ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОУ ВПО НИЖЕГОРОДСКИЙ КОММЕРЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине “Организационное поведение”

на тему совершенствование коммуникативного процесса в организации

на примере ООО «Тамерлан»

Выполнила: студентка

3-ММ группы

факультета менеджмента

Крайнова Анна Валерьевна

(Ф.И.О. студента)

Научный руководитель:

Макаров В.Д.

Н. Новгород

2008

СОДЕРЖАНИЕ:

I Введение…………………………………………………………………стр.3

 II 1 Теоретические основы коммуникационного процесса

 в организации…………………………………………………...стр.5

1.1 Функции коммуникаций…………………………………... стр.5

1.2 Виды коммуникаций………………………………….. …. стр.6

1.3 Коммуникационный процесс ……………………………. стр.7

 2 Организационно-правовая характеристика

 ООО «Тамерлан» ……………………………………………... стр.9

2.1 Наименование и месторасположение организации ….... стр.9

2.2 Историческая справка о создании и развитии ……… ... . стр.9

2.3 Направления деятельности……………………………..….стр.9

2.4 Организационная структура управления ……………….. стр.11

3 Анализ системы коммуникаций ООО «Тамерлан» ………….. стр.12

3.1 Коммуникации между организацией и ее средой ……..…стр.12

3.2 Коммуникации между уровнями и подразделениями ….. стр.12

3.3 Преграды в организационных коммуникациях ………..... стр.13

4 Совершенствование коммуникативного процесса

в организации ……………………………………………………..… стр.15

4.1 Принципы организации эффективной коммуникации … стр.15

4.2 Принципы коммуникабельности……………………….…стр.16

4.3 Способы совершенствования информационного

 обмена в организации……………………………………....стр.17

III Заключение ………………………………………………………… стр.19

IV Список использованной литературы …………………………………стр.20

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Согласно исследованиям, руководитель от 50 до 90% 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 потоке и процессах принятия решений, не говоря уж об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, коммуникации читаются связующим звеном в деятельности организации.

Процессы коммуникации, в которых участвуют работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между руководителем и организацией, между организацией и внешней средой. В повседневной работе руководитель должен использовать информацию от различных доступных источников - вышестоящих руководителей, подчиненных, руководителей того же уровня, заказчиков, поставщиков, средств массовой информации и т.д.

Если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их. Однако коммуникации - это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Для успешной работы любой организации необходимы эффективные коммуникации, которые состоят из качественной передачи информации, средств передачи и верного восприятия послания получателем.

В силу своей исключительной роли в обеспечении эффективного функционирования всех организационных процессов коммуникация сама по себе является важнейшим процессом и требует специальною изучения и особых методов управления. Отсюда актуальность рассматриваемой темы.

 Цель исследования - определить основные направления повышения эффективности организационных коммуникаций на примере ООО «Тамерлан».

При этом для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- ознакомиться с основой коммуникационного процесса в организации;

- дать общую характеристику ООО «Тамерлан»;

- проанализировать систему коммуникаций ООО «Тамерлан»;

-выяснить какие принципы являются полезными для организации эффективной коммуникации;

- выяснить принципы, соблюдение которых поможет руководителю стать более коммуникабельным;

**-** способы совершенствования информационного обмена в организации.

 1 Теоретические основы коммуникационного процесса в организации

**1.1 Функции коммуникаций**

 Одним из самых важных факторов интеграции управления является коммуникация.

 Коммуникация - это общение людей в процессе их совместной деятельности, это обмен идеями, мыслями, чувствами, обмен информацией. Без коммуникации невозможно существование никакой организованной группы людей.

 Коммуникация является средством, с помощью которого модифицируется поведение, осуществляются изменения, информация приобретает эффективность, реализуются цели.
Эффективно работающие руководители - это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.
 В самом широком смысле цель коммуникаций на предприятии - осуществление изменений, влияние на деятельность таким образом, чтобы достичь процветания предприятия.

Существует две основные функции коммуникации: информационная и личностная. Первая осуществляет процесс движения информации, вторая - взаимодействие личностей. Эти две функции теснейшим образом связаны друг с другом. Взаимодействие личностей в значительной степени осуществляется благодаря движению информации, но полностью к информационным процессам не сводится, потому что коммуникация строится не только по факту передачи и получения информации, но и по личностным ее оценкам и индивидуальным интерпретациям.

## 1.2 Виды коммуникаций

##### Коммуникации

 организационные межличностные

 внешние внутренние

 неформальные формальные

 вертикальные горизонтальные

 по восходящей по нисходящей

*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. Эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха в управлении, так как, с одной стороны, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей - начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом - в рамках различных событий, а с другой, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

*Внешние коммуникации* - это коммуникации между организацией и средой. Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации.

 *Внутренние коммуникации* - это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

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

*Неформальные коммуникации*. 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".

*Вертикальные коммуникации.* Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться *по нисходящей*, т. е. с высших уровней на низшие.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях ***по восходящей***. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Коммуникации по восходящей, т. е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях

 *Горизонтальные коммуникации* - это коммуникации между различными отделами организации. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы, в которых формируются равноправные отношения, являющиеся важной составляющей удовлетворенности работников организации.

1.3 **Коммуникационный процесс**

**Коммуникационный процесс** - это обмен информацией между 2 людьми и более, который является важнейшей составляющей деятельности руководителя. Это сложный процесс.

Коммуникативный процесс имеет следующие элементы и проходит следующие этапы:

|  |  |
| --- | --- |
| *Элементы* | *Этапы* |
| Что должно быть | Что необходимо делать |
| 1. Отправитель сообщения (человек, у которого есть идея, формирование и формулирование знания) | 1. Зарождение идеи |
| 2. Кодирование информации (идея, изложенная на каком-либо носителе) | 2. Сообщение, выбор канала (выбор способа отображения идеи на каком – либо носителе). |
| 3. Передача информации (какой канал) | 3. Передача сообщения |
| 4. Получатель (лицо, которому адресовано сообщение) | 4. Декодирование сообщения, расшифровка (коммуникация прошла успешно, если мысли отправлены и восприняты получателем с одним смыслом) |

Каждый этап создает помехи-шумы, поэтому необходимы:

1. Обратная связь (для выяснения как информация понята);

2. Многоканальная связь (для достоверности проверки).

2 КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

 **2.2 Наименование и месторасположение организации**

ООО «Тамерлан» находится по адресу г. Нижний Новгород,

 ул. Комарова д.19. Контактные телефоны +7(8312) 585989, 585939.

В лице руководящего состава: генеральный директор Туезов В.В., исполнительный директор Каравайкин А.М. и технический директор Туезов А.В.

Установленный график работы с 08:00 до 17:00.

**2.2 Историческая справка о создании и развитии**

Изначально ООО «Тамерлан» занимался установкой и продажей кондиционеров. У кондиционеров одна тонкость – сезонность, что затрудняло работу с ними, например, зимой, т.е. спрос на них был только летом. (Фирма конкурент: “ООО” Бриз НН.)

 Вскоре появилось возможность заниматься пожарной и охранной сигнализацией. Сигнализации, в свою очередь, были востребованы в основном в школах и садиках. Нет смысла указывать организации конкуренты в связи с тем, что по пожарной и охранной сигнализации проводятся тендеры. А на тендере многое зависит от сроков работы, объёма, цены, зарекомендованности фирмы.

 **2.3 Направления деятельности**

Сейчас данная организация выполняет работы по проектированию, монтажу, электрообеспечению и пуско-наладке систем: охранно-пожарной сигнализации, пожаротушения, контроля доступа, видеонаблюдения, кондиционирования и обогрева, вентиляции. устройство наружных и внутренних систем электроснабжения.

Под системами охраны традиционно понимаются: охранная и пожарная сигнализации, системы контроля и управления доступом и системы видеонаблюдения.

000 «Тамерлан» может предложить по желанию заказчика, монтаж как отдельной системы, будь то охранная или пожарная сигнализация, или система видеонаблюдения и т.п., так и объединенную (интегрированную) систему.

Интегрированная система охраны - является пространственно распределенной информационно-управляющей системой, обеспечивающей как раздельное, так и совместное функционирование на объектах подсистем: охранной и тревожной сигнализации, пожарной сигнализации с управлением пожарной автоматикой, контроля и управления доступом, видеонаблюдения, управления инженерными системами зданий.

Распределенная система позволяет подключать оборудование в одних точках, а осуществлять мониторинг и управление из других. При этом можно установить несколько рабочих мест, в том числе и удаленных, или управлять с одного рабочего места средствами охраны нескольких объектов.

При монтаже всех типов систем 000 «Тамерлан»использует материалы и оборудование, прошедшие обязательную сертификацию, с гарантией на все смонтированное оборудование один год, с последующим техническим обслуживанием данных систем.

Вот несколько крупных объектов, с которыми работала данная организация:

1. РОСТО (установка пожарной сигнализации и системы оповещения);
2. ЗАО ПКФ «3нергоинформ» (установка пожарной и охранной сигнализации);
3. Лицей *N28* (установка пожарной сигнализации и системы оповещения);
4. Филиал лицея *N240* (установка пожарной сигнализации и системы оповещения).
	1. **Организационная структура управления**

Организационная структура 000 «Тамерлан»

Ген.Директор

Исп.Директор

Тех.Директор

Секретарь

Отдел проектировки

Бухгалтерия

Проектировщики

Глав. Бух

Бухгалтер

Монтажники

Склад

Кладовщик

Рисунок 1 Схема организационной структуры управления 000 «Тамерлан»

Это ступенчатая иерархическая структура, в которой во главе стоит начальник (генеральный директор), а ему оказывают помощь функциональные органы, это исполнительный и технический директора. Руководители функциональных подразделений подготавливают проекты планов отчетов, которые превращаются в официальные документы после подписания их генеральным директором. Можно сделать вывод, что это линейно-функциональная структура управления.

1. Анализ системы коммуникаций ООО «ТАМЕРЛАН»

 **3.1 Коммуникации между организацией и ее средой**

ООО «Тамерлан» пользуется разнообразными средствами коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения своих услуг на рынок. Конкретно данная организация использует рекламу в сети Интернет.

 Также данной организации приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи письменные отчеты о своей деятельности. В своих ежегодных отчетах сообщает информацию по финансам, а также приводит сведения о своем размещении, своих работниках.

Хочу подчеркнуть что обсуждения, собрания, телефонные переговоры, отчеты и т.п., циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

3.2 **Коммуникации между уровнями и подразделениями**

*Межуровневые коммуникации в данной организации.*

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, конкретных заданиях, о новых заказах, новой продукции и т.п. Таким образом директор ООО «Тамерлан» информирует генерального директора, тот, в свою очередь, информирует подчиненных ему руководителей, который в последствии сообщает всю нужную информацию своим подчиненным.

*Коммуникации между отделами.*

 Организация состоит из подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация - это система взаимосвязанных элементов, руководство данной добивается, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.
В данной организации равноправные отношения и это устраивает работников ООО «Тамерлан».

*Коммуникации руководитель – подчиненный.*

Обменинформацией между руководителем и подчиненным происходит в виде прояснения задач; обсуждения проблем эффективности работы; достижение признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствования и развития способностей подчиненных; сбора информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещения подчиненного о грядущем изменении; а также получения сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

*Неформальные коммуникации.*

Организации состоят из формальных и неформальных компонентов. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Как и в любой другой организации, в ООО «Тамерлан» есть место слухам, т.к. организации довольно больших размеров.

Слухи – неточные сообщения и сведения.

В качестве примера слухов в организации можно привести разговор между рабочими о предстоящем сокращении рабочих, новые меры по наказаниям за опоздания, грядущее перемещение и повышение, подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании и т.д.

**3.3 Преграды в организационных коммуникациях**

*Искажение сообщения.*

 Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин. Сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.
 Сообщения, отправляемые наверх, могут искажаться в силу несовпадения статусов уровней организации. Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией. Это может приводить к тому, что подчиненный не информирует руководителя о потенциальной или существующей проблеме, поскольку «не хочет сообщать начальнику плохие новости». Далее, поскольку подчиненные часто хотят получить одобрение от руководителя, они могут говорить ему только то, что он хочет услышать.

*Информационные перегрузки.*

Преграды на путях обмена информацией могут также быть следствием перегрузки каналов 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. К сожалению, понимание руководителем важности информации может отличаться от понимания таковой другими работниками организации.

К другим аспектам, которые могут вызывать проблемы в коммуникациях, можно отнести неудовлетворительный состав рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач. Наконец, создавать проблемы при обмене информацией могут конфликты между различными группами или отделами организации. Ясно, что плохо проработанная информационная система может снижать эффективность обмена информацией и принятия решений в организации.

1. совершенствование коммуникативного процесса в организации

**4.1 Принципы организации эффективной коммуникации**.
 Следующие принципы являются полезными для организации эффективной коммуникации, так как они концентрируют внимание на четырех решающих областях: качество сообщения, условия приема, поддержание целостности организованных усилий и использование преимуществ неформальной организации.

*Принцип ясности.*

Хотя о коммуникации часто думают просто как о сообщении для того, чтобы она обладала какой-то ценностью, она должна пройти испытание по принципу ясности: сообщение обладает ясностью, если оно выражено таким языком и передано таким образом, что может быть понято получателем.

*Принцип целостности.*

Управленческие сообщения скорее являются средствами, чем конечными целями.

Принцип целостности состоит в следующем: цель управленческих сообщений - содействовать установлению понимания между людьми в процессе их сотрудничества, направленного на достижение целей предприятия.
  *Принцип стратегического использования информационной
организации*.
 Характер этого принципа заключается в следующем: наиболее эффективной коммуникация бывает тогда, когда руководители используют неформальную организацию в дополнение к коммуникации формальной организации.

**4.2 Принципы коммуникабельности**

Существует несколько простых принципов, соблюдение которых поможет руководителю стать более коммуникабельным.

* Умение слушать. Эффективное общение невозможно без умения слушать.
* Ясность идей. Прояснение идей перед их передачей означает, что необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы и идеи, которые хотите сделать объектами передачи.
* Язык жестов и интонаций. Необходимо следить за языком жестов, позой и интонацией, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, вы добиваетесь большей ясности и понимания ваших слов.
* Эмпатия и открытость. Эмпатия - это внимание к чувствам других людей, сопереживание. Удачное применение эмпатии может заметно уменьшить возможность неверного понимания при декодировании сообщения принимающей стороной. Эмпатия при обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре.
* Установление обратной связи. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали. Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них - задавать вопросы. Еще один способ установления обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание.
Обратную связь можно установить также путем контроля первых результатов работы. Соответствующая информация позволит вам оценить, в какой мере воплощается то, что вы намеревались сообщить.

**4.3 Способы совершенствования информационного обмена в организации**

Рассмотрим некоторые способы совершенствования информационного обмена в организации.

*Регулирование информационных потоков.*

 Руководитель должен представлять потребности в информации своих начальников, коллег, подчиненных, а также собственные. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах. Как показано ниже, информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных.

*Управленческие действия.*

Регулирование информационного потока - лишь один пример из числа действий руководителя по совершенствованию обмена информацией. Есть и другие. К примеру, руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов.

*Система обратной связи.*

В той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи - перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов.
 Опрос работников - еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов:

1) четко ли доведены до них цели их деятельности;

 2) с какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться;

3) получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы;

 4) открыт ли их руководитель для предложений;

5) информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

 Т.к. обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации связующим процессом.

Поскольку руководитель исполняет три свои роли и осуществляет четыре основные функции, с тем чтобы сформулировать цели организации и достичь их, качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей. Это означает, что для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации.

Неэффективные коммуникации — одна из главных сфер возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, надо стараться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становиться лучшими, более эффективными менеджерами. Эффективно работающие руководители — это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть Коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. - М.: Инфра-М, 1999.
2. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. Коротков Э.М. - М.: Дека, 1998.
3. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. - М.: Юнити, 2000.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992
5. Смирнов Э.А. Управленческие решения – Москва, ИНФРА-М, 2001
6. <http://bank.orenipk.ru>
7. http://www.refbank.ru