

На правах рукописи

**МИКУЛКА  
ЕЛЕНА МИХАЙЛОВНА**

**Разработка организационно - коммуникационных  
процессов в системе управления предприятиями  
машиностроения**

Специальность 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством  
(промышленность)

**АВТОРЕФЕРАТ ДИССЕРТАЦИИ**  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Нижний Новгород  
2007

Работа выполнена в ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор  
Удалов Федор Егорович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Морозов Юрий Павлович

кандидат экономических наук, доцент  
Котомина Нонна Григорьевна

Ведущая организация - Нижегородский государственный инженерно-  
экономический институт

Защита состоится 30 мая 2007 года в 12 часов на заседании  
диссертационного совета Д.212.166.03 при ГОУ ВПО «Нижегородский  
государственный университет им. Н.И. Лобачевского» по адресу: 603000, г.  
Нижний Новгород, ул. Б.Покровская, д.60, экономический факультет, ауд.512.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ГОУ  
ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского».  
Электронная версия автореферата размещена на сайте: <http://www.unn.ru>

Автореферат разослан «26» апреля 2007 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Лебедев Ю.А.

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** Эффективное управление коммуникациями является одной из важнейших составляющих успешной деятельности промышленных предприятий вообще и предприятий машиностроения, в особенности ввиду их сложной и многоуровневой структуры управления. Если нарушаются или разрываются информационные связи внутри предприятия и связи с внешним миром, само его существование ставится под угрозу.

Актуальность как внутренних, так и внешних коммуникаций в современных условиях устойчиво возрастает. Внешних - вследствие всё большей насыщенности рынков товарами, все большего разнообразия потребностей, форм и методов конкуренции, все более совершенных средств сбора, хранения, обработки, передачи информации и целого ряда других факторов.

Внутренние коммуникационные процессы являются обязательным связующим звеном между руководителем и подчиненными в рамках конкретного объекта управления, и между административными и функциональными звеньями в иерархической организационной структуре управления предприятиями.

Важной задачей является передача информации конкретным потребителям таким образом, чтобы те правильно восприняли эту информацию и поняли ее потенциальную полезность. Это очень существенно, так как при плохом представлении даже самая ценная информация может оказаться бесполезной, хотя она несет определенный смысл, который должен был вызвать у потребителей такую же реакцию, если бы они сами непосредственно наблюдали события, составляющие суть информации.

Основная задача любого руководителя – сделать все необходимое, чтобы добиться установленных предприятием целей. Руководитель должен располагать своевременной, точной и полной информацией, без которой невозможно принятие эффективных решений.

В принципиальном смысле, управление любым объектом можно представить в двух аспектах: управление как процесс и управление как функция. Управление как функция предполагает исполнение целого ряда общих и специфических функций. А управление как процесс есть нечто иное, как процесс информационного обмена, осуществляемого по коммуникационным цепям или каналам. Отсюда следует, что без коммуникации в принципе и невозможно управление. Успех управления во многом зависит от правильного построения коммуникационных процессов и их эффективного функционирования на практике.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод об актуальности выбранной темы диссертационного исследования.

Проведенные диссертационные исследования соответствуют п. 15.13 (инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов) и п. 15.26 (методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации и управления отраслями и предприятиями машиностроительного комплекса) паспорта специальностей ВАК РФ.

**Степень изученности проблемы.** Коммуникации представляют собой один из наиболее динамичных процессов в области управления, по отношению к которому четкости и ясности в понимании пока не достигнуто. В ранних дискуссиях, с точки зрения истории развития менеджмента, коммуникациям уделялось мало внимания. Несмотря на включение коммуникаций в распорядительную функцию менеджмента, не было разработано определенной концепции коммуникаций, а также не было попыток интегрировать их в целостную теорию менеджмента.

Сегодня отношение науки к коммуникациям существенно изменилось. За последние годы появилось множество работ, посвященных межличностным и организационным коммуникациям. Основная заслуга в развитии представлений о коммуникациях как одном из важнейших факторов эффективного менеджмента принадлежит Честеру Бернару, работы которого относятся к концу 30-х годов 20 века. С его точки зрения, именно коммуникации придают динамичность системе взаимодействия внутри организации. Методы коммуникации определяют форму и внутреннюю экономику организации.

Проблемы коммуникаций, происходящие в системе управления предприятиями, рассматриваются различными направлениями управленческой мысли. Основным вниманием эти проблемы пользуются в зарубежных исследованиях А.Файоля, Ф.Тейлора, Э.Мейо, Г.Саймона, К.Ясперса, И.Ричардса, Т.Шибутани, А.Пиза, Г.Лассвелла, К.Шеннона, У.Уивера, В.Трама, А.Бавеласа, Г.Леавитта, М.Шоу, Дж.Адаира, М.Мескона, Ф.Хэдоури, Дж.М. Лэйхиффа, Дж.М. Пенроуза, Р.Бландела, П. Ньюхоузера, В. Ховелла, Р. Дипбоя, М. Стола и др. Также проблемам теории и практики коммуникационных процессов уделено достаточно большое внимание и в работах отечественных специалистов и ученых, среди которых: В.Б. Кошкин, И.И. Кириченко, В.Н. Лавриненко, С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко, Е.В. Руденский, Е.Е. Вершигора, Ю.Н. Арсеньев, А. Блинов, В.Ю. Бореев, А.В. Коваленко, А.П. Вереvченко, В.Р. Веснин, О.В. Голодова, О.С. Виханский, А.И. Наумов, А.П. Волгин, Г.Г. Почепцов, Т.Г. Грушевицкая, А.П. Садокин, В.Д. Попков, А. Зверинцев, Л.М. Землянова, К.К. Каландаров, А.В. Соколов и др.

Исследования зарубежных ученых рассматривались применительно к западному типу организации и были рассчитаны на культуру западных менеджеров и сотрудников, что не характерно для современной отечественной действительности.

Отечественные специалисты в основном рассматривали управленческие преобразования в отраслевом аспекте, что практически не затрагивало

организационные проблемы управления непосредственно на промышленных предприятиях. В условиях же роста самостоятельности предприятий эти проблемы встают особо остро, что ведет к повышению необходимости исследования причин, их порождающих.

На основании изложенного выше, **целью диссертационного исследования** является выявление средствами теоретического анализа и экспериментального исследования проблем действующей системы коммуникаций машиностроительных предприятий и возможностей ее целенаправленного совершенствования от выработки политики коммуникации до определения способов индивидуальной коммуникации работников.

В процессе исследований предполагается решить следующие **задачи**:

- обобщить имеющиеся представления о содержании и основных особенностях коммуникационных процессов в организации;
- провести анализ структуры и особенностей построения информационно-коммуникационных потоков на промышленных предприятиях;
- исследовать проблемы коммуникаций в управлении промышленными предприятиями;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы коммуникаций;
- оценить эффективность реализации мероприятий по совершенствованию коммуникационных процессов промышленных предприятий.

**Объектом исследования** являются предприятия машиностроительной отрасли г. Нижнего Новгорода и Нижегородской области, в числе которых ПКО «Теплообменник», ОАО «Гидромаш», ОАО «Заволжский моторный завод» и др.

**Предметом исследования** являются проблемы роста эффективности коммуникаций и коммуникационного процесса на промышленных предприятиях как основы для принятия своевременных и правильных решений.

**Теоретическую и методологическую основу диссертационного исследования** составили труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные анализу рассматриваемых в диссертации проблем; тематические материалы периодических изданий; методические и справочно-статистические материалы; материалы отчетности, полученные в процессе непосредственного функционирования с исследуемыми предприятиями.

В ходе исследования применялись методы интервьюирования, тестирования и анкетирования руководителей и специалистов; наблюдение, акцентированное на поведенческий аспект деятельности руководителей; системный анализ; экономико-математическое моделирование, а также графоаналитический метод.

**Научная новизна** диссертации состоит в следующем:

- разработана сводная таблица видов коммуникационных сетей на предприятиях машиностроения, позволяющая воспринимать внутреннее информационное взаимодействие на них как единую взаимосвязанную систему;
- дано новое определение шума в системе управления коммуникациями, под которым понимаются любые искажения информации о реальном состоянии объекта управления;
- оценено влияние искажения информации на процесс принятия решений, обусловившее необходимость использования организационных мер, снижающих уровень недостоверности информации;
- разработана новая методика оценки системы коммуникаций на основе анализа документооборота предприятий, дающая возможность определить наиболее проблемные звенья в каналах передачи, обработки и приема информации;
- предложен более полный блок показателей, характеризующих удовлетворенность работников коммуникационными процессами на предприятиях машиностроения;
- разработаны и представлены в табличной форме направления по совершенствованию коммуникационных процессов на предприятиях машиностроения.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что они на базе выявления, описания и интерпретации коммуникационных процессов позволяют эффективно решить проблему совершенствования информационного обмена на предприятии.

Кроме того, разработанный методологический инструментарий может использоваться руководителями для выработки стратегии повышения эффективности системы управления, ориентированной на получение конкретного экономического эффекта.

Отдельные материалы исследования могут быть использованы в процессе повышения квалификации управленческого персонала и в учебном процессе в вузах.

Результаты исследований нашли применение в практической деятельности на предприятиях ПКО ОАО «Теплообменник», ОАО «Гидромаш», ОАО «ЗМЗ».

**Апробация исследований.** Основные результаты проведенных исследований докладывались на международных, всероссийских и региональных научно-практических конференций в городах: Н.Новгород (2005г., 2006 г.), Пенза (2006г.), Киров (2006г.) и др.

По теме диссертации опубликовано 8 работ общим объемом 2,4 п.л., в т.ч. авторских 1,9 п.л.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка использованной литературы, приложений. Работа изложена на 183 страницах машинописного текста и содержит 31 рисунок, 27 таблиц, 1 схему и 21 математических выражения.

### **Краткое содержание работы.**

**Во введении** обосновывается актуальность темы диссертации, характеризуется степень изученности проблемы, обозначаются цели и задачи, объект и предмет исследований, обозначается теоретическая и методологическая база исследования. Дается характеристика научной новизны и практической значимости исследований и результаты их апробации.

**В первой главе** «Теоретические основы коммуникационного процесса» дается описание и анализ сущности и содержания коммуникационного процесса как одного из важнейших звеньев деятельности организации с точки зрения отечественных и зарубежных ученых в русле рассматриваемых в диссертации проблем. Дается типологизация коммуникационных процессов в разрезе различных критериев классификации. Рассматривается организация коммуникационных процессов на предприятии.

**Во второй главе** «Исследование системы коммуникаций на промышленных предприятиях» анализируется структура и особенности построения коммуникационных потоков на промышленных предприятиях. Определяются основные проблемы коммуникаций в процессе управления. Разрабатывается методика оценки системы коммуникаций промышленных предприятий.

**В третьей главе** «Разработка рекомендаций по повышению эффективности коммуникационной системы промышленных предприятий» даются рекомендации по совершенствованию коммуникаций на предприятиях. Проводится оценка эффективности реализации мероприятий по совершенствованию коммуникационных процессов промышленных предприятий.

**В заключении** сформулированы основные выводы из проведенного исследования.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Дано улучшенное определение сущности коммуникаций в управлении, как одного из главных элементов, обеспечивающих его качественную реализацию.**

Коммуникация определяется как деятельность, осуществляемая в определенном контексте, предполагающая прямые и обратные связи и имеющая этическое измерение. Коммуникации предполагают обязательные взаимоотношения персонала, без которых не может реализоваться любой процесс управления, а, следовательно, не может существовать любая организация, поскольку без коммуникаций невозможно обеспечить координацию деятельности персонала, направленную на реализацию целей организации.

Необходимость коммуникации возникает тогда, когда один человек или система испытывает необходимость оказывать влияние на поведение другого человека или системы. Важным элементом при коммуникациях является

осуществление обратной связи предполагающей, что получатель информационного сообщения должен иметь возможность, так или иначе, отозваться на сообщение отправителя.

Руководитель тратит большую часть своего времени на коммуникации для того, чтобы реализовать собственные роли и цели в межличностных отношениях, в информационном обмене, в процессах принятия решений, а также в управлении, планировании, мотивации деятельности подчиненных и в контроле за их работой.

От качества обмена информацией напрямую зависит степень реализации поставленных задач. В то же время некачественная, неэффективная коммуникация способна порождать массу проблем в организациях, которые связаны с, поведенческими аспектами деятельности предприятия. Они проявляются в социально-психологической напряженности, конфликтах, столкновениях интересов, в разрывах деловой коммуникации, в отказе от сотрудничества и в других симптомах нездорового нравственно-психологического климата предприятия. В диссертации констатируется, что эффективно работающие менеджеры – это, в первую очередь, те, кто эффективен в коммуникациях.

## **2. Разработана сводная таблица видов коммуникационных сетей на предприятиях машиностроения**

В диссертации на основе исследования коммуникационных сетей, проведена оценка их эффективности, отраженная в таблице 1. Это позволяет, исходя из конкретно сложившейся ситуации, выбирать наиболее эффективно функционирующую коммуникационную сеть.

Таблица 1

Коммуникационные сети на предприятии

<b>Вид коммуникационной сети</b>	<b>Особенности</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>	<b>Пример</b>
линейная	Звенья связаны друг с другом последовательно	При решении простых задач с малым объемом исходных данных	Децентрализация; сильное искажение информации из-за наличия большого количества звеньев	Используется в условиях многозвенных технологий (при большом количестве последовательно выполняемых операций)
кольцевая	Звенья связаны друг с другом последовательно, но «выход» последовательного звена одновременно является «входом» первого	Для задач, где требуется творческий подход к решению; способствует наибольшей удовлетворенности участников своей	Коммуникации только с теми, кто рядом; самая медленная модель; не хватает координированности	«Круглый стол»



		деятельностью; минимальная возможность конфликтов		
«колесо»	В центре (на месте «оси») имеется звено, связанное со всеми остальными	Для решения простых задач с высокой скоростью; информация перегрузка лидера	Не предусматривает общения членов группы между собой; большое количество ошибок из-за слабости обратных связей	Формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом через своего начальника
звездная	Звенья связаны между собой лишь через центр	Быстрое получение решений	Для решения простых, четко поставленных задач, а также рутинных заданий, допускающих возможность ошибки	Линейная структура управления
многосвязная	Каждое звено связано со всеми остальными	Для решения сложных задач с неполной информацией; высокое качество результатов	Процесс решения занимает большой промежуток времени; под влиянием времени легко становится «звездной»	Совещание для решения сложных проблем
сотовая	Каждое звено связано либо с четырьмя другими (либо с тремя) и имеет один внешний выход (вход), либо с двумя – и имеет два внешних выхода (входа)	Квалификация участников оказывает наименьшее влияние на результат решения	Роль лидера сведена к минимуму; неэффективна для организации	Презентация товара

### 3. Оценено влияние искажения информации на процесс принятия решений.

На информацию, поступающую к пользователю, всегда накладываются помехи, именуемые в диссертации шумами, которые затрудняют и частично или полностью исключают ее правильное понимание, что приводит к ошибкам в принятии управленческих решений.

Последствия ошибок имеют очень широкий диапазон: от принятия результативного, но не оптимального решения задачи, до действий, вызывающих тяжелые отрицательные последствия.

Степень воздействия помех зависит от условий, в которых принимается решение, профессиональной подготовки пользователя и психологических факторов (внутренних и внешних), влияющих на процесс принятия решений.

Информационные помехи в процессе циркуляции в каналах обмена информации непрерывно преобразуются. Это заключается в том, что содержательная суть не изменяется, а изменяются только внешние, структурные, адресные признаки. В результате помехи как бы наслаиваются на условия, в которых принимаются решения, становятся по форме, источнику поступления, понятности, частоте формальной повторяемости очень похожими на истинную информацию.

Под шумом (искажениями) понимается такая закономерность межличностных отношений, которая действует объективно и тем сильнее, чем большее число сотрудников на предприятии использует какой-либо массив информации на входе и на выходе любого коммуникационного процесса.

В диссертации установлены главные факторы, способствующие возникновению шумов в организационно-коммуникационных процессах.

К ним относятся:

- фактор организационного несовершенства, который проявляется при отсутствии на предприятии единого центра обработки и анализа информации и в отсутствии централизованных правил и инструкций по ее сбору, обработке и предоставлению;
- фактор низкой квалификации, который проявляется в отсутствии на предприятии квалифицированных специалистов в области поиска, обработки и представления информации;
- фактор метода обработки информации, проявляющийся во введении ограничивающих условий, характерных для того или иного метода, применяемого при обработке информации;
- фактор «успешных установок», проявляющийся в стремлении руководителей использовать стандартные методы решения возникающих проблем при неадекватных ситуациях;
- фактор реальной власти, проявляющийся в неприятии реальной информации руководителями, имеющими реальную власть на предприятии, если эта информация угрожает их положению;
- фактор сопротивления руководителей среднего звена управления, проявляющийся в сознательном неприятии ими управляющих воздействий со стороны высшего руководства, если эти воздействия воспринимаются как угроза их положению.

Кроме этого, в диссертации установлен и ряд других причин помех:

- неспособность правильного восприятия информации (недостаток образования, психологическое невосприятие, давление авторитетов, устойчивые стереотипы);
- неполнота и старение информации;
- целенаправленная дезинформация;
- недоиспользование информации;
- недостаточная профессиональная квалификация и др.

Наиболее сложные ситуации возникают тогда, когда в результате искажений информации создаются условия, при которых происходит подмена реального состояния объекта управления.

#### **4. Промышленное предприятие представлено в разрезе информационно-коммуникационных процессов.**

В целом коммуникационное поле машиностроительного предприятия подразделяется на внутреннее (собственное) и внешнее. Внутреннее коммуникационное поле объединяет информацию, зарождающуюся внутри предприятия. К такой информации относятся:

- данные бухгалтерского учета и другой обязательной отчетности за текущий и прошлые периоды;
- первичные документы бухгалтерского, торгового и оперативного учета;
- приказы и распоряжения руководителя и менеджеров всех звеньев (письменные и устные);
- данные внутреннего документооборота (бумажного и электронного);
- результаты собственного анализа финансово-хозяйственной деятельности;
- другие данные (например, результаты анкетирования сотрудников предприятия).

Так как внутренние коммуникации на машиностроительных предприятиях подкрепляются технической базой, инфраструктуру предприятия можно представить следующим образом:

- производственные помещения;
- офисные помещения;
- оргтехника и персональные компьютеры;
- производственное оборудование, оснастка, средства измерения, инструмент;
- транспорт;
- связь.

Оргтехника, персональные компьютеры и связь составляют техническое оснащение, которое образует единую информационную систему коммуникаций на предприятии.

Основными источниками внешней информации на промышленных предприятиях являются:

- законы, указы, приказы и другие нормативные документы федерального уровня;
- нормативные акты отраслевого, регионального и местного уровня;
- комментарии к указанным выше нормативным актам (пресса, другие СМИ, базы данных, Интернет);
- данные о состоянии отрасли (СМИ, Интернет, результаты заказных исследований);

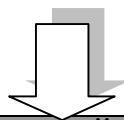
- данные о состоянии мировой экономики (СМИ, базы данных, Интернет);
- реклама и информация партнеров и конкурентов (прямая реклама, СМИ, выставки, семинары и конференции, презентации, Интернет);
- информация от клиентов (обратная связь);
- выводы консультантов и экспертов, результаты внешних (заказных) маркетинговых исследований и аудиторских проверок.

### **5. Разработана методика оценки системы коммуникаций на основе анализа документооборота предприятия.**

Внутреннее управление коммуникационными потоками машиностроительного предприятия базируется на понятии документооборота. Поэтому система документооборота – такая же часть производственной инфраструктуры, абсолютно равноправная и необходимая, как и оборудование, ресурсы и персонал. Эта идея вытекает из того, что потери времени от неправильно или несвоевременно оформленных документов, от неверных управленческих решений или от невозможности быстро найти нужный документ, есть ничто иное как снижение эффективности функционирования объекта управления.

В связи с этим в диссертации предлагается алгоритм анализа документооборота предприятия, основанный на выявлении проблемных участков и оптимизации движения документов согласно рациональной организации труда, и представленный на рис.1.





**ЭТАП 3. ОПТИМИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ  
СОГЛАСНО СУЩЕСТВУЮЩЕЙ МОДЕЛИ ДОКУМЕНТООБОРОТА НА  
ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

1. Исследование организационных структур предприятия в разрезе движения входящих, исходящих и внутренних документов.
2. Составление и обработка карточки-анкеты связей всех подразделений, включенных в каждый из видов спроектированной структуры организационных взаимодействий.
3. Анализ эффективности связей по каждому виду спроектированной организационной структуры.
4. Итоговая оценка разработанных мероприятий и анализ возможности их реализации.

Рис. 1. Этапы анализа и оптимизации документооборота предприятия

На первом этапе следует определить основные подразделения и отдельных исполнителей, отвечающих за процесс движения документооборота на предприятии, а также подчиненность выделенных подразделений и разграничение их функций по видам выполняемых работ. После данной процедуры следует сформировать существующую модель документооборота на предприятии.

На основе существующей организационной структуры, составляется блок-схема взаимосвязи всех подразделений, не отвечающих за процедуру документооборота, с ранее сформированной схемой подразделений, отвечающих за документооборот на предприятии. После этого разрабатывается схема движения документов и между самими подразделениями.

На втором этапе производится анализ структуры документооборота предприятия.

Группировку документов по признаку документационного обеспечения рекомендуется проводить в виде таблицы. Для более подробного анализа необходимо знать количество обращающихся документов в анализируемый период.

Период, в течение которого проводится анализ, выбирается предприятием самостоятельно. Для выявления динамики в движении документов определяются темпы роста входящих, исходящих и внутренних документов предприятия.

Группировка документов предприятия по подразделениям, позволяет определить: какие из подразделений наиболее сильно загружают документооборот. Количество документов, определенное в предыдущем виде

анализа, необходимо перегруппировать по подразделениям, которые были определены при формировании существующей модели документооборота на предприятии. Данный вид анализа также рекомендуется проводить в виде таблицы с указанием доли документов каждого подразделения в общей их сумме.

Выявление сезонности в объеме документооборота целесообразно проводить в виде таблицы с разбивкой входящих, исходящих и внутренних документов.

На третьем этапе анализа и оптимизации документооборота предприятия производится внутреннее проектирование системы документооборота на предприятии на основе оптимизации существующих взаимосвязей между подразделениями. Критерием разбиения сформированной модели документооборота должны служить виды обращающихся документов между подразделениями: входящие, исходящие и внутренние.

Организационные структуры предприятий машиностроения достаточно сложны, а, следовательно, будет сложной и схема документооборота по движению внутренних документов. В связи с этим общая схема оборота внутренних документов в диссертации рассматривается в разрезе исполнения общих функций управления на предприятии, главными из которых являются:

- общее руководство и контроль;
- планирование и оперативный учет;
- организация и координация производства;
- бухгалтерский учет, анализ хозяйственной деятельности, финансирование и отчетность;
- стимулирование труда.

По каждому типу контакта выделяются только те взаимосвязи, причинами возникновения которых является движение внутренних документов по рассматриваемой группе функций.

Чтобы выявить проблемы совершенствования взаимодействий, надо определить, как контактирует одна служба с другой при каждом из видов документооборота. Для этого составляется карточка-анкета связей всех подразделений, включенных в каждый из видов спроектированной структуры организационных взаимодействий, и определяется балльная оценка связей. Пример данной карточки представлен в таблице 2.

Таблица 2

Карточка-анкета связей между подразделениями промышленного предприятия

Административный отдел – Бухгалтерия	Виды связей между подразделениями по критерию налаженности документооборота			Итого
	<i>Тип контактов</i>	<i>Систематические, налаженные связи</i>	<i>Периодические, слабо налаженные связи</i>	
<i>Прямая связь:</i>				

1. ...	7			7
2. ...		4		4
3. ...	10			10
<b>ИТОГО:</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>21</b>
<i>Обратная связь:</i>				
1. ...		5		5
2. ...			2	2
3. ...			1	1
<b>ИТОГО:</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>

Данная карточка-анкета составляется по каждому типу контактов, участвующих в процессе документооборота.

«Прямой связью» является поток документов, передаваемых подразделением другой службе, «обратной связью» - документы, поступающие от службы в рассматриваемое подразделение.

Каждый отдел самостоятельно формулирует типы контактов, указываемые в карточке-анкете.

Каждый контакт между подразделениями оценивается на основе опроса руководителей и конкретных исполнителей данных подразделений в баллах от 1 до 10. Балльная шкала сформирована следующим образом:

- систематические налаженные связи – 7 – 10 баллов;
- периодические, но слабо налаженные связи – 4 – 6 баллов;
- редкие и случайные связи – 1 – 3 балла.

После того, как каждому типу контакта присвоен балл, происходит их суммирование по каждому виду связей. Принимая условие, что каждый тип контактов может быть оценен максимум в 10 баллов, необходимо определить максимально возможное количество баллов по каждому виду связей. Эта сумма будет равна количеству типов контактов по каждому виду связей в отдельности умноженному на 10 баллов.

После этого необходимо определить вес каждой связи, отражающего организационную структуру по каждому типу документооборота. Иначе говоря, определяется доля фактически сложившихся баллов карточки-анкеты в общей сумме баллов.

Полученные значения веса каждой связи наносятся на спроектированные схемы документооборота и выявляются наиболее проблемные участки, тормозящие процедуру документооборота.

Таким образом, проводится анализ документооборота всех видов. Далее полученные схемы и рекомендации «накладываются» друг на друга и дается итоговая оценка разработанных мероприятий и анализ возможности их реализации.

Особенность именно такого подхода к оценке состояния документооборота на предприятиях заключается в следующем:

- анкетный опрос работников (даже с учетом балльной оценки) не дает целостного представления о не налаженных связях в движении документов между звеньями организационной структуры предприятий, в то время как

путем составления итоговой организационной структуры по предлагаемой методике наглядно видны проблемные участки;

- балльная оценка «прямых» и «обратных» связей при составлении карточки-анкеты определяется не передающими документами подразделениями, а получающими документами. Например, при оценке связи «Главный бухгалтер – Бухгалтерия», «прямую» связь (Главный бухгалтер – Бухгалтерия) оценивает Бухгалтерия, «обратную» связь (Бухгалтерия – Главный бухгалтер) оценивает главный бухгалтер.

Кроме того, предлагается проводить на предприятиях рейтинговую оценку эффективности документооборота подразделений. В качестве исходных данных для такой оценки выделяются следующие:

- количество работников подразделения;
- количество документов (входящих, исходящих, внутренних), обращающихся в подразделении за определенный промежуток времени;
- уровень ответственности, которую несет подразделение за исполнение документов (входящих, исходящих, внутренних);
- уровень компьютеризации документооборота подразделения и т.д.

Таким образом, предложенная методика является частью системы оценки коммуникационных процессов предприятия. Ее основной задачей служит определение состояния коммуникационного процесса с точки зрения межличностных контактов на предприятии.

## **6. Предложен блок показателей, характеризующий удовлетворенность работников коммуникационными процессами на промышленных предприятиях.**

В процессе исследования коммуникационной системы в диссертации проведено тестирование работников в основных подразделениях предприятий машиностроения, которым было предложено оценить по девятибалльной шкале указанные в табл.3 характеристики коммуникационных процессов.

Таблица 3

### **Удовлетворенность работников характеристиками коммуникаций на предприятиях**

<b>Подразделения</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Вср	W	E
<b>Характеристики</b>	<b>Среднее значение балльных оценок</b>																	
1. Степень взаимодействия работников одного подразделения друг с другом	7	5	4	6	7	5	6	4	7	6	6	7	5	5	6	5,73	7	40,1
2. Информированность сотрудников о положении дел на предприятии, перспективах развития и т.п.	5	6	3	5	6	7	6	6	5	5	6	7	5	6	6	5,6	7	39,2
3. Взаимодействие	6	4	3	8	7	5	7	6	8	7	8	6	7	6	7	6,33	8	50,6



работников на предприятии																			
4. Мера влияния каждого сотрудника на цели предприятия	5	6	4	8	8	7	8	6	5	8	8	5	6	5	8	6,47	8	51,8	
5. Удовлетворенность сотрудников уровнем принятия решений	7	6	7	9	8	8	7	9	6	7	6	8	7	9	6	7,33	9	66	
6. Уровень участия работников в процессе принятия решений	5	7	6	7	8	6	7	6	8	7	7	8	6	5	6	6,6	8	52,8	
7. Взаимопонимание «руководитель-подчиненный»	8	5	6	4	9	3	9	6	7	7	5	8	9	6	3	6,33	9	57	
8. Уровень децентрализации на предприятии	5	4	3	5	7	5	6	4	5	5	5	6	7	5	6	5,2	7	36,4	
A1	5- 5,9	4- 4,9	3- 3,9	4- 5	6- 6,9	3- 5	6- 6,9	4- 5	5- 5,9	5- 5,9	5- 5,9	5- 5,9	5- 6,9	5- 6,9	3- 5	-	-	-	
A2	6- 6,9	5- 5,9	4- 4,9	6- 7	7- 7,9	6- 7	7- 7,9	5- 7	6- 6,9	6- 6,9	6- 6,9	6- 6,9	7- 7,9	7- 7,9	6- 7	-	-	-	
A3	7- 8	6- 7	5- 7	8- 9	8- 9	7- 8	8- 9	8- 9	7- 8	7- 8	7- 8	7- 8	8- 9	8- 9	7- 8	-	-	-	
<b>Сумма</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>49,6</b>	<b>63</b>	<b>394</b>	

Где A1 – интервал низших оценок; A2 – интервал средних оценок; A3 – интервал высших оценок;  $V_{ср}$  – средний балл, полученный каждой характеристикой;  $W$  – важность каждой характеристики;  $E$  – общая оценка каждой характеристики с учетом ее важности.

Рассчитав по формуле 1 общую оценку каждой характеристики с учетом ее важности, получаем уровень удовлетворенности работников этой характеристикой в отдельности, и затем по формуле 2 определяем общую удовлетворенность работников.

$$E = W * V_{ср} \quad (1),$$

где  $E$  – общая оценка каждой характеристики с учетом ее важности;  $W$  – важность каждой характеристики;  $V_{ср}$  – средний балл, полученный каждой характеристикой.

$$S = \sum_{k=1}^n E_k / \sum_{k=1}^n W_k = 394 / 63 = 6,25 \quad (2),$$

где  $S$  – общая удовлетворенность работников,  $n$  - количество подразделений.

Из таблицы 3 можно сделать вывод о том, что сотрудники удовлетворены своей работой, удовлетворительно относятся к уровню принятия решений, существует хорошее взаимопонимание работников с руководством, но не удовлетворены степенью информированности, уровнем децентрализации и степенью взаимодействия работников друг с другом.

Что же касается общей удовлетворенности работников, то она составляет приблизительно 6,25, что соответствует высокому уровню (от 0 до 3 – низкий, от 3 до 6 – средний, от 6 до 9 – высокий уровень).

Полученные результаты в диссертации проанализированы с учетом субъективных данных опрашиваемых. При этом для каждого из них были выделены интервалы высших, средних и низших оценок выставленных им характеристик, представленные в табл. 3. Каждому интервалу присвоен определенный балл: низшему – 1, среднему – 2, высшему – 3. Суммирование баллов, выставленных характеристикам, позволило более точно определить уровень удовлетворенности каждой из них, представленный в табл.4.

Таблица 4

Удовлетворенность работников характеристиками коммуникации с учетом их субъективной оценки

Подразделения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	S
<b>Характеристики</b>																
1. Степень взаимодействия работников одного подразделения друг с другом	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	38
2. Информированность сотрудников о положении дел на предприятии, перспективах развития и т.п.	2	3	1	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	37
3. Взаимодействие работников на предприятии	3	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
4. Мера влияния каждого сотрудника на цели предприятия	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	40
5. Удовлетворенность сотрудников уровнем принятия решений	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	42
6. Уровень участия работников в процессе принятия решений	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	41
7. Взаимопонимание «руководитель-подчиненный»	3	2	3	2	3	1	3	2	3	3	2	3	3	3	1	37
8. Уровень децентрализации на предприятии	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	32

Как показывают данные табл. 4, с учетом субъективного мнения, наиболее высокую удовлетворенность работников исследуемых предприятий вызывают характеристики 3,4,5,6, а самую низкую – 8.

**7. Выявлены проблемные области и «узкие места» в коммуникационной системе промышленных предприятий и даны в табличной форме рекомендации по их совершенствованию.**

Проведенный анализ определил проблемные области и «узкие» места в коммуникационной системе промышленных предприятий. Для формирования предложений по улучшению коммуникационных процессов использована форма, представленная в табл.5, где помимо самих рекомендаций отражены необходимые мероприятия и возможные результаты их реализации.

Таблица 5

Рекомендации по совершенствованию коммуникационных процессов на  
промышленных предприятиях

<b>Рекомендации</b>	<b>Необходимые мероприятия</b>	<b>Возможные результаты</b>
Внедрение современных информационных технологий	1.Построение коммуникационной инфраструктуры 2.Организация совместной работы сотрудников	Создание качественной системы коммуникаций на предприятии
Регулирование информационных потоков	Создание банка информационных данных	«Ускорение» работы сотрудников, ускорение передачи необходимой информации
Совершенствование делопроизводства	1.Изменение организационной структуры 2.Создание системы автоматизации документооборота	1.Снижение дублирования и избыточности информации 2.Повышение эффективности использования рабочего времени сотрудников
Контроль за процессом обмена информации, информационными каналами	Делегирование полномочий	Распределение работы руководителя
Улучшение морального климата	Проведение общих собраний, личных встреч руководителя с подчиненными	Сплачивание коллектива
Создание дополнительных каналов для исключения искажения информации	1.Разработка модели, что должен, может и хочет знать работник 2.Создание внутренних СМИ, доски объявлений	Повышение информированности работников о положении дел на предприятии и перспективах развития
Рациональное распределение функциональных	Создание матрицы распределения функций	Четкое распределение функций управления

обязанностей среди персонала		
------------------------------	--	--

Результативность рекомендаций по совершенствованию коммуникационных процессов на промышленных предприятиях дана на основе показателя экономического эффекта, рассчитываемого как сумма эффектов от каждого мероприятия за минусом затрат на осуществление всех мероприятий. Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию коммуникационных процессов составил 1,977 млн. руб. в год, коэффициент эффективности – 0,95, срок окупаемости затрат – 1,06 года.

На основании исследований в диссертации сделаны следующие основные **выводы**.

1. Эффективность коммуникаций на предприятии зависит от выбора того или иного вида коммуникационной сети.
2. Существование большого количества уровней управления приводит к искажению информации или шуму, который представляет собой одну из важнейших проблем в системе управления коммуникациями.
3. Рост эффективности деятельности машиностроительного предприятия тесно связан с внедрением современных информационных технологий, меняющих природу взаимоотношений между предприятиями и его поставщиками, клиентами и заказчиками, а также принципы работы сотрудников самого предприятия.
4. Эффективно функционирующий документооборот является основополагающим элементом системы управленческого учета. При этом на предприятиях должна быть четко прописана схема прохождения каждого документа. Для устойчивости системы необходима диверсификация источников информации и создание перекрестной ответственности.
5. Основными принципами эффективной коммуникационной политики предприятия, особенно в период организационных изменений, является максимально открытое общение руководства с подчиненными всех уровней, доводящее до них максимум достоверной информации о существующих проблемах и направлениях их решений.

6. Эффективно построенная система коммуникаций ведет к организации единого информационного пространства, объединению и обеспечению сохранности информации и повышению эффективности системы управления предприятием.

### **По теме диссертации опубликованы следующие работы**

#### **Публикации в изданиях, рекомендованные ВАК:**

1. Микулка Е.М., Маслова И.Ю. Проблемы внедрения информационных технологий в систему регулирования инновационной деятельности промышленного предприятия// Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Экономика и финансы. Выпуск 2(9). – Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2006. с.315-319 (авторский вклад 80%).
2. Микулка Е.М. Методика оценки системы коммуникаций на основе документооборота// Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Экономика и финансы. Выпуск 2(9). – Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2006. с.335-338.

#### **Публикации в других изданиях:**

3. Микулка Е.М. Умение управлять слухами// Проблемы функционирования, восстановления и развития народно-хозяйственного комплекса России: Межвузовский сборник научных статей. Выпуск 2. - Н.Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2005. с.271-274.
4. Маслова И.Ю., Микулка Е.М. Инновационные коммуникации в промышленности// Совершенствование управления научно-техническим прогрессом в современных условиях: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГСХА, 2006. с.123-126 (авторский вклад 75%).
5. Микулка Е.М., Маслова И.Ю. Роль современных информационных технологий в совершенствовании инновационной деятельности промышленных предприятий// Актуальные вопросы развития экономики России: теория и практика. Труды IV Международной научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов, часть 4. – Н.Новгород: ВГИПУ, 2006. с.149-152 (авторский вклад 60%).
6. Микулка Е.М. Документооборот в системе менеджмента качества// Повышение технического и экономического потенциала инвестиционно-строительной сферы в условиях реализации национального жилищного проекта: отечественный и зарубежный опыт: сборник статей IV Международной научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГСХА, 2006. с.129-132.
7. Маслова И.Ю., Микулка Е.М. Инновационная составляющая и информационные технологии в отечественной промышленности// Реформирование системы управления на современном предприятии: сборник

материалов VI Международной научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГСХА, 2006. с.118-120 (авторский вклад 90%).

8. Микулка Е.М., Маслова И.Ю. Технико-экономическое обоснование эффективности внедрения информационных технологий// Развитие финансовой системы России на современном этапе: юбилейная международная научно-практическая конференция, посвященная юбилею ННГУ. – Н.Новгород, 2006. с.112-115 (авторский вклад 90%).

Подписано в печать 18.04.2007. Формат 60x84 1/16  
Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Объем 1.0 п.л. Заказ №1536. Тираж 100 экз.  
Типография ЗАО «НРЛ» Н.Новгород  
ул. Б.Покровская, д.60