Содержание

Введение

1. Коммуникации в процессе управления

1.1 Коммуникационный процесс, его элементы и этапы

1.2 Классификация коммуникаций в процессе управления

1.3 Преграды при коммуникациях в процессе управления и пути их устранения

2. Управленческая информация как основная составляющая коммуникаций в процессе управления

3. Коммуникационные каналы и разновидности коммуникационных структур в процессе управления

3.1 Коммуникационные каналы и коммуникационная структура

3.2 Разновидности коммуникационных структур

4. Деловое общение как форма коммуникации в управлении

5. Коммуникационные процессы на предприятии ООО «Галерея окон»

5.1 Общая характеристика деятельности ООО «Галерея окон». Организационная структура предприятия

5.2 Внешние и внутренние коммуникации ООО «Галерея окон»

5.3 Преграды при управленческих коммуникациях и пути их устранения в ООО «Галерея окон»

5.4 Коммуникационные каналы и коммуникационные структуры в ООО «Галерея окон»

5.5 Деловое общение как форма коммуникаций в управлении

Заключение

Список литературы

Введение

Современное состояние общество, деятельность любого предприятия не возможна без осуществления коммуникаций. Коммуникация – это процесс обмена информацией, опытом и сведениями между двумя и более людьми.

Коммуникация является неотъемлемой частью функционирования предприятия. И менеджер тратит на нее от 50 до 90% своего рабочего времени. С помощью коммуникации руководство может координировать деятельности как внутри предприятия, так и налаживать внешние контакты. Без коммуникационных процессов невозможна совместная работа коллектива. Невозможна и деятельность самого предприятия, так как любое предприятие – это открытая система, взаимодействующая с внешней средой (потребителями, конкурентами, поставщиками, государством и пр.), способом взаимодействия с которой и является коммуникация.

Информация как основная составляющая процесса коммуникации сегодня превратилась в важнейший ресурс социально-экономического, технического, технологического развития любого предприятия. От своевременности и качества информации зависит эффективность принятия управленческих решений, и, соответственно, эффективность деятельности всего предприятия.

Поэтому тема курсовой работы является очень актуальной в современных рыночных условиях.

Целью курсовой работы является изучение учебно-методической литературы и периодических изданий, проведение комплексного анализа дельности ООО «Галерея окон» по выбранной теме курсовой работы, и на основе этого выработка предложений и рекомендаций по повышению эффективности коммуникации в процессе управления на данном предприятии.

Задача курсовой работы состоит в рассмотрении методологических положений коммуникаций в процессе управления и предложений по их практическому применению на предприятии ООО «Галерея окон».

Исходя из цели и задачи, курсовая работа имеет следующую структуру:

* в первой главе работы будут рассмотрены коммуникационный процесс, его элементы и этапы; классификация коммуникаций в процессе управления, возможные преграды в процессе коммуникации и основные пути их устранения;
* во второй главе будет дана характеристика управленческой информации как основе коммуникаций в процессе управления, рассмотрены виды информации в процессе управления
* в третьей главе работы будут рассмотрены коммуникационные каналы и их виды, а так же разновидности коммуникационных структур в управлении;
* в четвертой главе курсовой работы будет охарактеризовано деловое общение как форма коммуникаций в процессе управления, рассмотрены виды делового общения и их краткая характеристика;
* в пятой практической части курсовой работы будут рассмотрены коммуникации в процессе управления в ООО «Галерея окон».

1. Коммуникации в процессе управления

1.1 Коммуникационный процесс, его элементы и этапы

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя и более людьми. В коммуникативном процессе выделяют четыре базовых элемента:

а) отправитель – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;

б) сообщение - собственно информация, закодированная с помощью символов;

в) канал, т.е. средство передачи информации;

г) получатель - лицо (лица), которому(ым) предназначена информация.

При коммуникационном процессе отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов (рисунок 1). Их задачей является составление сообщения, выбор и использование определенного канала для его передачи таким образом, чтобы его стороны поняли и разделили исходную идею.

**Зарождение идеи**

**Кодирование информации и выбор канала**

**Обратная связь**

**Передача информации**

**Декодирование информации**

Рис. 1. Процесс коммуникации

1. Зарождение идеи и отбор сведений. Отбор бывает случайным или целенаправленным, выборочным или сплошным, предписанным или инициативным, произвольным или основывающимся на определенных критериях.

2. Кодирование информации и выбор канала. Здесь информация облекается в ту форму, в которой будет доступна и понятна получателю, например, письменную, табличную, графическую, звуковую, символическую и т.п. Подбирается и подходящий способ (канал) ее трансляции: устный, письменный, с помощью различного рода искусственных сигналов или условных знаков.

3. Передача информации. Она возможна сразу несколькими способами. Если информация важна, считается, что не стоит ограничиваться одним каналом, а нужно по возможности дублировать этот процесс по нескольки, не злоупотребляя, однако, составлением по каждому поводу документов, иначе поток бумаг может захлестнуть. [2, с. 447]

4. Декодирование (перевод символов отправителя в мысли получателя). Здесь получатель воспринимает, расшифровывает и осмысливает информацию.

Отправитель же ждет, что получатель каким-то образом подтвердит факт получения сообщения, степень понимания или непонимания его смысла, иными словами, установит обратную связь.

В идеале это должно происходить без промедления (по возможности обусловливаться заранее), облекаться в форму, соответствующую ситуации, учитывать возможности восприятия. Сигналами обратной связи при устной коммуникации могут быть уточнение, обобщение, выражение чувств. Поскольку они могут быть достаточно слабыми, за реакцией иногда требуется специально наблюдать.

Устойчивая обратная связь в процессе коммуникации позволяет существенно повысить надежность обмена информацией и хотя бы частично избежать ее потерь, различных помех, искажающих смысл сообщения.

Коммуникация считается успешной, если получатель информации понимает ее содержание адекватно тому смыслу, который в нее вкладывает отправитель (менеджер).

В число факторов, влияющих на восприятие, входят:

1. Ситуация, в которой человек получает информацию. Благоприятная ситуация сглаживает восприятие негативной информации, а неблагоприятная, наоборот, обостряет восприятие негативной, но ослабляет восприятие позитивной.

2. Глубина видения положения дел предполагает, что человек с широким кругозором и познаниями легче воспринимает любую информацию и спокойно реагирует на изменение ситуации.

3. Личные и социальные особенности отправителя (его статус) заключается в том, что чем ниже его положение в обществе, тем настороженнее получатели в процессе коммуникации относятся к предоставленным им сведениям.

4. Стереотипы (менталитет, мировоззрение) стандартизирует восприятие человеком информации, облегчают его, но делают чрезмерно субъективным и искаженным.

5. Предрассудки. Присущи в основном малообразованным людям и заключаются в формировании мнения до знакомства с информацией.

6. Отсутствие интереса. Обуславливается отсутствием побуждающих мотивов к восприятию информации (материальных выгод, возможных потерь и т.д.).

7. Различное понимание символов, с помощью которых передается информация. Даже в некоторых странах различные символы имеют различное значение. Например, собака в некоторых странах является «нечистым» существом, или тигр – в некоторых странах это символ силы, а у жителей Таиланда и Индии вызывает чувство страха.

1.2 Классификация коммуникаций в процессе управления

Классификация коммуникаций в процессе управления представлена в таблице 1. Рассмотрим их более подробно.

В первую очередь коммуникации в процессе управления делятся на внешние и внутренние.

Внешние коммуникации – это обмен информацией, который происходит между предприятием и внешней средой. Они позволяют предприятию быть в курсе потребностей потенциальных покупателей, работы поставщиков, посредников и конкурентов, а также отслеживать новые тенденции в науке (изобретения, технологии), изменения в политико-правовой, экономической и социально-культурной среде.

От эффективности организации процесса внешних коммуникаций зависит успех фирмы. Чем выше скорость передачи информации на предприятии и чем она достовернее, тем продуктивнее оно работает. Примером последствий предоставления недостаточно достоверной информации является известное лекарство для беременных женщин – теназадрин, которое использовалось во всем мире и привело к рождению огромного количества детей с неразвитыми конечностями. Оно рекламировалось как универсальное безопасное средство, тогда как испытания не были окончательно завершены. В результате фирма, производящее и реализующее эту продукцию, понесла огромные убытки и подорвала свой имидж.

Таблица 1

Классификация коммуникаций в процессе управления

|  |  |
| --- | --- |
| Признак классификации | Виды по признаку |
| 1. По субъектам | * внешние * внутренние |
| 2. Деление внутренних коммуникаций | * восходящие * нисходящие * горизонтальные |
| 3. Управленческие коммуникации | * межуровневые * коммуникации по восходящей (снизу вверх) * между подразделениями и отделами * между руководителем и рабочей группой (сверху вниз) * неформальные коммуникации |
| 4. Способ общения | * + - вербальные     - невербальные |
| 5. По средствам общения | * речевая * паралингвистическая * вещественно-знаковая |

Внутренние коммуникации – это коммуникации внутри предприятия, между различными сотрудниками. Внутренние коммуникации подразделяются на:

а) восходящие коммуникации – это процесс передачи информации от исполнителей (подчиненных) к руководителю. Данный вид передачи информации чаще всего реализуются в виде отчетов о деятельности сотрудника или подразделения или рационализаторских предложений;

б) нисходящие коммуникации – это процесс коммуникации между руководителем и его подчиненными. Реализуется в виде передачи подчиненным указаний;

в) горизонтальные коммуникации – это процесс обмена информацией между сотрудниками одного уровня (линейными руководителями, которые не подчиняются друг другу). Горизонтальные коммуникации происходят с целью обмена результатами работ, опытом и личной информацией.

Есть друга классификация внутренних коммуникаций, в которой управленческие коммуникации подразделяются на:

* межуровневые;
* коммуникации по восходящей (снизу вверх);
* между подразделениями и отделами;
* между руководителем и рабочей группой (сверху вниз);
* неформальные коммуникации.

Помимо разделения на внутренние и внешние, коммуникации подразделяются на вербальные и невербальные.

Вербальные коммуникации – это процесс общения при помощи слов, которые могут быть письменными и устными. При работе предприятия особое значение имеет письменная форма (документооборот), так как при судебных разбирательствах во внимание берутся не устные договоренности, а письменные доказательства.

Невербальные коммуникации – это общение с помощью мимики, жестов, поз, взглядов (недаром встречается выражение «говорящий взгляд»).

В процессе коммуникации вербальные и невербальные символы могут дополнять друг друга, а могут противоречить. Это связано с тем, что невербальное общение идет на подсознательном уровне и человек редко может контролировать свои поступки. В настоящее время невербальному общению уделяется особое внимание, так как оно более достоверно характеризует человека как личность и выявляет его истинные намерения.

Так же по средствам различают речевую коммуникацию (письменную или устную), паралингвистическую коммуникацию (жест, мимика, мелодия) и вещественно-знаковую коммуникацию (образцы продукции, изобразительное искусство).

1.3 Преграды при коммуникациях в процессе управления и пути их устранения

В организационных коммуникациях могут возникнуть определенные преграды.

1. Искажение сообщений. Оно может быть преднамеренным, когда лицо искажает какое-то сообщение с определенной целью. Это может быть фильтрация, т.е. лицо, передающее сообщение, что-то специально утаивает от получателя. Сообщение может искажаться из-за несовпадения статусов, уровней.
2. Информационные перегрузки. В этом случае преграды могут возникнуть по причине большого объема информации, невозможности и неумению со стороны менеджера отбирать действительно нужную и важную информацию.
3. Неудовлетворительная структура организации. Проблемой многих предприятий является неоправданно усложненная структура организации, в которой информация как бы «запутывается», искажается или неправильно трактуется.
4. Неудовлетворительный кадровый состав
5. Конфликты между различными группами или подразделениями.

Путей преодоления преград в процессе коммуникации существует достаточно количество (квалифицированный менеджер, имеющий большой опыт работы, может владеть своими собственными секретами преодоления преград):

* 1. Регулирование информационных потоков.
  2. Управленческие действия, включающие в себя планирование, организацию, мотивацию, реализацию и контроль
  3. Системы обратной связи. Если системы обратной связи не отработаны, то теряется смысл в самом коммуникативном процессе.
  4. Системы сбора предложений. Это могут быть анонимные ящики или анонимные звонки. На многих предприятиях (например, Siemens) такие ящики существуют в подразделениях и цехах.
  5. Современные информационные технологии. Оснащение предприятий ПК, установка Internet, электронная почта, факсы, видеоконференции и т.п. [5, с. 154]

2. Управленческая информация как основная составляющая коммуникаций в процессе управления

Управленческая деятельность начинается со сбора, накопления и переработки информации, т.е. совокупности качественных и количественных сведений о процесса, протекающих в организации и ее окружении и способствующих преодолению неопределенности. Она может приниматься менеджерами к сведению, расширять их знания и кругозор, служить основой принятия решений.

Без информации невозможна совместная работа в условиях разделения труда. Нехватка нужной информации, как и избыток ненужной, дезорганизует любую хозяйственную деятельность.

Потребность в управленческой информации определяется особенностью решаемых задач (содержанием, повторяемостью и пр.); имеющимися у работников знаниями, опытом, образованием (чем они выше, тем меньше те нуждаются в дополнительной информации).

Информация сегодня превратилась в важнейший ресурс социально-экономического, технического, технологического развития любой организации. Обладание ею дает в руки реальную власть, и поэтому лица, причастные к ней, стремятся ее утаить.

Особенностями информации как ресурса являются: неисчерпаемость, сохраняемость и накапливаемость, возможность параллельного использования, легкость передачи.

К информации предъявляются такие требования как: количественная и качественная полнота, актуальность, достоверность и точность, полезность, характеризующаяся экономией затрат на принятие решения.

Можно дать следующую классификацию информации в процессе управления:

1) по носителям (электронные, вещественные и т.п.);

2) по направлению движения (входящая и исходящая);

3) по источнику (внешняя и внутренняя);

4) по содержанию (экономическая, правовая, техническая, маркетинговая и пр.);

5) по степени надежности: достоверная (уровень достоверности 80 – 100%), вероятностная (менее 80%), ложная (заведомо или в силу обстоятельства, например опоздания);

6) по способам распространения: устная, письменная и комбинированная

7) по характеру потребности: постоянная информация требуется в неизменной форме в течение длительного времени (например, законодательные акты), фиксируются на стойких носителях и должна быть общедоступной; переменная используется в течение короткого срока или один раз;

8) по степени важности:

* + основная информация включает сведения, необходимые для принятия решений и выполнения работы (например, указания, предписания, инструкции);
  + вспомогательная облегчает работу с основной;
  + желательная (без которой, однако, можно обойтись) несет сведения об итогах, перспективах на будущее, событиях внутренней жизни и т.п.;

9) по степени готовности для использования:

* + исходная информация, представляющая совокупность несистематизированных данных, полученных непосредственно из их источника впервые;
  + промежуточная информация несет в себе сведения, прошедшие через процесс предварительной «очистки» и систематизации, позволяющий решить вопрос о конкурентных направлениях и способах их дальнейшего использования;
  + конечная информация дает возможность принимать обоснованные управленческие решения.

Промежуточная и конечная информация являются производными по отношению к исходной. Они получаются путем ее логической обработки.

Специфической формой управленческой информации являются слухи. Они представляют собой продукт творчества людей, пытающихся объяснить сложную эмоционально значимую для себя ситуацию при отсутствии или недостатке официальных сведений. При этом исходная версия объяснения, кочуя от одного субъекта к другому, дополняется и корректируется до тех пор, пока не сформулируется вариант, в целом устраивающий большинство.

Достоверность этого варианта зависит не только от истинности исходного, но и от потребностей и ожиданий аудитории, а поэтому может колебаться в диапазоне от 0 до 80-90 процентов.

Процесс управления и, прежде всего, выработка стратегии предприятия невозможны без обладания широкой информацией. Эта информация состоит из сведений, почерпнутых из внутренних (бухгалтерская и статистическая отчетность, счета клиентов, текущие наблюдения и пр.) и внешних источников (публикации в книгах, каталогах, справочниках, журналах, газетах). Эффективный сбор информации должен опираться на научных подход, обеспечивающий объективность и точность результата, быть систематическим, вовлекать в свою орбиту разные источники, сопровождаться анализом.

Сегодня источники информации настолько многочисленными, а сама она так разнопланова, что определенная ее часть может быть не вполне достоверной и поэтому должна многократно перепроверяться.

Поэтому в крупных организациях создаются специальные подразделения, занимающиеся ее планированием, сбором, обработкой, анализом, оценкой, составлением рекомендаций для руководства, а также созданием базы стратегических данных.

3. Коммуникационные каналы и разновидности коммуникационных структур в процессе управления

3.1 Коммуникационные каналы и коммуникационная структура

Взаимодействие между элементами управленческой структуры осуществляется посредством коммуникационных каналов. Совокупность таких каналов, связывающих органы управления, образуют коммуникационную структуру.

Такая структура может быть глобальной, когда охватывает предприятие в целом, и локальной, если относится только к одной ее части, например подразделению.

Осуществление коммуникаций только через одно какое-то центральное звено означает, что коммуникационная структура является централизованной. Причем само это звено выступает в качестве не только посредника, но и источника и контролера коммуникаций преимущественно вертикального характера. В то же время коммуникационная структура может быть и полицентричной, предполагающей наличие нескольких равноправных субъектов, выполняющих функции «узлов» коммуникаций, или децентрализованной, когда большая их часть происходит напрямую.

Коммуникационные каналы различаются, прежде всего, техническими возможностями: пропускной способностью (реальным объемом и скоростью взаимодействия, которое может осуществляться с их помощью за единицу времени), частотой и масштабами возможных сбоев (например, потерь информации). Другой характеристикой коммуникационных каналов является их направленность. Она может быть односторонней, когда коммуникация идет в одном направлении (например, отчет о проделанной работе), или двусторонней, предполагающей взаимодействие (переговоры).

Коммуникационные каналы внутри предприятия могут быть официальными и неофициальными. Первые связывают между собой должности или подразделения, а вторые – субъектов управления как частных лиц.

Если коммуникационные каналы соединяют элементы управленческой структуры, принадлежащие к различным ее уровням, они являются вертикальными. По ним сверху вниз передаются, например, команды и инструкции, осуществляется регулирование деятельности нижестоящих звеньев. Снизу верх поступают отчеты о проделанной работе и рекомендации руководству.

Эффективность использования вертикальных каналов коммуникации, как показывает практика, часто не высока. Например, при обмене информацией между ними имеют место ее значительные потери. Так, исследования показывают, что в крупных организациях при переходе от одного уровня управления к другому теряется до 30% информации, а в целом по цепочке при движении сверху вниз до 80%, а снизу вверх – до 90%. Это объясняется недостаточным знанием и пониманием работниками разных уровней управления проблем друг друга. [2, с. 236]

Горизонтальные коммуникационные каналы непосредственно связывают равные по статусу элементы предприятия (управленцев одного уровня). Они обеспечивают наиболее эффективное решение их общих проблем за счет повышения оперативности взаимодействия. Следует отметить, что потери информации при взаимодействии между управленцами одного уровня, даже работающими в разных подразделениях, не столь велики (обычно не более 10%) не в последнюю очередь благодаря их неформальным контактам.

Каналы, связывающие элементы, относящиеся не только к разным уровням, но и к различным частям структуры, могут быть названы диагональными. Обычно они предназначены для осуществления связей между участниками различного рода комитетов, комиссий, специальных групп. Сегодня такие каналы еще относятся к разряду неформальных или полуформальных.

3.2 Разновидности коммуникационных структур

Совокупность коммуникационных каналов, связывающих субъектов управления, образуют его коммуникационную структуру (сеть).

Можно выделить три вида коммуникационных структур: открытые, замкнутые и комбинированные.

Открытые коммуникационные структуры характеризуются двумя особенностями:

а) во-первых, наличием «тупиков», т.е. субъектов, на которых цепочка коммуникаций прекращается, поскольку им дальше не с кем взаимодействовать;

б) во-вторых, наличием «посредников», имеющих возможность в силу своего положения препятствовать коммуникациям (останавливать, искажать содержание, изменять направление).

В замкнутых коммуникационных сетях «тупики» и «посредники» либо отсутствуют, либо могут быть обойдены.

Комбинированные сети сочетают в себе в различных вариантах элементы предыдущих двух коммуникационных структур.

Рассмотри более обстоятельно основные виды коммуникационных структур, помня, однако, что речь идет лишь об их принципиальных схемах.

Наиболее простой вид открытой коммуникационной структуры – линейная, называемая «змеей» (рисунок 2).

**Б**

**В**

**А**

Рис. 2. Сеть типа «змея»

Она характеризуется тем, что субъекты А и Б, которых она объединяет, находятся в тупиках, а субъект В не только выполняет роль посредника коммуникаций, но и может их контролировать. На практике как самостоятельная такая структура существует редко, чаще она является элементом более сложных образований, в которых служит инструментом неформальных коммуникаций субъектов одного уровня.

Многоуровневые структуры обычно имеют центральное звено, служащее исходным пунктом вертикальных коммуникационных каналов.

Коммуникационная структура типа «звезда» используется, например, тогда, когда число подчиненных центру (в данном случае А) субъектов не выходит за пределы нормы управляемости. В сущности, она представляет собой совокупность отходящих от него «змей» (рисунок 3).

**Б**

**В**

**А**

**Г**

Рис. 3. Сети типа «звезда»

Однако для более крупных организаций такая коммуникационная структура непригодна. Здесь центральное звено А уже не в состоянии единолично вырабатывать и доводить до субъектов В, Г, Д все решения. Ему помогает конкретизирующий их посредник Б. Такая структура получила название «шпора» (рисунок 4).

**А**

**Б**

**В**

**Д**

**Г**

Рис. 4. Сеть типа «шпора»

Являясь представителем среднего уровня управления и играя вторые роли, Б на деле имеет огромную власть, так как контролирует взаимодействие всех субъектов коммуникации и может незаметно навязывать волю центру (А).

В сетях типа «звезда» и «шпора» число коммуникационных каналов, сходящихся к центру, на практике не может превысить нормы управляемости (количества человек, которые руководитель может эффективно управлять).

Поэтому крупным многопрофильным организациям необходимы коммуникационные структуры с горизонтальными каналами на одном или нескольких уровнях. Так, в структуре типа «палатка» допускается один уровень горизонтальных каналов (рисунок 5).

**Горизонтальный канал**

**А**

**В**

**Б**

**Д**

**Г**

**…**

**…**

Рис. 5. Сеть типа «палатка»

В структуре типа «дом» такие каналы возможны и на нескольких уровнях, что придает ей практически замкнутый характер (рисунок 6).

**А**

**Горизонтальный канал**

**В**

**Б**

**Д**

**Г**

**…**

**…**

Рис. 6. Сеть типа «дом»

Подобные структуры позволяют исполнителям напрямую самостоятельно решать многие второстепенные проблемы, давая возможность руководству сосредоточиться на главном. В целом открытые коммуникационные структуры присущи крупным многоуровневым предприятиям с жестким подчинением одних звеньев другим и преобладанием формальных связей. Однако, в рамках таких организаций могут существовать и гибкие образования – консультационные и совещательные (комитеты, комиссии, специальные творческие группы).

Коммуникации здесь осуществляются обычно в контуре замкнутых сетей, в которых посредники (если они существуют) играют роль не контролеров, а связников, облегчающих взаимодействие между участниками.

Основой таких коммуникаций является структура типа «круг» (рисунок 7). Он помогает объединять людей, облегчает взаимодействие, обмен информацией и идеями, стимулирует творческие процессы.

**А**

**Б**

**Г**

**В**

Рис. 7. Сеть типа «круг»

Там, где необходима координация исполнителей, она обеспечивается с помощью коммуникационной структуры типа «колесо» (рисунок 8). В ней существует центральный субъект, облегчающий и ускоряющий процесс коммуникаций. Однако он является не администратором, а общепризнанным лидером, ведущим за собой остальных.

В крупных организациях творческие группы могут быть связаны друг с другом, и тогда коммуникационная структура принимает вид «сот», представляющих собой единство открытой «змеи» и замкнутых «колеса» или «круга» (рисунок 9).

Структура типа «соты» предполагает, что один субъект одновременно участвует в двух группах, поэтому выполняет по отношению к ним функции «соединительного звена».

**А**

**Б**

**Д**

**Г**

**В**

Рис. 8. Сеть типа «колесо»

**И**

**Ж**

**Г**

**Б**

**А**

**…**

**Л**

**Е**

**К**

**З**

**Д**

**В**

Рис. 9. Сеть типа «соты»

4. Деловое общение как форма коммуникаций в управлении

Деловое общение – это процесс речевого взаимодействия людей, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом с целью достижения определенного результата.

Формами делового общения являются:

1. Деловая беседа – устный контакт между собеседниками. Ее участники должны иметь полномочия для принятия и закрепления выработанных позиций. К функциям деловой беседы относятся: решение стоящих перед участниками задач, общение между работниками одной деловой среды, поддержание и развитие деловых контактов.

2. Деловая переписка – это деловое письмо (служебное послание в виде официального документа, а так же в форме запросов, предложений, претензий, поздравлений и ответов на них). При составлении делового письма нужно, чтобы оно было актуальным, кратким, логичным, убедительным с отсутствием излишней солидарности.

3. Деловое совещание – это дискуссия с целью разрешения организационных задач, включающая в себя сбор и анализ информации, а также принятие решений.

Деловые совещания можно классифицировать следующим образом:

1) по форме организации: диктаторское (ведущая роль принадлежит руководителю); сегрегативное (доклады участников заранее планируются); дискуссионное (свободный обмен мнениями и информацией с последующим утверждением решения руководителем); кулуарное (продолжение другого совещания).

2) по целевой установке: информационное (доклад о текущей работе); направленное на принятие решений; творческое (его целью является поиск новых идей и путей развития).

4. Деловые переговоры – это деловое общение с целью устранения противоречий между собеседниками и выработки общего решения.

Рассмотрим два подхода к ведению переговоров:

1) позитивный подход предполагает наличие двух возможных альтернатив поведения собеседников: уступать или не уступать;

2) принципиальный подход предполагает стремление участников к компромиссу и взаимной выгоде. В данном случае переговорный процесс состоит из трех этапов. На первом этапе собирается информация и определяются первостепенные вопросы, нуждающиеся в согласовании. На втором разрабатываются пути их решения. В итоге вырабатывается компромиссное решение, которое затем утверждается.

5. Публичное выступление – это непосредственное речевое воздействие выступающего на аудиторию. В зависимости от целей публичное выступление делится на информационное, побуждающее (митинг, предвыборная речь) и убеждающее (торжественная речь).

Данная форма делового общения является одной из самых сложных, так как внимание слушателей приковано только к оратору, который должен четко следить за своей речью, мимикой, жестами и реакцией аудитории.

После рассмотрения всех теоретических составляющих коммуникаций в процессе управления, перейдем к рассмотрению данной темы на примере конкретного предприятия. В качестве объекта изучения взято предприятие, осуществляющее деятельность на территории Республики Башкортостан - ООО «Галерея окон».

5. Коммуникационные процессы на предприятии ООО «Галерея окон»

5.1 Общая характеристика деятельности ООО «Галерея окон». Организационная структура предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Галерея окон» основано 2000 году 3 учредителями. Юридический адрес: г. Уфа, ул. Донского 5/3

Учредителями являются: Заболотный Станислав Вячеславович, Гайсин Альберт Фавадисович, Нугаев Рустам Фаритович

Генеральный директор: Призенцов Евгений Михайлович

Сфера деятельности: производственная.

Основной вид деятельности предприятия – изготовление и монтаж оконных конструкций. Дальнейшее развитие рынка, появление и усиление конкуренции привело к расширению сфер деятельности и в настоящее время ООО «Галерея окон» осуществляет следующие виды деятельности:

а) производство оконных конструкций;

б) изготовление и монтаж дверных блоков;

в) изготовление срубов домов;

г) отделка фасадов зданий.

ООО «Галерея окон» является одним из ведущих предприятий в данной отрасли. Потребителями продукции являются и население, и различные предприятия, организации, учреждения. Потребители хорошо осведомлены о работе ООО «Галерея окон» и отзываются о нем положительно, и именно поэтому, несмотря на жесткие условия конкуренции, ООО «Галерея окон» занимает лидирующее место на рынке оконных конструкций.

В настоящее время на рынке РБ достаточно много фирм, производящих и реализующих аналогичную продукцию. Конкурентов фирмы можно классифицировать следующим образом:

* видовая конкуренция возникает, когда имеются товары, предназначенные для одной и той же цели, но различающиеся каким-либо важным для потребителя параметром, для ООО «Галерея окон» видовой конкуренцией является конкуренция со стороны предприятия ООО «Эколес», который выпускает оконные конструкции из дерева;
* межфирменная конкуренция возникает в ситуациях, когда различные фирмы выпускают практически идентичные изделия, которые могут отличаться разве что по качеству, межфирменная конкуренция для ООО «Галерея окон» представлена со стороны ООО «Мегапласт», ООО «Риком Башкортостана», ООО «Мастер окон», ООО «Оконный базар».

Свою деятельность ООО «Галерея окон» осуществляет не только на территории Башкортостана, но и в других регионах. Открыты представительства в городах Магнитогорск, Омск и др.

Поставщиками материальные ресурсов для ООО «Галерея окон» являются как отечественные фирмы, так и зарубежные производители (например, профили для оконных конструкций поставляются из Дании и Германии)

ООО «Галерея окон» обладает современной материально-технической базой, которая постоянно модернизируется, совершенствуется, увеличивается. Продукция изготавливается только из высококачественных материалов с использованием новейших технологий.

В настоящий момент на предприятии трудятся около 250 человек из них 25 руководителей. В целом можно сказать, что и руководящий состав, и инженерно-технические работники, и рабочие высококвалифицированные специалисты в области пластиковых окон.

Схема организационной структуры ООО «Галерея окон» представлена в приложении 1.

Как, пожалуй, на любом другом предприятии в основу построения организационной структуры положены несколько принципов:

* + производственный, т.е. в основу построения цехов положен определенный технологический процесс, так, например, образованы цех алюминиевых конструкций и участок ПВХ;
  + количественный, например, бригада монтажников состоит из 3 человек, этого достаточно для решения поставленной им задачи – монтаж оконных блоков;
  + функциональный, так, например, образованы такие отделы как бухгалтерия, отдел технологов.

Структуре управления ООО «Галерея окон» присуща централизация полномочий и ответственности. Это проявляется в четком распределении функциональных обязанностей между подразделениями, коммуникациями сверху вниз, единоначалии при распределении полномочий и ответственности, некоторым бюрократизмом в деятельности предприятия.

**5.2 Внешние и внутренние коммуникации ООО «Галерея окон»**

Как и на любом другом предприятии на ООО «Галерея окон» присутствуют и внешние, и внутренние коммуникации.

**Внешние коммуникации** осуществляются:

* + 1. С потребителями. В процессе коммуникации ООО «Галерея окон» доводит до потребителя информацию о продукции предприятия, ее качества, сроков изготовления, порядка заключения договоров и т.д. С другой стороны, потребитель в процессе коммуникации с ООО «Галерея окон» доводит до предприятия сообщение о своих пожелания, о своих требованиях и предпочтениях по поводу приобретаемой продукции.

Коммуникации с потребителями – физическими лицами (население) осуществляет торговый персонал (менеджеры торгово-выставочных залов). Если в роли покупателей выступает крупное юридическое лицо (предприятия, организации и учреждения) переговоры по продажам проводит сам директор ООО «Галерея окон».

* + 1. С поставщиками и посредниками. Их осуществляют начальник отдела снабжения Гаврилов С.И. и иногда генеральный директор Призенцов Е.М. Составляющей коммуникации в данном случае является информация о качестве и стоимости материальных ресурсах, о сроках ее поставки, формах оплаты и пр.
    2. С государственными органами, например с Администрацией Орджоникидзевского района, Министерством по архитектуре и градостроительству, налоговой инспекцией, осуществляют генеральный директор, заместитель директора по общим вопросам, главный бухгалтер предприятия.

Внешние коммуникации проходят в таких формах как:

А) переговоры, беседы (для поставщиков, посредников, потребителей);

Б) совещания (государственные органы);

В) телефонограммы (государственные органы);

Г) Указы и распоряжения (государственные органы);

Д) письма (покупатели, поставщики, посредники, государственные органы).

Если рассматривать коммуникации процессы по средствам передачи, то на данном предприятии присутствуют:

1. речевая коммуникация (письменная и устная)
2. паралингвистическая коммуникация (жесты, мимика, позы)
3. вещественно-знаковая коммуникация (например, демонстрация покупателям образцов производимой продукции в торгово-выставочных залах).

**Внутренние коммуникации** представлены:

А) коммуникациями между руководителем и рабочей группой, например, коммуникации между главным менеджером по работе с частным сектор и менеджерами торгово-выставочных залов;

Б) коммуникации между различными подразделениями и отделами, например, коммуникации между начальником отдела снабжения и руководителем частного сектора; между заместителем директора по общим вопросам и главным бухгалтером;

В) коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх, например, при замерах окон информация от инженеров по замерам передается начальнику производственно-технического отдела (если это корпоративный клиент) или главному менеджеру по работе с частным сектором (если покупателем является физическое лицо)

Г) неформальные коммуникации. Присутствуют как и на любом другом предприятии и связаны с общением сотрудников на личные темы, обсуждение общественных и политических явлений и др. Следует отметить, что неформальных групп на предприятии практически нет, т.е. они очень малочисленны и не значительны, и особого влияния на деятельность предприятия не оказывают. Эти неформальные группы образуются в результате общих интересов, близкого места жительства или же по возрасту.

Формами внутренних коммуникаций являются приказы, распоряжения, просьбы, указания, убеждение и др.

Внутренние коммуникации осуществляются как в устной форме (указания, просьбы и др.), так и в письменной (письма, приказы, акты) и механической (информация, передаваемая через сеть ИНТЕРНЕТ, например, замеры окон).

5.3 Преграды при управленческих коммуникациях и пути их устранения в ООО «Галерея окон»

По моему мнению, на каждом предприятии существуют определенные преграды в процессе коммуникации. На предприятии «Галерея окон» к таким преградам можно отнести:

1. *Неудовлетворительный кадровый состав*.

Например, мною было отмечено, что среди менеджеров торгово-выставочных залов есть неквалифицированный торговый персонал, что может отрицательно сказаться на объемах продаж. В связи с открытием 5 торгово-выставочных залов летом 2005 года, в срочном порядке были наняты девушки в возрасте от 18 до 25 лет для работы менеджерами торгово-выставочных залов. Однако, в этой суматохе должно внимания к профессионализму и компетентности претендентов не уделили. В результате был нанят низко квалифицированный торговый персонал.

Эта преграда может проявиться, когда неквалифицированный менеджер торгово-выставочного зала не осознано утаит информацию (забудет ее передать) или не верно истолкует ее, в результате, например, произойдет срыв сроков монтажа, а это может вылиться в претензии со стороны покупателя.

2. *Информационные перегрузки*. Мною было отмечено, что многие руководители перегружены организационными и контрольными работами. Это приводит к тому, что часть информации забывается, в результате определенная работа не выполняется в срок.

3. *Конфликты между различными группами или подразделениями*. Организационные конфликты или личные конфликты, все они приводят к столкновению людей, в результате кто-то может возненавидеть, затаить злобу на другого сотрудника. Это все может проявиться в том, что одна из конфликтующих сторон намеренно утаит информацию или исказит ее, в результате коммуникационный процесс может не состояться или примет не верное направление.

Для повышения эффективности коммуникации и быстроты прохождения информации в ООО «Галерея окон» каждый сотрудник имеет сотовый телефон, разговоры по которому оплачиваются предприятием (однако, установлен определенный лимит по времени разговоров, сверх лимита оплачивает уже сам работник). Также все компьютеры подключены к сети ИНТЕРНЕТ, что позволяет мгновенно и без искажений передавать информацию (особенно это необходимо при приеме, регистрации и отслеживанию выполнения заказов).

Для устранения такой преграды, как информационные перегрузки, можно рекомендоватьчасть организационных и контрольных работ возложить на исполнителей. Например, контроль изготовления заказа по срокам, который в настоящий момент осуществляет главный менеджер, можно возложить на менеджеров торгово-выставочных залов. То есть каждый из этих менеджеров должен будет отслеживать выполнение графика производства и монтажа заказов своих клиентов. Таким образом, руководитель будет освобожден от части контрольных функций.

Для устранения конфликтных ситуаций, как коммуникационных преград, мною рекомендуется использовать руководством и сотрудниками предприятия такой метод преодоления конфликтов как внутриличностные методы, которые заключаются в умении правильно организовать собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Этот метод поможет сотруднику (руководителю) удержать позицию, не превращая другого работника в своего врага. Этот способ может быть полезен в любой обстановке.

**5.4 Коммуникационные каналы и коммуникационные структуры в ООО «Галерея окон»**

По моему мнению, на предприятии «Галерея окон» есть вертикальные и горизонтальные коммуникационные каналы.

Вертикальные коммуникационные каналы соединяют элементы управленческой структуры, принадлежащие к различным ее уровням. По ним сверху вниз передаются приказы, распоряжения, инструкции, а снизу вверх поступают отчеты о проделанной работе, заявки и заказы со стороны потребителей.

Вертикальные коммуникационные каналы связывают, например, заместителя директора по пластиковым конструкциям с главным менеджером по работе с частным сектором, с главным менеджером по корпоративным клиентам и начальником монтажного участка по корпоративным клиентам (см. приложение 1).

Горизонтальные коммуникационные каналы непосредственно связывают равные по статусу уровни управления. Они обеспечивают наиболее эффективное решение общих проблем.

Горизонтальные коммуникационные каналы представлены связями между, например, главным менеджером по работе с частным сектором и главным менеджером по корпоративным клиентами, или между начальник отдела снабжения и главным бухгалтером.

Рассматривая коммуникационную структуру ООО «Галерея окон» можно сказать, что здесь присутствует сеть типа «дом», т.е. здесь помимо вертикальных каналов, присутствуют и горизонтальные каналы на нескольких уровнях.

**А**

**Горизонтальный канал**

**В**

**Б**

**Д**

**Г**

**…**

**…**

Рис. 10. Сеть типа «дом»

**5.5 Деловое общение как форма коммуникаций в управлении**

Основными способами делового общения на ООО «Галерея окон» являются собрание, совещание, переговоры, беседа и диалог, присутствует так же и спор.

Собрания проводятся по мере необходимости при решении сложных проблем с участием всего коллектива предприятия.

Совещания проводятся 3 раза в неделю (как правило, с 9.00 до 10.00).

Если классифицировать совещания, проводимые в ООО «Галерея окон», то можно выделить такие их виды как:

* + 1. по форме организации диктаторское, когда ведущая роль в процессе ведения совещания принадлежит генеральному директору Призинцову Е.М.
    2. по целевой установке иногда совещания принимают информационный характер (доклад о текущей работе), а иногда совещание направлено на принятие решения.

Однако, мною было отмечено не верное ведение совещаний. Основные ошибки, допускаемые руководством предприятия при проведении совещания – это:

- не устанавливается регламент (порядок ведения совещания), что приводит очень часто к спорам и не деловой обстановке;

- не ограничивается время на выступление

- не ведется протокол совещаний, в результате многие принятые решения остаются без должного внимания со стороны их исполнителей, т.к. ответственность в данном случае не фиксируется.

Деловые переговоры ведутся и высшим руководством, и рядовыми сотрудниками, например, менеджерами торгово-выставочных залов в процессе общения с потребителями.

**Заключение**

В ходе выполнения работы все поставленные цели и задачи были выполнены. Сделаем основные выводы по работе.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя и более людьми. В коммуникативном процессе выделяют четыре базовых элемента: отправитель, сообщение, канал, получатель.

При коммуникационном процессе отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов: зарождение идеи → кодирование информации и выбор канала → передача информации → декодирование (перевод символов отправителя в мысли получателя). Далее отправитель ждет, что получатель каким-то образом подтвердит факт получения сообщения, степень понимания или непонимания его смысла, иными словами, установит обратную связь. Устойчивая обратная связь в процессе коммуникации позволяет существенно повысить надежность обмена информацией и хотя бы частично избежать ее потерь, различных помех, искажающих смысл сообщения.

Существует множество классификаций коммуникаций в процессе управления. По основным признакам коммуникации делятся на внешние и внутренние; восходящие, нисходящие и горизонтальные; вербальные и невербальные.

В организационных коммуникациях могут возникнуть определенные преграды: искажение сообщений; информационные перегрузки; неудовлетворительная структура организации; неудовлетворительный кадровый состав; конфликты между различными группами или подразделениями.

Путей преодоления преград в процессе коммуникации существует достаточно количество, например, регулирование информационных потоков, системы обратной связи, системы сбора предложений, современные информационные технологии.

Основой коммуникаций в управлении является управленческая информация – это совокупности качественных и количественных сведений о процесса, протекающих в организации и ее окружении и способствующих преодолению неопределенности.

Без информации невозможна совместная работа в условиях разделения труда. Нехватка нужной информации, как и избыток ненужной, дезорганизует любую хозяйственную деятельность.

Особенностями информации как ресурса являются: неисчерпаемость, сохраняемость и накапливаемость, возможность параллельного использования, легкость передачи.

К информации предъявляются такие требования как: количественная и качественная полнота, актуальность, достоверность и точность, полезность, характеризующаяся экономией затрат на принятие решения.

Далее в ходе работы были рассмотрены коммуникационные каналы и структуры. Взаимодействие между элементами управленческой структуры осуществляется посредством коммуникационных каналов.

Коммуникационные каналы могут быть вертикальными (соединяют элементы управленческой структуры, принадлежащие к различным ее уровням), горизонтальными (непосредственно связывают равные по статусу элементы предприятия) и диагональными (связывают элементы, относящиеся не только к разным уровням, но и к различным частям структуры).

Совокупность коммуникационных каналов, связывающих органы управления, образуют коммуникационную структуру. Основными видами коммуникационных структур являются сети типа «змея», «звезда», «шпора», «палатка», «дом», «круг», «колесо», «соты».

Так же в работе рассмотрено деловое общение как форма коммуникаций в управлении. Деловое общение – это процесс речевого взаимодействия людей, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом с целью достижения определенного результата.

Формами делового общения являются: деловая беседа, деловая переписка, деловые переговоры, деловое совещание и публичное выступление, каждое из которых имеет свои особенности.

В практической части курсовой работы были рассмотрены коммуникации в управлении на примере ООО «Галерея окон».

* Данное предприятие осуществляет следующие виды деятельности: производство оконных конструкций; изготовление и монтаж дверных блоков; изготовление срубов домов; отделка фасадов зданий. Потребителями продукции являются и население, и различные предприятия, организации, учреждения. Потребители хорошо осведомлены о работе ООО «Галерея окон» и отзываются о нем положительно, и именно поэтому, несмотря на жесткие условия конкуренции, ООО «Галерея окон» занимает лидирующее место на рынке оконных конструкций. Основными конкурентами фирмы являются ООО «Мегапласт», ООО «Риком Башкортостана», ООО «Мастер окон», ООО «Оконный базар».

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

По моему мнению, на каждом предприятии существуют определенные преграды в процессе коммуникации. На предприятии «Галерея окон» к таким преградам можно отнести: неудовлетворительный кадровый состав; информационные перегрузки; конфликты.

Для повышения эффективности коммуникации и быстроты прохождения информации в ООО «Галерея окон» каждый сотрудник имеет сотовый телефон, разговоры по которому оплачиваются предприятием (однако, установлен определенный лимит по времени разговоров, сверх лимита оплачивает уже сам работник). Также все компьютеры подключены к сети ИНТЕРНЕТ, что позволяет мгновенно и без искажений передавать информацию (особенно это необходимо при приеме, регистрации и отслеживанию выполнения заказов).

Для устранения такой преграды, как информационные перегрузки, можно рекомендоватьчасть организационных и контрольных работ возложить на исполнителей.

Для устранения конфликтных ситуаций, как коммуникационных преград, мною рекомендуется использовать руководством и сотрудниками предприятия такой метод преодоления конфликтов как внутриличностные методы, которые могут быть полезными в любой обстановке.

Так же в ходе анализа коммуникаций в процессе управления мною был сделан вывод, что фирме «Галерея окон» есть вертикальные и горизонтальные коммуникационные каналы, а коммуникационной структурой является сеть типа «дом».

Рассматривая деловое общение на предприятии, я пришла к выводу, что основными способами делового общения на ООО «Галерея окон» являются собрание, совещание, переговоры, беседа и диалог, присутствует так же и спор. Однако мною было отмечено, что проводя совещание руководство делает грубые ошибки, снижая тем самым эффективность коммуникаций в процессе совещания.

**Список литературы**

1. Басовский Л.Е. Менеджмент. – М.: ИНФРА – М, 2000
2. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 504с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 410с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2002
5. Драчева Е.Л. Менеджмент. – М.: Издательский центр «Академия»: Мастерство, 2002. – 205с.
6. Ионова С.М., Шумал С.С. Менеджмент. – М.: Аллель-2000, 2005. – с.64
7. Кусков А.П., Чумаченко А.П. Менеджмент. – М.: ГИНФО, 2002. – 368с.
8. Основы менеджмента /под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высшая школа, 2003. – 367с.
9. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации. – М.: Экзамен, 2002. – 320с.
10. Румянцева З.П., Соломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. Менеджмент орагнизации. – М.: ИНФРА – М, 2005
11. Смирнов Э.А. Теории организации. – М.: ИНФРА-М, 2000
12. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2004.