Содержание

Введение

1 Актуальные проблемы современного менеджмента

2 Виды коммуникаций в организации

3 Организационная структура предприятия

Заключение

Список использованной литературы

 Введение

 С позиций науки управление представляет собой целенаправленную переработку информации. Для того чтобы использовать управленческую информацию, ее нужно передавать, перемещать с одного объекта на другой, организовывать взаимосвязи между этими объектами. Эффективный обмен информацией необходим на всех этапах деятельности и во всех подразделениях организации для достижения намеченных целей, а также является важнейшим условием принятия обоснованных решений, играет огромную роль в межличностных отношениях и формировании имиджа организации. Процесс передачи информации и средства для этой передачи носят название коммуникации. Короче говоря, обмен информацией — важнейшая составная часть практически всех видов управленческой деятельности. Неудивительно поэтому, что большую часть своего рабочего времени менеджеры всех уровней тратят на коммуникации.

Коммуникации занимают важнейшее место в жизни организации и оказывают огромное влияние на индивидов и групп. Коммуникационный процесс сложен. Он состоит из ряда этапов, которые взаимосвязаны между собой и взаимозависимы. Каждый из этапов необходим для того, чтобы мысли и идеи одного индивида стали понятны другому.

Поскольку в нашей стране появление и становление коммуникаций в управлении произошло не так давно (10 лет – это небольшой период), то огромную роль в дальнейшем их развитии играет правильный подход к изучению опыта зарубежных стран. В России коммуникации претерпели коренное изменение. От административно-командной системы страна резко перешла к рыночным отношениям. Если раньше управление предприятием в основном заключалось в том, что от руководства к подчиненным поступали приказы, которые нельзя было не уточнить, не обсудить, инициативность наказывалась, а сообразительные работники не могли продвинуться по службе, то сегодня руководители предпочитают другой подход к организации работы с подчиненными.

Инициативность теперь приветствуется, проводятся общие коллективные собрания, на которых обсуждаются проблемы развития фирмы, выслушиваются просьбы, предложения подчиненных, применяются не только моральные, но и материальные поощрения. Так при командно-административной системе были предприятия с налаженными коммуникациями, но преобладали в основном с разрозненными коммуникативными потоками, без обратной связи. Так и сейчас существуют фирмы, где организация руководства находится на низком уровне, ошибочно построены коммуникации.

Трудно переоценить роль эффективных коммуникаций в управлении организацией. Совершенно ясно, что,если люди не смогут обмениваться информацией, они просто не сумеют работать вместе. Для того чтобы обеспечить четкие и эффективные коммуникации в организации, необходимо знать и предотвращать возможные помехи в процессе их осуществления

1. Актуальные проблемы современного менеджмента

Первая главная проблема российского менеджмента - проблема качества управленческих кадров.

Хотя это специальность появилась в вузах РФ, проблема качества не снимается. Это связано с тем, что в России мало людей, имеющих реальный опыт управленческой работы в условиях рыночной экономики. В то же время общепризнано, что *менеджмент – это и наука и искусство*, и что овладение знаниями в этой области невозможно без получения соответствующих практических навыков Естественно, что основная часть слушателей имеет незначительный *жизненный* и еще меньший *управленческий* опыт.

Вторая главная проблема российского менеджмента – коррумпированность современной экономики РФ на всех уровнях. Здесь можно разделить менеджеров в государственных экономических структурах и менеджеров частных компаний. В западных странах государственные управленцы, чиновники, в большей степени отделены от материальных благ и их распределения, их роль с точки зрения взаимодействия с менеджерами частных компаний сведена к минимуму. Особенность российской системы управления, наличие «откатов» при получении крупных государственных заказов привела к тому, что российский чиновник стал «крупным менеджером» с эффектом получения «серых бонусов» при организации «нужных» управленческих решений в экономике.

Третья проблема – избыточная численность государственных управленцев, непрерывно возрастающего числом при постоянном «сокращении» аппарата. Это связано с тем, что самый эффективный и доходный бизнес в России – управление государственными ресурсами. При этом наблюдается острая нехватка топ-менеджеров высшей квалификации, способных эффективно управлять частными компаниями, с целью конкурентоспособности на мировых рынках. Пока это получается только в некоторых отраслях, прежде всего ресурсных, связанных с экспортом полезных ископаемых и экспортом вооружений. Это превосходство связано, скорее всего, не только с уровнем менеджмента – большинство кадров были воспитаны в советское время, а также с конкурентными преимуществами в этих областях, сложившихся в силу географических, исторических и традиционных особенностей, позволяющих увереннее чувствовать себя на рынке.

Некоторые оценки ученых говорят, что "критическая масса" руководителей, менеджеров, способных преобразовать облик нашей экономики и наших предприятий в соответствие с современными требованиями, должна составить не менее 3.0 млн. специалистов. Однако это оценка сомнительна, поскольку ее приводят специалисты, заинтересованные в учебном процессе – увеличении количества студентов по данной специальности. В тоже время, исторический опыт показывает, что численное увеличение управления в России приводит к обратным результатам.

 Проблема взаимодействия топ-менеджмента и владельца компании в России

 Особенность российской экономики - частые конфликты между владельцами компаний и топ-менеджерами, что приводит к замене последних. Результат - владелец теряет ценного специалиста, что отражается на эффективности работы компании. Эксперты утверждают, что в основном причины развалившихся рабочих отношений лежат в разном понимании стратегического управления компанией. Это обстоятельство также объясняет, почему карьерные амбиции менеджеров не реализуются.

Суть разногласий заключается в том, что собственник хочет получения прибыли на каждом этапе, а менеджер высокой квалификации настроен на стратегические цели. Классический менеджер — это управленец, который работает по заданному четко разработанному направлению. Во многих российских компаниях, замечают эксперты, оно фактически отсутствует. Вместо этого компания функционирует по принципу «предпринимателя», то есть меняет направление своих усилий в зависимости от изменений на нестабильном рынке, также компании вынуждены подстраиваться под изменения в законодательной базе, смены политического курса и т.п. Таким образом, у средней компании нет жесткой стратегии. В этих условиях менеджер - управленец не знает будущего и не может разрабатывать планы своих действий по заданной «генеральной линией» компании, поскольку она просто отсутствует. Управленец в компании работает по принципу: появилась проблема – решили. В этих условиях менеджер должен быть предпринимателем – в каждый момент приспосабливаться к внешним условиям, а не строить стратегических планов.

В западных странах компании существуют по-другому. Есть разработанная стратегия, учтены основные параметры — возможные риски, динамика цен и т.д. Незначительные вариации на рынке в сторону «быстрых денег», не являются причиной делать «резкие повороты», так как коммерческая выгода компании основывается на стратегическом поведении для достижения конкретной цели - достижения стратегических заранее выставленных параметров. Это говорит о том, что выгоднее стратегические приобретения, незначительные потери возможной «быстрой» выгоды окупаются приверженностью выбранному основному направлению. В такой компании менеджер чувствует себя комфортно, его действия ясны, прогнозируемы, ожидания оправдываются.

В классическом понимании менеджмента управление бизнесом построено на следовании стратегии. Предпринимательский подход — это российская специфика, которая естественным образом сформировалась в 90-тые годы и по инерции продолжает существовать. В те времена умение ориентироваться на обширном бизнес-пространстве, принимать смелые и быстрые решения, быть предпринимателем, было главным в экономике страны и в процветании бизнесмена. Сейчас это время проходит, российским компаниям, чтобы иметь возможность общаться со своими зарубежными партнерами, российским компаниям нужно перенимать западный опыт управления, соответствующий современному развитию российской экономики.

Копирование формы, внешних атрибутов (штат управленцев, название должностей) российские компании переняли, реальные способы управления в целом остаются прежними по аналогии с 90-тыми годами. Это особенность среднего бизнеса России. Специалист, который получил образование классического управленца и сам тяготеет именно к такой работе, в стратегическом плане проиграет управленцу – стратегу.

Однако современный менеджер часто вступает в конфликт с собственником компании. Кажется, что сиюминутная прибыль важнее стратегического планирования. Эксперты относят это на счет общую невысокую культуру управления в России. За рубежом такая ситуация невозможна по определению. Там выбор менеджера – сложная процедура с целью оценки его стратегической культуры. Он проходит многоуровневое собеседование, встречается с сотрудниками компании смежных направлений, с руководством. Детали будущей работы обсуждаются как можно более подробно, потом компания и потенциальный менеджер принимают решение о совместной стратегической работе. Оговаривают мельчайшие нюансы его деятельности. Этот процесс приема оправдан, поскольку сотрудник топ-уровня приходит в компанию минимум на пять лет. Он должен «вписаться» в систему, его работа и система подготовки дорога и длительна, он разделяет корпоративную культуру большой, часто гигантской, компании. Его замена или его сбои по работе – дорогое удовольствие для корпорации.

Теперь еще о российских особенностях. У собственника компании или генерального директора не всегда есть четкие цели и планы развития компании. Стратегия постоянно меняется, что исключает возможность общего планирования, отсутствует прозрачное планирование финансовых потоков предприятия и они связаны с теневым рынком. Из-за этого невозможно достичь результатов, которых требует собственник. Нередко менеджер имеет высокую степень ответственности, но не имеет ключевых полномочий, серьезно зависит от решений руководства по текущим вопросам оперативного управления. Еще одной причиной может стать отсутствие взаимопонимания среди членов управленческой команды, когда, например, в состав входят «люди директора», которые выполняют функцию дополнительного контроля бизнеса, при этом конкретных управленческих решений не выполняют.

В России при этом существует дефицит на рынке топ-менеджеров, спрос превышает предложение. Это в первую очередь административный директор, директор по информационным системам, по продажам, по развитию бизнеса, главный бухгалтер, региональный менеджер по продажам. Это при том, что топ-менеджеры имеют значительные заработные платы (до 250 тысяч рублей в месяц – данные по рынку труда Санкт-Петербурга).

 2 Виды коммуникации в организации

Коммуникация (от лат. communicatio) буквально означающее «общее» или «разделяемое всеми» - это процесс обмена информацией (идеи, факты, мысли, чувства и ценности) между двумя и более людьми, ведущий к взаимному пониманию, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до работников организации.

Коммуникации в организации — это сложная, многоуровневая система.

В самом широком смысле цель коммуникаций - осуществление изменений, влияние на деятельность таким образом, чтобы достичь процветания организации. В узком же смысле цель коммуникации – добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения.

К основным функциям коммуникации относятся:

1) информативная - передача истинных или ложных сведений, осуществляет процесс движения информации;

2) интерактивная (побудительная) - организация взаимодействия между людьми, (распределение функций, влияние на настроения, поведение собеседника путем использования различных форм воздействия: внушение, приказ, просьба);

3) перцептивная функция - восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;

4) экспрессивная - возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

Коммуникации в организации классифицируются по следующим видам:

1. По форме общения - вербальные и невербальные коммуникации.

2. По субъектам и средствам коммуникаций - межличностные коммуникации и организационные (коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий).

3. По каналам общения – формальные и неформальные.

4. По организационному признаку (по пространственному расположению каналов): вертикальные и горизонтальные.

5. По направленности общения: нисходящие и восходящие коммуникации.

Вербальные коммуникации – коммуникации, осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования. Многие сотрудники организаций проводят в состоянии различных форм вербальных коммуникаций более 50% рабочего времени. Коммуникация осуществляется вербальным (устный, разговорный) и невербальным (тон речи, пауза, акцентирование внимания, телодвижения) способами. Вербальная коммуникация использует в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный звуковой язык, т.е. систему фонетических знаков, включающих два принципа: лексический и синтаксический. Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения. Правда, этому должна сопутствовать высокая степень общности понимания ситуации всеми участниками коммуникативного процесса.

Обмен информацией возможен не только посредством речи, но и посредством других знаковых систем, которые в своей совокупности составляют средства невербальной коммуникации– это сообщения, посланные отправителем без использования устной речи как системы кодирования, с помощью жестов, мимики, поз, манер и т.д. Они выступают как средства коммуникации в той степени, в которой их содержание может быть интерпретировано другими. Невербальные коммуникации полезны, но их интерпретация субъективна и заранее несет в себе возможность ошибки.

Организационные коммуникации – это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах.

Межличностные коммуникации – устное общение людей в одном из перечисленных видов. Природа межличностных отношений существенно отличается от природы общественных отношений, так как их важнейшая специфическая черта – эмоциональная основа. Поэтому межличностные отношения можно рассматривать как фактор психологического климата группы. Эмоциональная основа межличностных отношений означает, что они возникают и складываются на основе определенных чувств, рождающихся у людей по отношению друг к другу.

Внешние коммуникации – это коммуникации между организацией и средой. Любая организация существует не изолированно, а во взаимодействии со своей внешней средой. От факторов внешней среды зависят коммуникационные потребности организации. Если нужно было бы проанализировать, о чем говорят, пишут и читают в действительности люди в организации, основное внимание пришлось бы сосредоточить на каких-то вопросах, которые были бы связаны с потребностями информационного взаимодействия с внешним окружением, которое влияет или будет влиять на организацию. И от того, какие факторы этой среды (потребители, конкуренты, органы государственного регулирования, общественное мнение и т. д.) оказывают наибольшее влияние на работу организации и ее результаты, зависят характер и способы ее коммуникаций. У организаций имеются разнообразные средства обмена информацией с основными элементами своего внешнего окружения. Так, например, с имеющимися и потенциальными потребителями производимых товаров и услуг фирмы общаются прежде всего с помощью рекламы и других средств продвижения товаров на рынок (выставки-продажи, директ-мейл, личные продажи и т. п.), а также проводя различные социологические опросы.

Организация — объект государственного контроля и регулирования, регулярно представляет соответствующим органам (статистики, налоговым, внебюджетным фондам) различные отчеты, справки, сведения и т. п. Используя лоббистов, поддерживая определенные политические партии, движения, группы и отдельных депутатов, делая взносы в их пользу, крупные организации не только получают от них необходимую информацию, но и влияют на законодательство, содержание нормативных актов, принимаемых законодательной властью всех уровней.

Большое внимание уделяется созданию в общественном мнении благоприятного образа организации, для чего в крупных фирмах создаются специальные отделы по связям с общественностью («паблик рилейшнз»), специалисты которых, используя разнообразные средства, распространяют необходимую для этого информацию.

Это далеко не полный перечень примеров коммуникаций между организацией и ее внешней средой.

Внутренние коммуникации. Под ними понимаются информационные обмены, осуществляемые внутри организации, между ее элементами (различными уровнями и подразделениями). Внутри организации обмены информацией происходят между уровнями руководства (вертикальные коммуникации) и между подразделениями (горизонтальные коммуникации).

Неформальные коммуникации*.* В любой организации наряду с формальной структурой существует и неформальная, которая основана на личных, неслужебных, не регламентированных отношениях и соответственно кроме информации, передаваемой по официальным, формальным каналам (формальные коммуникации), циркулирует и неофициальная информация, проще говоря, слухи, передаваемые при помощи неформальных коммуникаций.

Неформальными коммуникациями довольно часто пользуются руководители, чтобы выяснить реакцию сотрудников на те или иные предполагаемые изменения. Особенности неформальных коммуникаций — гораздо большая скорость передачи информации, значительный объем аудитории, сравнительно меньшая достоверность передаваемых сообщений. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами».

Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее, исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т. е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. Согласно исследованию 80—99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой компании. Уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации. Кроме того, независимо от точности все свидетельствует в пользу влиятельности слухов, будь их воздействие положительным или отрицательным.

Виды слухов:

1) «мечты и чаяния» - отражают желания и надежды людей, инициирующих слухи. Это наиболее позитивные слухи, способствующие творчеству работников;

2) «вбивание клиньев» - наиболее агрессивный тип, продиктован порой ненавистью. Наносят ущерб как репутации, так и отдельным работникам;

3) финальный слух - вызван предполагаемыми действиями в будущем, длительное время ожидаемыми сотрудниками.

Наличие в организации неформальных коммуникаций — явление нормальное, однако, лишь до определенной степени. Следует помнить, что слухи — это всегда следствие недостатка информации, и большой объем сведений, распространяемых с помощью слухов, неформальных информационных обменов, свидетельствует о неблагополучии системы коммуникаций и ее неэффективности.

Формальные коммуникации – это коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, т.к. каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Вертикальные коммуникации. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций.С их помощью информация передается с высших уровней руководства на низшие, или по нисходящей. Таким образом работникам организации сообщают о текущих задачах, изменении приоритетов, рекомендуемых процедурах, о новых стратегических и тактических целях, конкретных заданиях на определенный период, изменении правил, инструкций, стандартов деятельности и т. п.

Например, вице-президент по производству может сообщать управляющему заводом (руководителю среднего уровня) о предстоящих изменениях в производстве продукта. В свою очередь, управляющий заводом должен проинформировать подчиненных ему руководителей об особенностях готовящихся изменений.

Параллельно этим информационным потокам в любой организации осуществляется передача информации в противоположном направлении — с низших уровней иерархии к высшим, или по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Коммуникации по восходящей также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким образом, руководство узнает о реальном положении дел в организации, о результатах принятых решений, о возникающих трудностях, проблемах и предположениях по их разрешению. Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей — это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно на один раз неделю, собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей. Эти группы, получили название «кружков качества». Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

 Наиболее очевидным компонентом вертикальных коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным.Этот вид внутренних коммуникаций составляет абсолютное большинство всех информационных обменов в организации и занимает особое место в сфере межличностных отношений. Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми. Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; обсуждением проблем эффективности работы; достижением признания и вознаграждением с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении, а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

Поэтому, хотя коммуникации типа руководитель - подчиненный формально являются одной из разновидностей вертикальных коммуникаций, их в силу особой значимости принято рассматривать отдельно.

В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы.

Горизонтальные коммуникации – это коммуникации между различными отделами организации. Так как организация состоит из нескольких (иногда множества) подразделений, нуждающихся в согласованном выполнении своих задач, это вызывает у них необходимость обмениваться между собой информа­цией для координации задач и действий. Поскольку организация — это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы, в которых формируются равноправные отношения, являющиеся важной составляющей удовлетворенности работников организации.

Таким образом, в дополнение к вертикальным, организации нуждаются и в горизонтальных коммуникациях. Их существенное отличие заключается не в направлении движения информации, а в том, что в отличие от вертикальных, основанных на отношениях руководства и подчинения, горизонтальные информационные обмены связывают равноправные элементы организации, формируя между ними отношения кооперации и координации.

Заключение

Каждый руководитель хотел бы иметь дружный и работоспособный коллектив, способный вместе с ним достичь поставленных целей. Работа по созданию и совершенствованию условий для формирования такого коллектива не менее важна, чем его деятельность. Среди этих условий важнейшее – организация внутренних и внешних связей (коммуникаций).

Управление в организации осуществляется через людей. Одним из важнейших инструментов управления является информация. Используя и передавая эту информацию, а также, получая обратные сигналы, руководитель организует и мотивирует подчинённых. Многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достичь наиболее адекватного восприятие данной информации теми, кому она предназначена.

Без коммуникации невозможно существование никакой организованной группы людей. Коммуникация - это средство, с помощью которого в единое целое объединяется организованная деятельность. Коммуникация является средством, с помощью которого осуществляются изменения, информация приобретает эффективность, реализуются цели. Без коммуникации невозможно и управление, потому что оно, с одной стороны опирается на существующие и сложившиеся формы коммуникации, с другой - формирует те формы коммуникации, которые облегчают как совместную деятельность, так и само управление. Хотя коммуникация имеет широкое применение во всех областях управления, она особенно важна для осуществления функции руководства и лидерства. Согласно исследованиям руководитель большую часть своего времени тратит на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессе принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информации встроен во все основные виды управленческой деятельности, можно назвать коммуникации связующим процессом.

 Список использованной литературы

 1. Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник для вузов. / О. С. Виханский,

А. И. Наумов. – М., 2007

 2. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль ; Пер. с англ. –

Спб., 2005

 3. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации /

Г. Миницберг ; Пер. с англ. – СПб., 2007.

 4. Василика, М. А. Основы теории коммуникации: Учебник /

М. А. Василика. – М. : Гардарики, 2003.

 5. Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной

деятельности: Учеб. пособие / А. П. Панфилова. – СПб., 2005

 6. Снетков, В. М. Психология коммуникаций в организации: Учеб.

пособие / В. М. Снетков. – СПб., 2000.

 7. Шарков, Ф. И. Основы теории коммуникации: учебник / Ф. И. Шарков.

– М. : Издательский Дом «Социальные отношения» издательство «Перс-

пектива», 2007.