению производительности и эффективности труда.

## Заключение

Итак, коммуникации представляют собой контакты, связи с целью обмена идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде посредством символов или действий. Цель коммуникации — добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. Основными элементами, без которых коммуникационный процесс не может происходить являются:

Отправитель — это любой индивид (сотрудник), формулирующий 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.).

Сообщение — информация, которую отправитель передает желаемому получателю, формируется в результате кодирования.

Получатель — индивид, воспринимающий сообщение отправителя.

Декодирование — процесс превращения сообщения в имеющую смысл форму.

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.

Успех коммуникации заключается в реальном получении отправленного сообщения. Чем ближе декодированное сообщение к намерению, выраженному отправителем, тем более эффективна коммуникация.

В работе перед нами были поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать сущность коммуникаций в организации;
2. Исследовать элементы и этапы коммуникационного процесса ТФОМСе ЕАО, применяя метод анкетирования;
3. Выявить недостатки организационных коммуникаций в ТФОМСе ЕАО;
4. Предложить мероприятия по совершенствованию коммуникационных процессов в исследуемой организации.

В результате проведенных исследований коммуникаций в ТФОМСе было установлено, что:

1. По субъекту и средствам коммуникаций больше всего преобладают межличностные коммуникации, которые проявляются без помощи технических средств и информационных технологий. Межличностная коммуникация в малой группе, где каждый индивидуум   
имеет равный шанс участвовать в обсуждении, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими – это самый характерный для такой организации, как ТФОМС. При этом возможности обратной связи ничем не ограничены. Заметны личностные коммуникации как случайный обмен информацией между людьми при встрече, так как люди ощущают постоянную потребность в общении.

2. По форме общения, коммуникации в организации происходят при помощи устной речи, то есть вербальные.

3. По каналам общения, наряду с формальными коммуникациями присутствуют и неформальные, которые можно определить как «вероятностная цепочка». Этот вид неформальной коммуникации самый распространенный для такого типа организаций.

4. По пространственному расположению каналов или организационному признаку коммуникации в ТФОМСе ЕАО происходят по горизонтальному признаку из-за малого количества структурных единиц, но периодически возникают и вертикальные коммуникации.

Благоприятный социально-психологический климат в ТФОМСе, в основном, характеризуется на данный момент следующими положениями:

1. Ценности и отношения в коллективе соответствуют, главным образом, ценностям и задачам общества, то есть социально одобряются, и одновременно соответствуют ценностям и задачам организации.

2. В межличностных отношениях развиты взаимное доверие и уважение друг к другу.

3. Существует достаточная взаимная информированность по значимым вопросам.

В результате проведенных наблюдений за коммуникациями в государственной некоммерческой организации ТФОМС ЕАО, а также анкетирования сотрудников, выявлено, что преобладающими барьерами в установлении 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%).

Территориальный Фонд обязательного медицинского страхования ЕАО, стремясь достичь определенные цели в процессе реализации программы Правительства ЕАО и решений Правления, должен, несомненно, улучшить качество работы служащих. При этом необходимо учитывать следующее:

1. Повысить эффективность коммуникаций, используя различные каналы передачи информации и контроль за обратной связью.

2. Учитывать профессиональные и социальные группы работников, среднюю продолжительность работы сотрудников в организации, способ, как наладить организационные коммуникации с рядовыми работниками, занимающиеся обслуживанием сторонних лиц.

3. Использовать различные способы коммуникаций: личная беседа с сотрудниками, рассылка циркуляров, распространение информации, используя электронные каналы связи.

4. Вовлекать сотрудников ТФОМСа для активного участия в системе корпоративных коммуникаций: подготовка сообщений в областной прессе о делах организации и ее перспективах; положение дел в области обязательного медицинского страхования; информирование населения о законах, принятых областной Думой и новых законопроектов, рассматриваемые в Государственной Думе и Министерстве Финансов РФ; приведение статистической информации и комментарии к ней.

5. Поощрять инициативу со стороны служащих (премирование, награды, информирование о деятельности отличившегося работника на собрании Правления ТФОМСа).

6. Постоянно следить за уровнем социально-психологического состояния коллектива, проявлять заинтересованность состоянием дел каждого работника, утренние посещения всех отделов.

7. Вовлекать на общие собрания рабочего коллектива членов Правления ТФОМСа: депутатов Законодательного Собрания, представителей органов исполнительной власти ЕАО.

Конкретными мероприятия, которые можно предложить в данный момент, это:

1. Организация мест современными средствами оргтехники и созданию внутренней компьютерной сети.

2. Мероприятие по совершенствованию организационной структуры управления – создание специального подразделения по обработке входящей информации.

3. Вовлечение сотрудников ТФОМСа для активного участия в системе корпоративных коммуникаций:

1) подготовка сообщения в областной прессе о выплате пособий нуждающимся в срок до 15.01.06 с назначением ответственного сотрудника – Иванову И.А.;

2) подготовка сообщения о законах, принятых областной Думой и новых законопроектов, рассматриваемые в Государственной Думе и Министерстве Финансов РФ в срок до 20.01.06 с назначением ответственных лиц по одному из каждого отдела;

3) подготовка статистической информации за отчетный период и комментарии к ней, ответственного назначить нач. отдела ОМС Панову В.А.

4.Подключение к сети «Интернет».

Таким образом, цель и задачи, поставленные в работе, были успешно решены: изучен теоретический материал, касающийся темы работы, проведено исследование этапов коммуникативного процесса и коммуникативных сетей в исследуемой организации, выявлены недостатки организационных коммуникаций и проведены мероприятия по их улучшению в ТФОМСе ЕАО.

## Список использованной литературы

1. Закон Российской Федерации "О медицинском страховании граждан в Российской Федерации" N 1499-1 от 28 июня 1991 года
2. Постановление Законодательного Собрания ЕАО от 26.12.2001 N 65 (ред. от 31.05.2005) "О Положении о территориальном фонде обязательного медицинского страхования Еврейской автономной области».
3. Алиев В.Г., Дохолян С.В. Организационное поведение. — Махачкала, ИПЦ Даггосуниверситета, 1998. – 154 с.
4. Алексеев А.А. Громова Л.A. Поймите меня правильно (как найти свой стиль мышления, обрести взаимопонимание с людьми). – СПб., 1993. – 343 с.
5. Бенедиктова В.И. О деловой этике и эстетике. – М., 1994. – 264 с.
6. Бабынина Л.С. Формы стимулирования персонала. Справочник по управлению персоналом. 2004. №8. С. 96.
7. Бахарев А.Р. Как организовать центр внутрифирменных коммуникаций. Справочник по управлению персоналом. 2004. №9. С. 50.
8. Бернет Дзк., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход: Пер. с анг./Под ред. С.Г.Бежук. СПб: Питер, 2001. – 213 с.
9. Бодуан Ж-П. Управление имиджем компании. Паблик рилейшнз: предмет и мастерство: Пер. с фр. М.: ИНФРА-М, 2001. – 352 с.
10. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999. – 216 с.
11. Виссема X. Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996. – 248 с.
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. — М.: Гардарика, 1998. – 197 с.
13. Введенская Л.А., Павлова Л. Г. Деловая риторика: Учебное пособие для вузов. – Ростов н/Д, 2001. – 452 с.
14. Голикова Е.И. Анализ межличностных отношений. Справочник по управлению персоналом. 2004. №7. С. 88.
15. Гохман О.Я., Надеина Т.М. Основы речевой коммуникации. – М., 1997. – 358 с.
16. Гришина Н.В. Давайте договоримся. – СПб., 1992. – 378 с.
17. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. М.: ЭКСМО-Пресс, 2001. – 254 с.
18. Громкова М.Т. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 387 с.
19. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. — М.: Издательство ЭКМОС, 2001. – 173 с.
20. Джи Б. Имидж фирмы: Планирование, формирование, продвижение. СПб.: Питер, 2000. (Серия «Теория и практика менеджмента»). С. 54.
21. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR. 2-е изд., испр. СПб.: СОЮЗ, 1997. – 357 с.
22. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов— М.: Флинта ФМПСИ, 2000. – 389 с.
23. Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации: Учебное пособие. Под ред. д.э.н. проф. Гапоненко А. Л. – М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2003. – 184 с.
24. Израильская Т.В. Как управлять персоналом – пособие для руководителей. Справочник по управлению персоналом. 2004. №4. С. 54.
25. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 1999. – 356 с.
26. Корниенко В.И. Формирование управленческих команд нового поколения: Монография. М.: РАГС, 2000. – 147 с.
27. Кузнецов И.Н. Деловое общение. Деловой этикет: Учеб. пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 431 с.
28. Лэйхифф Д.М., Пенроуз Д.М. Бизнес-коммуникации. – СПб.: Питер, 2001. – 369 с.
29. Молл Е.Г. Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1998. – 245 с.
30. Малов А.А. Построение службы персонала «с нуля». Справочник по управлению персоналом. 2004. №12. С. 68.
31. Моргулис-Якушев С.В. Шесть эффективных методов управления персоналом: что работает в России? Справочник по управлению персоналом. 2004. №4. С. 86.
32. Майерс Д. Социальная психология. – СПб.: Питер, 1996. – 677 с.
33. Практикум по курсу «Управление персоналом». – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1995. С. 35.
34. Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. — СПб.: Питер, 2000. – 186 с.
35. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. М.: Изд-во РАГС, 2002. – 394 с.
36. Панасюк А.И. Как убеждать в своей правоте. Современные психотехнологии убеждающего воздействия. — М.: Дело, 2001. – 350 с.
37. Первин Л., Джон О. Психология личности: Теория и исследования. — М.: Аспект Пресс, 2000. – 247 с.
38. Почепцов Г.Г. Имиджмейкер. Паблик рилейшинз для политиков и бизнесменов. – Киев, 1995. – 454 с.
39. Почепцов Г.Г. Теория и практика коммуникации. – М:. Центр, 1998. С. 127.
40. Ребник С.Б. Деловое общение: Психологические аспекты. – М., 2000. – 376 с.
41. Рюэгг-Шпиорм И., Ахтенхаген Л. Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость? // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 6. С.74.
42. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов н/Д, 1997. – 354 с.
43. Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.
44. Сорока В.А. Нравится ли сотрудникам работать в вашей компании? Справочник по управлению персоналом. 2004. №6. С. 90.
45. Социальное партнерство в трудовых отношениях: Сб. материалов / Сост. П.М. Кудюкин. – СПб.: СЗКЦ, 1992, С.3.
46. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питр, 2001. – 546 с.
47. Форминовская Н.И. Речевой этикет и культура общения. – М., 1989. – 269 с.
48. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. — СПб.: Питер, 2001. – 176 с.
49. Чернышов В.Н., Двинин А.Л. Человек и персонал в управлении. — СПб.: Энергоатомиадат, Санкт-Петербургское отделение, 1997. – 186 с.
50. Шибутани Т. Социальная психология. Пер. с англ. В.Б. Ольшанского. — Ростов-на-Дону.: Феникс, 1998. – 341 с.
51. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1990. – 278 с.

1. Эксперт. 2001. №36. С. 86. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Гейтс Б.* Бизнес со скоростью мысли. М.: ЭКСМО-Пресс, 2001 [↑](#footnote-ref-2)