





МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

«Совершенствование коммуникационных процессов в системе управле-
ния персоналом современной организации»
Выпускная квалификационная работа
38.03.02 Менеджмент «Управление человеческими ресурсами»

Выполнил:

 студент группы ЗФ-409-114-4-1Мг
Перминов Кирилл Сергеевич

Научный руководитель:

 к.п.н., доцент, кафедры
экономики, управления и права
Корнеев Дмитрий Николаевич

Проверка на объем заимствований:

48,7 % авторского текста

Работа рекоменд к защите

рекомендована/не рекомендована

« 15 » 07 2017г

зав. кафедрой экономики, управления и права
(название кафедры)

 к.э.н., доцент П.Г. Рябчук

Челябинск
2017

Оглавление:

Введение	2
ГЛАВА 1. Теоретические аспекты совершенствования коммуникационных процессов в системе управления персоналом современной организации	5
1.1. Состояние системы управления персоналом современной организации в существующей теории и практике.....	5
1.2. Коммуникационные процессы как фактор эффективности системы управления персоналом современной организации.....	8
1.3. Пути совершенствования коммуникационных процессов в системе управления персоналом современной организации.....	38
Выводы по первой главе.....	54
ГЛАВА 2. Практическая работа по совершенствованию коммуникационных процессов в организации «Все звезды»	56
2.1. Анализ эффективности коммуникационных процессов в организации «Все звезды».....	56
2.2. Рекомендации по совершенствованию коммуникационных процессов в организации «Все звезды».....	71
Выводы по второй главе.....	73
Заключение	75
Глоссарий	79
Источники используемой литературы	82

Введение

Актуальность исследования. Коммуникация (от лат. - сообщение, передача) - это процесс обмена сообщениями, информацией между различными личностями, их социальными группами, общностями, организациями.

Почти невозможно переоценивать важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. 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.

Каждый шаг - это пункт, в котором, если мы будем небрежны и не будем думать о том, что делаем, - смысл может быть утрачен.

Хотя общепризнанно, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, опросы показали, что 73 % американских, 63% английских, и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациям. Согласно еще одному опросу примерно 250000 работников 2000 самых разных компаний, обмен информацией представляет одну из самых сложных проблем в организациях. Эти опросы показывают, что неэффективные коммуникации - одна из главных сфер возникновения проблем. Таким образом, изучение коммуникаций, совершенствование её - является одной из актуальнейших тем на сегодняшний день.

Проблема исследования состоит в поиске эффективных путей совершенствования коммуникационных процессов в системе управления персоналом современной организации.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор нашей квалификационной работы: **«Совершенствование коммуникационных процессов в системе управления персоналом современной организации».**

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию коммуникационных процессов в организации «Все звезды».

Объект исследования: система управления персоналом современной организации.

Предмет исследования: совершенствование коммуникационных процессов в системе управления персоналом в организации «Все звезды».

Задачи исследования:

1. Изучить состояние системы управления персоналом современной организации в существующей теории и практике.
2. Рассмотреть коммуникационные процессы как фактор эффективности системы управления персоналом современной организации.
3. Выявить эффективные пути совершенствования коммуникационных процессов в системе управления персоналом современной организации.
4. Осуществить анализ эффективности коммуникационных процессов в организации «Все звезды».
5. Разработать рекомендации по совершенствованию коммуникационных процессов в организации «Все звезды».

Теоретической и методологической базой явились положения и выводы из трудов российских и зарубежных исследователей в области организации, коммуникационными процессами, управления персоналом; работы, в которых исследуются проблемы развития коммуникационных процессов, а также их совершенствования в организациях.

Актуальными вопросами для ученых являются исследования коммуникаций - Ансофф И.Л., Гончаров В.В., Соломатин Н.А; процесса коммуникаций в организации - Кибанов А.Я., Егоршин, А.П.;

Изучению коммуникаций как посвятили свои работы такие учёные как Томпсон А.А., Шекшня С.В.

Становлению и развитию коммуникаций в России способствовали труды таких учёных как Капустин С.Н. , Виханский О.С., Мескон М.Х., М. Альберт, Ф. Хедоури, Коротков Э.М., Акбердин Р.З.

Занятие развитием проблематики взяли на себя такие учёные как А.Г.Поршнева, А. Файоль, Т. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд.

Практическая значимость исследования состоит в разработанных рекомендациях по совершенствованию коммуникационных процессов в организации «Все звезды».

Методы исследования: изучение литературы, анализ, синтез, наблюдение.

База исследования:

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ВСЕ ЗВЕЗДЫ" Челябинская область 455023, Челябинская область, город Магнитогорск, Набережная улица, 3

Директор ФИО руководителя

Зайцев Андрей Александрович.

Структура исследования: наша работа состоит из введения, двух глав, заключения, глоссария и списка используемых источников.

ГЛАВА 1. Теоретические аспекты совершенствования коммуникационных процессов в системе управления персоналом современной организации

1.1. Состояние системы управления персоналом современной организации в существующей теории и практике

Понятие управление персоналом имеет несколько значений, каждое из которых правомерно.

Управление персоналом – это комплексная прикладная наука о факторах, методах и способах воздействия на персонал организации с целью повышения эффективности ее деятельности. Объектом изучения в этой науке являются люди, группы, организация в целом. Предмет изучения – основные закономерности, определяющие поведение людей в группе и в организации в целом [17].

Управление персоналом – вид управленческой деятельности, объектом которой является персонал [1].

Управление персоналом – это подсистема в организации, со своими принципами и методами [2].

Методы управления персоналом. Методы - это способы воздействия на персонал [3].

Административные методы – ориентированы на такие мотивы как чувство долга, дисциплина. (Приказы, распоряжения, подбор кадров, разработка должностных инструкций и положений, нормативных документов организации) [4].

Экономические методы – косвенное управленческое воздействие (Экономические нормы, система оплаты труда –материальное стимулирование) [5].

Социально-психологические методы – моральное стимулирование, формирование социально-психологического климата в коллективе, социальное планирование, социальное развитие коллектива и т.д. [6].

В управлении персоналом как составной части менеджмента выделяют два крайних подхода :технократический и гуманистический. Технократический выражает традиционную концепцию системы управления. персоналом, которая относится к работнику как к рабочей силе. Поэтому главная задача – эффективное использование трудовых ресурсов. Управление персоналом поглощается техническими задачами. Такой подход предполагает только оперативную работу, ориентированную на краткосрочные цели. Современный подход - это гуманистический, который предполагает, что эффективность деятельности во многом зависит от уровня мотивации работников, степени учета их интересов, степени удовлетворенности трудом. Основной принцип этого подхода – в том, что работник - самый главный ресурс, главное достояние организации, основа концепции - возрастание роли личности. Такой подход предполагает, что работа с кадрами должна быть стратегической и иметь долгосрочную перспективу. Основными методами работы становятся методы социально-психологические [7].

Основные принципы такой концепции:

- безопасные условия труда
- справедливое вознаграждение за труд
- возможность роста
- возможность самовыражения
- уверенность в будущем
- хорошие взаимоотношения в коллективе
- достойное место работы в жизни человека
- общественная полезность труда

Перечень функций службы управления персоналом.

- Определение количественной потребности в персонале
- Управление карьерой персонал
- Мотивация трудовой деятельности
- Привлечение кандидатов на вакантные должности
- Деловая оценка персонала

- Организация обучения персонала
- Формирование резерва кадров
- Отбор персонала
- Разработка должностных инструкций
- Определение содержания труда на рабочих местах
- Адаптация работников
- Обеспечение безопасности персонала
- Участие в разработке систем оплаты труда
- Учет и статистика персонала
- Управление конфликтами и стрессами
- Создание морально-психологического климата
- Участие в формировании организационной культуры.
- Управление социальным развитием
- Высвобождение персонала
- Обеспечение соблюдения норм трудового законодательства

Основные подсистемы система управления персоналом:

1. Определение потребности в персонале. – планирование качественной и количественной потребности .
2. Обеспечение персоналом – разработка методов набора, отбор, деловая оценка.
3. Развитие персонала – обучение, планирование карьеры.
4. Использование персонала – определение содержания и результатов труда, адаптация, высвобождение, обеспечение безопасности.
5. Мотивация поведения – управление мотивацией, конфликтами, участие в прибылях, система оплаты труда, коммуникации, климат.
6. Правовое и информационное обеспечение – правовое регулирование, учет и статистика персонала [8].

Принципы организационного проектирования системы управления персоналом.

1. Автономности – рациональная автономность структурных подразделений в общей структуре организации.
2. Согласованность – все взаимодействия должны быть согласованы с основными целями организации.
3. Многоаспектность – система включает управление по различным каналам: административным, экономическим, правовым и т.д.
4. Прогрессивности – соответствие передовому опыту.
5. Перспективности – учет перспектив развития предприятия.
6. Простоты – чем проще система, тем лучше она работает.
7. Иерархичности – любой вертикальный разрез в системе должен обеспечивать иерархическое взаимодействие между звеньями управления.
8. Экономичности – увеличение затрат на систему управления персоналом должно перекрываться производственным эффектом, полученным в результате изменений системы.

1.2. Коммуникационные процессы как фактор эффективности системы управления персоналом современной организации

Термин «коммуникация» употребляется в разных значениях. Например, можно говорить об инженерных, транспортных, информационных коммуникациях как средствах или формах связи. По этому поводу регулярно возникают недоразумения, приводящие к неправильному их толкованию и пониманию [9].

Под коммуникацией в широком смысле понимают общение, передачу информации от человека к человеку, В организационном контексте понятие «коммуникация» рассматривается как процесс (коммуникация - это общение людей: обмен идеями, мыслями, намерениями, чувствами, информацией) и как объект (совокупность технических средств, обеспечивающих процессы передачи информации).

Существует большое количество определений коммуникаций. Представим несколько из них, наиболее близких социологическому пониманию.

Коммуникация есть передача информации, идей, эмоций, навыков и т. п. посредством символов - слов, картин, графиков и др. [17,89]

Коммуникация - это процесс, который связывает отдельные части мира друг с другом.[17,89]

Коммуникация - это процесс, который делает общеизвестным то, что было монополией одного или нескольких. [17,89]

И наконец, коммуникация - это механизм, посредством которого реализуется власть.[17,89]

Что касается учёных, занимавшихся изучением коммуникации, то можно выделить наиболее ярких представителей и их сформулированные определения:

Согласно И.П. Яковлеву, под коммуникацией как наукой следует понимать научную дисциплину о месте и роли коммуникации в обществе, её развитии и структуре, коммуникационных процессах и средствах и др. [4,166]

Согласно С.В. Борисневу, под коммуникацией следует понимать социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного и массового общения по различным каналам с помощью разных коммуникативных средств.[4,166]

Согласно М.С. Андрианову, под коммуникацией следует понимать смысловой аспект социального взаимодействия [4,166].

Согласно Никласу Луману, под коммуникацией следует понимать «некое исторически-конкретное протекающее, зависимое от контекста событие», специфическую операцию, характеризующую исключительно социальные системы, в ходе которой происходит перераспределение знания и незнания, а не связь или передача информации или перенос «семантических» содержаний от одной обладающей ими психической системы к другой [4,167].

Согласно Бакстеру, а также Силларсу и Вангелисти, коммуникация - это средство, с помощью которого люди конструируют и поддерживают свои отношения [4,167].

Хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Говорят, если организация эффективна в области коммуникации, она эффективна и во всех других видах деятельности. Коммуникации должны быть таковы, чтобы руководство организации, фирмы имело объективную информацию в нужное время и в удобной форме для принятия решений. Значит, в конечном счете, применительно к задачам теории организации, наиважнейшим является коммуникационный процесс.

Коммуникация - это процесс общения и передачи информации между людьми или их группами в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

Коммуникация - это одно из необходимых условий жизни человека в социуме, а коммуникабельность - одна из важных системных характеристик, сопутствующих успеху. Под коммуникабельностью в социальных группах понимают способность к общению, общительность, способность к совместной работе. В информационных технологиях коммуникабельность - это совместимость разнотипных систем передачи информации.

Относительно конкретной организации (организации) можно говорить как о внешней коммуникации, так и о внутренней. [18, 54]

Внешняя коммуникация - это коммуникация с миром, находящимся за пределами вашей организации, это коммуникации между организацией и внешней средой. Задача внешних коммуникаций - удовлетворить информационные потребности организации, наладить связи с государственными органами, общественностью, поставщиками, клиентами. С помощью внешних коммуникаций формируется и поддерживается имидж организации. [18, 56]

Внутренние, или внутриорганизационные, коммуникации (между подразделениями, коммуникация внутри подразделений по уровням производства и управления, межличностные коммуникации, неформальные коммуникации) предстают как часть производственно-хозяйственной деятельности: связь между отделами, отчеты отдела реализации или ведомости складского учета и т.п. Коммуникация внутри организации включает в себя инструкти-

рование, информацию, обучение, менеджмент методом разговоров. Важнейшая цель внутренней коммуникации в организации - создание среди сотрудников поддержки целей и политики, проводимой руководством организации. С помощью коммуникации сотрудники получают необходимые знания и мотивацию, становятся лучшими защитниками и популяризаторами планов организации. [18, 58] Таким образом, коммуникация - это важный организационный инструмент и необходимое условие для эффективного развития и внедрения корпоративной политики.

Цели коммуникаций:

- Обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления.
- Совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией.
- Создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий.
- Регулирование и рационализация информационных потоков.

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. [4, 168]

Коммуникативный поток может перемещаться в горизонтальном и вертикальном направлениях. Внутриорганизационные коммуникации включают в себя: нисходящий и восходящий уровни вертикальных коммуникаций, коммуникации по горизонтали, коммуникации между руководителем и подчиненными, коммуникации между формальными и неформальными группа-

ми. Внутриорганизационные коммуникационные процессы призваны удовлетворять потребности разных уровней принятия решений. [8,98]

Коммуникация в малой группе дает шанс и руководителю и подчиненному оперативно участвовать в решении стратегических и текущих задач: каждый участвует в обсуждении, каждый может быть услышан. Хорошие результаты дает эффект обратной связи. Взаимодействие усложняется с ростом числа членов группы.

Межличностная коммуникация - коммуникация с другим человеком - наиболее распространенный тип внутренних коммуникаций. Коммуникации между неформальными группами могут охватывать набор связей -от бытовых до производственных. Основой этого типа коммуникаций является информация, циркулирующая по каналам неформального общения. Иногда руководители специально запускают «слухи», чтобы проверить реакцию коллектива на возможные будущие решения (например, по кадровым изменениям или изменению порядка выплаты премиальных и др.). Общественные, или массовые, коммуникации ~ процесс сообщения информации с помощью технических средств или средств массовой коммуникации численно большим группам людей: печать, радио, кино, телевидение. Источник информации передает послание рассредоточенным аудиториям. Ограничена возможность обратной связи.

Важнейшей задачей руководства организации является создание условий по обмену идеями, мыслями, информацией между людьми, подразделениями, между организацией и ее окружением. Принятые в лучших компаниях системы коммуникаций основаны на эффективных технологиях информационного обмена, на культивировании неформального общения, на поддержке общения материальными средствами. Один из управляющих фирмы «Хьюлетт-Паккард» признается: «...Мы начинаем любое дело с весьма высокой степени неформального общения, и это - главное. И мы считаем себя обязанными сохранить это любой ценой». В этой же фирме придается большое значение обращению персонала друг к другу по имени. Для этого каж-

дый, в том числе президент, носит именную табличку, на которой указано только имя. На фирмах «Катерпиллер», «Макдональдс», «Интел», «Делта-эйрлайнз», «Юнайтед эйрлайнз» много внимания уделяют формированию технологий поддержания связей для обеспечения пребывания персонала в постоянном информационном контакте. Интенсивность информационного обмена в таких компаниях велика, и обычно она начинается с требования неформальности.

Принятые в лучших компаниях системы коммуникаций способствуют развитию новаторства, инициативы и предприимчивости.

Стимулируя обилие контактов, лучшие фирмы перестраивают помещения, обустривают по-новому рабочие места. Так, новые здания «Интел» спроектированы таким образом, что в них достаточное количество конференц-залов, где можно ознакомиться с новой информацией, общаться, решать возникшие текущие проблемы. Руководство тем самым улучшает коммуникации между сотрудниками. В одной из передовых компаний в столовой были маленькие столы, рассчитанные на четырех человек, их заменили большими прямоугольными столами казарменного типа. Компания «3М» организует клубы по групповым интересам. Все это делается с одной целью - повысить вероятность случайных бесед, способствующих решению проблем во время перерыва, обеда, завтрака или в других ситуациях. В лучших компаниях непринужденности общения способствует сама обстановка: скромные, спартански обставленные помещения, открытые двери, отсутствие лишних стен. Роскошные кабинеты не способствуют открытым, дружественным отношениям.

Общение людей осуществляется с помощью вербальных и невербальных методов. Вербальные коммуникации реализуются посредством устных (диалог, совещание, переговоры, презентации и т.п.) или письменных (приказы, распоряжения, инструкции, письма и пр.) сообщений, невербальные - осуществляются посредством языка телодвижений (осанка, жесты, поза, выражение лица и пр.) и параметров речи (интонация, тембр голоса, темп речи,

громкость голоса, произношение, стиль речи и пр.). [17,105]

Способы обеспечения коммуникации хорошо известны - это слушание, речь, чтение, письмо. По значимости слушание находится на первом месте, занимая до 45% времени межличностных коммуникаций. Речь занимает до 30% времени межличностных коммуникаций (диалоги, совещания, переговоры, презентации). Для повышения эффективности коммуникаций важно уделять большое внимание культуре речи. Чтение играет важнейшую роль, особенно для людей, имеющих аналитический ум и владеющих техникой быстрого чтения. Чтение составляет около 15% времени межличностных отношений. Тип личности человека имеет также большое значение в процессе коммуникации. Своевременное распознавание типа личности собеседника позволит вам адаптировать свои предложения и даст дополнительную возможность добиться успеха в переговорах. [17,106].

Коммуникации - жизненно важное звено между руководителем и подчиненными, они являются инструментом внутрисистемной координации, помогают получать информацию на всех уровнях управления. Исследования различных организационных структур показывают, что коммуникация играет важную роль в развитии организации как целостного организма. Каждый руководитель заинтересован в улучшении коммуникации. С помощью коммуникации реализуются цели организации, проводятся новые идеи, мотивация, осуществляется контроль за поведением членов группы. Коммуникации необходимы для утверждения авторитета и воли руководителя.

Внешние коммуникации - это обмены информацией между организацией и ее внешней средой. Любая организация существует не изолированно, а во взаимодействии со своей внешней средой. 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.

Задача внешних коммуникаций сводится к трансформированию желаемой стратегической позиции в поведение организации, ее коммуникацион-

ные послания и символы на организационном, производственном и функциональном уровнях. Менеджеры должны четко решить, как они хотят представить организацию и ее продукцию, четко определив ключевые группы общественности, и понимать, каков имидж их организации. Затем они должны разработать комплекс средств создания корпоративного имиджа, который смог бы донести его до общественности, и при этом зорко отслеживать формирование корпоративного имиджа конкурентов и его изменения. Приемлемый набор таких средств должен включать:

- 1) определение коммуникационных задач;
- 2) выбор целевых групп (клиентов и представителей общественности, имеющих значение для организации);
- 3) формулирование подходящего сообщения (сообщений);
- 4) выбор средств и планирование;
- 5) организация (координация) действий.

Задача корпоративных коммуникаций - сокращение разрыва между желаемым и фактическим имиджем организации; создание последовательного целостного ее портрета, разработка и применение рекомендаций по координации всех внутренних и внешних коммуникаций, а также контроль и управление коммуникациями. Для достижения целей организации среди внешней общественности PR включает и маркетинговые коммуникации.

Корпоративная особенность (индивидуальность) - это стратегически планируемая и тактически (на практическом уровне) применяемая самопрезентация организации (корпоративного «я») на основе желаемого имиджа.

В каждой организации формируются коммуникационные каналы и сети. Линия связи между двумя индивидами или организациями называется коммуникационным каналом. Коммуникационные сети формируются тогда, когда несколько объектов связываются вместе несколькими каналами. Коммуникационная сеть устанавливает связь между индивидами, а также между высшим руководством и каждой производственной единицей в организации. Коммуникационные сети могут иметь разную конфигурацию.

Задача выбора вида коммуникационных сетей состоит в том, чтобы используемый вариант их построения отвечал конкретным условиям организации и характеру решаемых ею проблем. О'Шонесси ссылается на лабораторные исследования, проведенные психологами З. Бэйвлэсом и Г. Ливиттом, показавшими, что «колесо» надежней, если проблема, которую надо решить, проста. Сеть типа «каждый с каждым» стимулирует создание хорошего морального климата и приспособляемости. Р. Дайкерт, предложивший такую форму организации, как пересекающиеся рабочие группы, рекомендует сеть типа «каждый с каждым», поскольку она стимулирует обмен мнениями в рабочей группе О'Шонесси. Принципы организации управления фирмой. Сеть типа "круг" более эффективна при выполнении заданий, требующих адаптации и творческого подхода.

Каждая компания должна периодически оценивать рациональность своих коммуникационных сетей. При этом внимание обращается на следующие вопросы:

1. все ли работники включены в сеть (если кто-то не включен, то он лишен возможности получения управленческой информации);
2. не перегружены ли каналы и не следует ли увеличить их количество (перегрузка каналов информацией ведет к нарушению очередности работы с информацией, возникновению ошибок, устранение которых может стать невозможным);
3. экономичны ли сети (наличие большого количества адресатов ведет к удлинению процессов коммуникаций, выбор неэффективных каналов способствует искажениям и удорожанию сетей);
4. не является ли скорость передачи сообщений слишком медленной (медленная скорость ведет к увеличению запасов на складах, колебаниям в выпуске продукции и пр.). [20,116]

Эффективность коммуникаций самым непосредственным образом связана с рациональностью выбранной структуры управления. Формальные коммуникативные каналы широко используются в организациях, имеющих

иерархическую структуру управления. По мере роста организации увеличивается и протяженность коммуникативных каналов, что ведет к возрастанию вероятности неудачи коммуникации. Формальные каналы позволяют упорядочивать и ограничивать информационные потоки, поэтому сотрудники, получающие информацию исключительно от своих руководителей или подчиненных, будут действовать, не имея полной картины происходящих в организации событий. Это обстоятельство является важным ограничителем эффективности формальных каналов передачи информации при решении нестандартных проблем, требующих творческого подхода.

В централизованных сетях информация стекается к занимающему центральное положение сотруднику или группе. В децентрализованных сетях большинство сообщений проходит вне центра. Сотрудник, находящийся в центре сети, имеет возможность эффективно получать и отправлять знакомую, рутинную или структурированную информацию. Однако при выполнении заданий в условиях неопределенности эффективность централизованных структур резко снижается. Когда вся информация направляется в центр, руководитель (группа) попросту «захлебывается» в потоках данных и не имеет возможности адекватно отреагировать на неожиданные проблемы, в то время как «периферийные», работники ожидают его решений. Поэтому для данной ситуации наиболее целесообразна форма коммуникативной «паутины», в которой сотрудники в зависимости от обстоятельств обращаются и в центр, и к коллегам.

В зависимости от структуры управления, принятой в организации, и статуса коммуникаторов коммуникации делятся на горизонтальные и вертикальные. [20,106]

Горизонтальные - коммуникации между лицами одинакового статуса или уровня в социальной иерархии. Например, между заместителями главы организации, членами совета директоров фирмы. Значение горизонтальных коммуникаций в компаниях тем выше, чем выше степень децентрализации управления коллективами.

Вертикальные - коммуникации между людьми, стоящими на различных ступеньках социальной иерархии (должностной, возрастной, имущественной и т.п.). Например, между шефом и сотрудниками.

Для того чтобы понять, каким образом на практике служащие получают информацию, которая дает им возможность выполнять свои задачи, следует прибегнуть к ставшему уже классическим различению формальных и неформальных коммуникаций.

Формальными, или официальными, коммуникациями являются те, которые создаются руководством организации. Чаще всего они устанавливаются нормативными актами, в которых одновременно указываются и источники получения информации и направление ее движения или адресаты, определяются содержание и форма сообщений.

В системе органов государственного управления большая часть формальных коммуникаций осуществляется в письменной форме. Например, некоторые должностные лица обязаны периодически составлять письменные доклады, в которых отмечаются события, происшедшие в доверенной им области управления. Так, префекты ежемесячно посылают в Министерство внутренних дел доклады о политическом, экономическом и социальном положении в своих департаментах.

Руководители департаментских управлений общегосударственной справочной службы ежедневно направляют в столицу информационные телеграммы. Финансовые контролеры обязаны ежегодно направлять в Управление бюджета Министерства финансов обобщающие отчеты об итогах своей деятельности и т. д.

Направление досье также является одной из форм таких коммуникаций. Референты подотделов Высшего совета по транспортным проблемам, которые должны представлять министру общественных работ заключения по спорам, возникающим между транспортными организациями публичного сектора, составляют свое мнение, по существу, на основе досье, которые присылаются им главными инженерами департаментских органов ведомства

путей сообщения. Официальная административная корреспонденция является другим примером формальных коммуникаций в аппарате государственного управления и т. д.

Однако формальные коммуникации не обязательно осуществляются в письменной форме: они могут быть и устными. Их формальный характер определяется тем обстоятельством, что они официально предусмотрены и осуществляются в соответствии с правилами, которым подчинено функционирование данной организации (например, согласно правилу, по которому информация должна продвигаться по иерархической прямой). Можно привести множество примеров формальных коммуникаций в устной форме. Наиболее известен пример периодически созываемых совещаний руководителей структурных подразделений. Многие руководители центральных ведомств и крупных учреждений каждое утро (или раз в неделю) собирают своих ближайших сотрудников для обмена информацией.

Коммуникации могут быть мнимыми и реальными. В качестве мнимых коммуникаций выступают те связи, которые существуют по каким-то установленным организационным положениям, но не реализуются в практической деятельности, не оказывают заметного влияния на взаимоотношения служащих. В практике управления часто приходится наблюдать существование мнимых коммуникаций, которые рождаются иногда в связи с какими-то амбициями, иногда в процессе старения организационных положений, вовремя не пересмотренных и не скорректированных с реальными потребностями организации, иногда мнимые коммуникации возникают, как возможность переложить ответственность при возникновении критической ситуации.

Таким образом, коммуникация - это средство, с помощью которого в единое целое объединяется организованная деятельность. Ее также можно рассматривать как средство, с помощью которого социальные и энергетические вклады вводятся в социальные системы. По общему признанию, коммуникация и коммуникационные процессы имеют огромное влияние на успех

деятельности предприятий и представляют одну из сложных проблем менеджмента. По существу, это своего рода «кровеносная система» единого организма фирмы.

Понятие и структура коммуникационного процесса

Коммуникационный процесс — это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Все, конечно, сами сталкивались со случаями малоэффективного обмена информацией с друзьями, семьей, сотрудниками на работе. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

1. Отправитель, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
2. Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов.
3. Канал, средство передачи информации.
4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен, или полностью утрачен. [4,168] Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

1. Зарождение идеи.

2. Кодирование и выбор канала.
3. Передача.
4. Декодирование.



Рис. 1. Простая модель процесса обмена информацией (схема Лассвелла)

Эти этапы проиллюстрированы на рис. 1. в виде простой модели процесса коммуникации. [8,98]

Хотя весь процесс коммуникации часто завершается за несколько секунд, что затрудняет выделение его этапов, мы проанализируем эти этапы, чтобы показать, какие проблемы могут возникать в разных точках. Этот анализ подобен внимательному разглядыванию каждого кадра короткого эпизода на киноплёнке.

ЗАРОЖДЕНИЕ ИДЕИ. Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточно времени на обдумывание идеи.

Важно помнить, что идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информацией. Отправитель решил только, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он

должен принять в расчет множество факторов. К примеру, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты их работы. Идея не может заключаться в смутных общих похвалах или критике поведения подчиненных.

Этот пример показывает также связь между восприятием и коммуникацией. У руководителя, который считает подчиненных способными к развитию и совершенствованию, а значит, нуждающимися в информации с оценкой результатов их работы, скорее всего, найдутся дельные позитивные идеи для обмена информацией на указанную тему по существу. Управляющий, который воспринимает подчиненных как детей, ждущих, чтобы их поправляли и направляли, скорее всего, заложит в свои идеи критицизм отрицательного свойства, свойственный такому образу мышления.

КОДИРОВАНИЕ И ВЫБОР КАНАЛА. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Картина иногда достойна тысячи слов, но не при передаче сообщения по телефону. Подобным образом может быть неосуществимым одновременный разговор со всеми работниками сразу. Можно разослать памятные записки, предваряющие собрания небольших групп, для обеспечения понимания сообщения и приобщения к проблеме.

Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен. Например, руководитель

хочет предупредить подчиненного о недопустимости допущенных последним серьезных нарушениях мер безопасности, и делает это во время легкой беседы за чашкой кофе или, послав ему записку по случаю. Однако по этим каналам, вероятно, не удастся передать идею серьезности нарушений столь же эффективно, как официальным письмом или на совещании. Подобным образом, направление подчиненной записки об исключительности ее достижения не передаст идею о том, насколько важен сделанный ею вклад в работу, и не будет в той же мере эффективным, как прямой разговор с последующим официальным письмом с выражением благодарности, а также с премией.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Тем не менее, исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией. Ориентация на оба канала заставляет тщательнее готовиться и письменно регистрировать параметры ситуации. Однако никоим образом каждый информационный обмен не должен быть письменным. В этом случае потоки бумаг становятся неуправляемыми.

Второй этап станет более понятным, если представить его себе как операцию упаковки. Многие действительно хорошие продукты не находят сбыта, пока не обретут такой упаковки, которую потребитель сочтет понятной и привлекательной одновременно. Подобным образом, многие люди с прекрасными идеями не в состоянии упаковать их с помощью символов и вложить в каналы, значимые и притягательные для получателя. Когда такое происходит, идея, будь она даже распрекрасной, зачастую не находит «сбыта».

ПЕРЕДАЧА. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время, как мы видели, передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

ДЕКОДИРОВАНИЕ. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование — это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

Однако по ряду причин, о которых речь пойдет ниже, получатель может придать несколько иной, чем в голове отправителя, смысл сообщению. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, производя действия, которых ждал от него отправитель. [17,105]

Таким образом, необходимо рассмотреть понятие обратной связи и помех во время коммуникационного процесса.

При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

Значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией может способствовать обратная связь. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее, тем не менее, эффективнее снимает напря-

жения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений. Это подтверждено в самых разных культурах.

Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум. На языке теории передачи шумом называют, то, что искажает смысл. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка до различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования информации. [17,106]

Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Обычно мы ухищряемся преодолеть шум и передать наше сообщение. Однако высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью заблокировать установление информационного обмена.[17, 106]

Выше было указано, что целью коммуникации является обеспечение понимания информации. Вступая в информационный контакт и используя символы, мы пытаемся обмениваться информацией и добиваться ее понимания. Отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов. Особое внимание остановим на проблемах, связанных с использованием слов в качестве символов.

Поскольку слова могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеривается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации. Символ не имеет неповторимого значения. Значение символа выявляется через опыт и варьируется в зависимости от контекста, ситуации, в которой использован символ. Поскольку, каждого человека свой опыт, и каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, никто не может быть абсолютно уверен в том, что другое лицо припишет то же значение символу, которое мы ему придали.

Хотя вербальные символы – основное наше средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, мы используем и невербальные символы для трансляции сообщения. Невербальная передача может усиливать или изменять смысл слов.

Подводя итог, необходимо отметить, что эффективный коммуникационный процесс возможен, когда одинаково точен, отправляя и принимая сообщение. Необходимо уметь слушать. Наша система образования подчеркивает важность чтения, письма и умения общаться с числами, при этом почти не уделяется внимания развитию умения слушать.

Межличностные коммуникации

Хорошая межличностная коммуникация - источник энергии для каждой организации, каждой фирмы, каждого общества. Именно коммуникативные способности человека, то, насколько хорошо он способен отправлять и принимать разного рода информационные сообщения, во многом определяют его успешность в работе и в личной жизни.

Межличностная коммуникация - это заинтересованность в близких людях и понимание того, что важно не только говорить, но и слушать. Не секрет, что друзей больше у того, кто умеет слушать. Именно с этим у многих возникают трудности: ведь все мы готовы скорее делиться информацией, чем воспринимать ее, а, значит, больше думаем о себе, чем о собеседнике. Чтобы сконцентрироваться на том, что мы слышим, необходима самодисциплина в межличностной коммуникации.

Не общаться нельзя. Каждый коммуникативный процесс включает в себя содержательный аспект и аспект межличностных отношений.

Не всегда межличностная коммуникация имеет причину. Даже молчание и бездействие информативны. Жесты человека, его мимика оставляют определенное впечатление о нем, интонация и голос дополняют его, осанка сигнализирует о настроении человека и некоторых его личностных особенностях. С помощью содержательного аспекта люди передают информацию, данные и факты.

В руководстве людьми большая часть времени руководителя расходуется на межличностные коммуникации. Существует ряд факторов, снижающих эффективность общения, которые получили название "барьеры межличностных коммуникаций".

Барьеры коммуникаций - это психологические препятствия на пути адекватной передачи информации между партнерами по общению. В ходе коммуникации могут возникать различные барьеры.

К ним относятся:

- барьеры понимания или непонимания;
- барьеров социально - культурных различий;
- невербальные барьеры;
- барьеры социально - культурных различий;
- барьеры отношений;
- плохое слушание (неумение слушать).

Возникновение барьера понимания обычно связано с рядом причин как психологического, так и иного порядка. Это связано с тем, что имеет место такие явления, как избирательное внимание, искажение, запоминание.

а. первое впечатление (внешность, речь, манера поведения и многое другое).

б. предубеждение в отношении себя и других (недооценка или переоценка).

в. эффект порядка. При общении с незнакомыми людьми больше доверяют и запоминают информацию, поступающую первой (вначале беседы), при общении с друзьями - информацию, поступающую последней.

Кроме того, барьер понимания может возникнуть из-за погрешностей в самом канале передачи информации - это так называемое фонетическое непонимание.

Барьер фонетического непонимания порождается таким фактором, как невыразительная быстрая речь, речь-скороговорка и речь с большим количеством звуков-паразитов.

Не меньшую роль в разрушении нормальной межличностной коммуникации может сыграть стилистический барьер, возникающий при несоответствии стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля речи и актуального психологического состояния реципиента и др.

Существует также и логический барьер непонимания. Он возникает в тех случаях, когда логика рассуждения, предлагаемая коммуникатором, либо слишком сложна для восприятия реципиента, либо кажется ему неверной, либо противоречит присущей ему манере доказательства.

Можно говорить о существовании женской и мужской психологической логики, о детской “логике” и других.

Существуют также семантические барьеры непонимания, связанные, прежде всего, с различиями в системах значений участников общения. Семантический барьер возникает при вербальной форме общения (устной и письменной речи). Этот язык выработан человеком при общественно-социальном развитии.

Семантика - наука, изучающая способ использования слов и значений, передаваемых словами.

Невербальные барьеры:

Невербальная форма общения - это общение с помощью языка, предоставленного человеку природой и запечатленного в жестах, интонации, мимике, позах, экспрессии движений и т. п. Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу и свидетельствуют о действительных эмоциях участников коммуникаций. Ею трудно манипулировать и трудно скрывать в любой межличностной коммуникации.

Некоторые источники утверждают, что вербальные коммуникации составляют 7% информации, звуки и интонация - 38%, жесты, пантомима - 55%.

К невербальным барьерам коммуникаций относят:

- визуальные барьеры (особенности телосложения, походка, движение рук, ног, поза и смена поз, визуальный контакт, кожные реакции, психологическая дистанция);

- акустические барьеры (интонация, тембр, темп, громкость, высота звука, речевые паузы и др.);

- тактильная чувствительность (рукопожатия, похлопывания, поцелуи и др.);

- ольфакторные барьеры (запахи).

Причиной непонимания могут служить барьеры социально-культурных различий.

Это - социальные, политические, религиозные и профессиональные различия, которые приводят к разной интерпретации тех или иных понятий, употребляемых в процессе коммуникации.

В качестве барьера может выступать и само восприятие партнера по общению как лица определенной профессии, определенной национальности пола и возраста. Например, большое значение для уменьшения барьера играет авторитетность коммуникатора в глазах реципиента. Чем выше авторитет, тем меньше преград на пути усвоения предлагаемой информации.

Барьеры отношения - это уже чисто психологические феномены, возникающие в процессе общения коммуникатора и реципиента, к которым можно отнести возникновение чувства неприязни, недоверия к своему коммуникатору, влияющим и на передаваемую информацию.

Любая поступающая к реципиенту информация несет в себе тот или иной элемент воздействия на его поведение, мнения, установки и желания с целью их частичного или полного изменения. В этом смысле коммуникативный барьер - это форма психологической защиты от постороннего психологического воздействия, проводимого в процессе обмена информацией между участниками.

Плохое слушание (неумение слушать).

Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая информацию. Эффективное слушание является важнейшим качеством хорошо работающего менеджера. Мало воспринимать факты, нужно прислушиваться к чувствам подчиненного.

Правила эффективного слушания:

- перестаньте говорить, т.к. невозможно слушать разговаривая;
- помогите говорящему раскрепоститься;
- покажите готовность слушать;
- устраните раздражающие моменты;
- сопереживайте говорящему;
- сдерживайте свой характер, т.к. рассерженный человек может придать неверный смысл словам;
- не допускайте спора или критики;
- не перебивайте;
- задавайте вопросы.

Межличностные коммуникации можно рассматривать как нисходящие, восходящие и интерактивные процессы.

Нисходящие коммуникации следует представлять скорее как установление межличностных связей.

В литературе встречается описание пяти основных целей коммуникаций в организации, направленных сверху вниз:

- постановка конкретных задач по выполнению работы;
- обеспечение информацией о принятых в данной организации процедурах и практике;
- обеспечение информацией, касающейся смысла выполняемой работы;
- информирование подчиненных о качестве их работы;
- предоставление идеологической информации для облегчения восприятия целей.

Нисходящие коммуникации осуществляются с помощью разнообразных письменных (рабочие материалы, руководства, журналы, газеты, письма,

доски объявлений, плакаты, меморандумы) и устных (приказы руководителей, речи, заседания, программы для слушающих, которые передаются по внутренним телевизионным сетям, система публичных выступлений, телефоны. В некоторых организациях Японии, США и др. есть свои гимны, которые исполняются перед началом работы) средств.

Подобные нисходящие коммуникации способствуют созданию авторитарной системы в организации, вследствие чего работники не до конца понимают смысл выполняемого задания, его идейной связи с общими целями организации.

Самая большая проблема, по мнению Ф. Лютенса, заключается в том, что при передаче информации не уделяется должного внимания ее получателю. Существуют следующие закономерности воздействия нисходящего потока информации на получателя:

- интерпретируя информацию, человек следует по пути наименьшего сопротивления;
- человек более открыт для сообщений, которые созвучны имеющимся у него представлениям, идеалам и ценностям;
- сообщения, которые противоречат ценностным установкам человека, вызывают у него большее сопротивление, чем сообщения, противоречащие рациональной логике;
- поскольку человек испытывает постоянное желание удовлетворить свои потребности, сообщения, которые способствуют их удовлетворению, воспринимаются легче, чем те, которые этому не способствуют;
- когда человек видит изменения в окружающей среде, он более открыт по отношению к поступающим сообщениям;
- на коммуникацию оказывает влияние ситуация в целом; сообщение, которое может показаться сообразным в одной ситуации, в другой может представиться несообразным.

Коммуникативный процесс эффективен в том случае, когда руководители всех уровней и рангов осознают, как на их подчиненных воздействует

коммуникативный процесс, как следует передавать информацию по нисходящим коммуникациям и как адекватно реагировать на нее. Восходящие коммуникации практически лишены директивности. Необходимым условием эффективных восходящих коммуникаций является свободный подход, вовлекающий работников в процесс управления и наделяющий их полномочиями.

Коммуникации по восходящей, т. е. снизу вверх, выполняют функцию оповещения о том, что делается на низших уровнях.

Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты для исправления положения дел. В организации процесса восходящих коммуникаций в XX в. появилась управленческая инновация - использование потенциала групп рабочих, которые регулярно, например, один раз в неделю, собираются для обсуждения или решения проблем производства или обслуживания потребителей. Эти группы получили название кружков качества. Обмен информации по восходящей происходит в основном в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Для повышения эффективности восходящих коммуникаций используют следующие методы:

- процедура обжалования, которая позволяет работникам обратиться с жалобой к вышестоящему руководителю в обход своего непосредственного начальника. Данная процедура защищает работника от произвола их непосредственного начальника и поощряет подачу жалоб. В настоящее время в некоторых компаниях создаются специальные комитеты для рассмотрения жалоб;

- политика открытых дверей, т. е. дверь к руководителю открыта для того, чтобы можно было поделиться с ним своими соображениями;

- консультации, опрос общественного мнения, собеседования с работниками, увольняющимися из организации. Отдел кадров может значительно повысить эффективность восходящих коммуникаций путем недирективных

конфиденциальных консультаций, опросов мнения работников, интервью с работниками, увольняющимися из организации;

- партисипативные методы - принятие решений с участием работников.

Во многих исследованиях отмечается, что эти работники испытывают большее удовлетворение от работы, более преданы своей организации и лучше работают, чем те, кто не вовлечен в процесс коммуникации;

- использование приемов активного слушания - наиболее простого и эффективного способа развития навыков слушания. Руководитель с развитыми навыками слушания значительно повышает эффективность восходящих коммуникаций.

В целом информация, которая передается по восходящим коммуникациям, может быть разделена на две группы:

1) информация, которая имеет технический характер и касается производственной деятельности; это жизненно важный фактор контроля в любой организации;

2) личная информация о мыслях, установках, деятельности; обычно она отражается в том, что говорят работники своему руководителю, например: какую работу они выполнили; какую работу выполнили их подчиненные; какую работу выполнили другие работники в совместной деятельности; что они считают необходимым предпринять; какие у них проблемы; какие проблемы существуют в их подразделении; что следует пересмотреть в практике и политике организации.

Итак, подводя итоги, следует отметить, что проблемы межличностных коммуникаций играют далеко не последнюю роль не только в процессе управления организацией, но и в реализации тех целей, которые ставит она при осуществлении своей деятельности.

Роль коммуникаций в системе управления

Неоднократно проведенными социологическими исследованиями установлено, что люди, повседневно занимающиеся управленческой деятельностью, от 50 до 90 % всего своего времени затрачивают на коммуникации. На

первый взгляд это может показаться невероятным, но становится очевидно, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информацией, обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях: планирования, организации, мотивации и контроля. [8,с.340-345] Становится хорошо понятным, если учесть, что руководитель должен быть постоянно включен в коммуникационные процессы, чтобы реализовать свои роли и задачи в межличностных отношениях, в информационном обмене с множеством людей, в процессе принятия решений, не говоря уже о чисто управленческих функциях, воплощаемых в планировании, организации, мотивации деятельности и контроле за нею. Вследствие этого коммуникация является основным и связующим процессом в осуществлении управленческой деятельности. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности. 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. Хотя общепризнано, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, опросы показали, что 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями. Согласно еще одному опросу примерно, 250 тыс. работников 2000 самых разных компаний, обмен информацией представ одну из самых сложных проблем в организациях. Эти опросы показывают, неэффективные коммуникации - одна из главных сфер возникновения проблем. Эффективно работающие руководители - это те, кто эффективны в коммуникациях.[1, 167-169]

Коммуникация (от лат. - сообщение, передача) - это процесс обмена сообщениями, информацией между различными личностями, их социальными группами, общностями, организациями.

Коммуникация между отдельными людьми, их группами, организациями, государствами, культурами осуществляется в процессе общения как обмен специальными знаковыми образованиями (сообщениями), в которых отображены мысли, идеи, знания, опыт, навыки, ценностные ориентации, программы деятельности общающихся сторон.

Выделяя важную конструктивную роль коммуникации в становлении и развитии человеческой деятельности, в функционировании социальных систем, выдающийся американский социолог Т. Парсонс подчеркивал, что "удивительная сложность систем человеческой деятельности невозможна без относительно стабильных символических систем", а последние создаются и функционируют только благодаря процессам коммуникации. Дело в том, что ситуация двух участвующих во взаимодействии лиц никогда не бывает идентичной, поэтому без способности к абстрагированию значений от отдельных частных ситуаций и введения этих абстрактных символов, значений, норм в символическую систему культуры, "коммуникация была бы невозможной". Сам же коммуникативный процесс включает в себя взаимный обмен символами, значениями, информацией между двумя и большим количеством личностей, каждая из которых выступает в качестве фактора-субъекта социального действия. Каждый автор стремится определенным образом воздействовать на реципиента стимулировать в некотором смысле ответный результат, т.е. на человека, которому адресовано сообщение, с целью испытать чувство, оценку, действие и т.п. "Поскольку коммуникация является частью социального процесса, постольку, - пишет Т. Парсонс, - личности действуют в рамках роли, природа которой зависит от ее отношений с актуальными и реальными реципиентами сообщения, и от источников, из которых она получает коммуникативное содержание".

Итак, согласно Т. Парсонсу, в процессе коммуникации взаимодействуют несколько элементов. Они таковы:

- действие автора и/или носителя сообщения;
- ответная реакция реципиента;

- содержание коммуникативного процесса;
- взаимные роли, связывающие между собой участников коммуникативного взаимодействия.

Коммуникационный процесс представляет собой необходимую предпосылку становления, развития и функционирования всех социальных систем, потому что именно он обеспечивает связь между людьми и их общностями, делает возможной связь между поколениями, накопление и передачу социального опыта, его обогащение, разделение труда и обмен его продуктами, организацию совместной деятельности, трансляцию культуры. Именно посредством коммуникации осуществляется управление, поэтому она представляет в добавление ко всему сказанному и социальный механизм, с помощью которого возникает и реализуется власть в обществе.

Чем сложнее и разветвлённое становится деятельность общества, социальных организаций и институтов и чем больше в связи с этим накапливается объем информации - научной, художественной, политической, бытовой и т.п., тем более важную роль в процессах управления начинает играть социальная коммуникация. Особую значимость она приобретает в современных условиях, когда осуществляется подлинная информационная революция - стремительное, количественное и качественное преобразование информационной сферы, сопровождающееся коренной трансформацией не только технической, но и социальной, социокультурной основы складывающегося в нашу эпоху постиндустриального, информационного сообщества, базирующегося на многосторонней и многоярусной системе планетарных коммуникационных процессов. На приоритетные позиции в мире начинают выходить не те страны, которые производят наибольшее количество вооружения или извлекают из земли наибольшее количество энергетических и иных ресурсов, а те, которые, опираясь на новейшие научные и технические идеи, реализуя их в разнообразных потоках информации и соответствующих технических средствах, движутся быстрее других в создании и эффективном использова-

нии коммуникационных систем и сетей, в их практическом применении в процессах управления.

Коммуникация представляет собой сложный многокомпонентный процесс. Основными его компонентами являются:

- субъекты коммуникационного процесса-отправитель и получатель сообщения (коммуникатор и реципиент);
- средства коммуникации - код, используемый для передачи информации в знаковой форме (слова, картины, графики, ноты и т.п.), а также каналы, по которым передается сообщение от коммуникатора к реципиенту (письмо, телефон, радио, телеграф и т.п.);
- предмет коммуникации (какое-то явление, событие и т.п.) и отображающее его сообщение (статья, радиопередача, телевизионный сюжет и т.д.);
- эффекты коммуникации - выраженные в изменении внутреннего состояния субъектов коммуникационного процесса, в их взаимоотношениях или в их действиях последствия коммуникации.

Социальная коммуникация в процессе своего осуществления решает четыре основных взаимосвязанных задачи:

- интеграцию отдельных индивидов в социальные группы и общности, а последних - в единую и целостную систему общества;
- внутреннюю дифференциацию общества, составляющих его групп, общностей, социальных организаций и институтов;
- отделение и обособление общества и различных групп, общностей друг от друга в процессе их общения и взаимодействия, что приводит к более глубокому осознанию ими своей специфики, к более эффективному выполнению присущих им функций;
- создание предпосылок и основных компонентов для подготовки, принятия и осуществления управленческого решения.

Итак, от должного уровня коммуникации в организациях многое зависит. Именно коммуникация является основным и связующим процессом в осуществлении управленческой деятельности.

1.3. Пути совершенствования коммуникационных процессов в системе управления персоналом современной организации

Выше рассмотрены преграды, затрудняющие обмен информацией в организациях. Рассмотрим теперь некоторые способы совершенствования информационного обмена в организации.

Регулирование информационных потоков. Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. 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. [20,71]

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. Многие организации настаивают на проведении работниками руководящего звена таких еженедельных встреч-совещаний. Подчиненный может предпринимать подобные шаги, добиваясь по своей инициативе контакта с руководителем или товарищами по работе. Все эти примеры суть отображения ролей контролера, распределителя и источника в информационном процессе по Минцбергу. [20,73]

Планирование, реализация и контроль, рассматриваемые в последующих главах, формируют дополнительные возможности управленческого дей-

ствия в направлении совершенствования информационного обмена. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений, необходимых для более эффективной реализации намеченного, контроль хода работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля - вот дополнительные действия, подвластные руководителю. [17,105]

Системы 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. [20,72] Один из вариантов системы обратной связи - перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Например, фирма «Форд» направляет работников своей главной штаб-квартиры на заводы, разбросанные по стране, для обсуждения вопросов, связанных с качеством продукции. Подобным образом мэр города лично посещает районы, чтобы удостовериться в нормальной реализации различных государственных программ, или с той же целью направляет от своего имени работников муниципалитета. Рассматривая необходимость обратной связи в организации, один из специалистов по обмену информацией пишет: «Эффективно работающий руководитель преодолевает разрыв между собою и своими подчиненными путем создания продуманной системы коммуникаций, которая гарантирует прохождение сообщений вниз и восприятие их там». 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.

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. [6,77]

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 ЦЕЛОСНОСТИ. 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 ключевого принципа заключается в следующем: наиболее эффективной коммуникация бывает тогда, когда руководители используют неформальную организацию в дополнение к коммуникации формальной организации.

Попробуем рассмотреть способы улучшения коммуникационного процесса с точки зрения межличностных (неформальных) и организационных (формальных) коммуникаций. Эти виды коммуникаций сильно отличаются друг от друга и, следовательно, способы их улучшения тоже различны.

В межличностных коммуникациях главным является совершенствование науки общения. 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 вам необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы и идеи, которые вы хотите сделать объектами передачи.

ЯЗЫК ЖЕСТОВ И ИНТОНАЦИИ. 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.

В организационных коммуникациях основным является совершенствование информационного потока. Вот некоторые конкретные способы совершенствования информационного обмена в организациях, которые должен знать любой менеджер.

Регулирование информационных потоков

Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных.

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.

Управленческие действия.

Регулирование информационного потока - лишь один пример из числа действий руководителя по совершенствованию обмена информацией. Есть и другие. Например, руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.д. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Планирование, организация и контроль формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена.

Системы 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 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.

Системы сбора предложений.

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации вверх. Все работники получают при этом возможность

генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. [20,72]

Цель подобных систем - снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх. Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения. Систему сбора предложений можно организовать по-другому. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности. Другой вариант системы обратной связи предусматривает создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес. Еще один подход основан на кружках качества, а также группах неуправленческих работников, которые еженедельно собираются для обсуждения предложений по усовершенствованиям.

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации.

Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников. [20,73]

Современная информационная технология.

Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях.

Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме

того, в настоящее время огромную роль в распространении информации играет глобальная сеть Интернет. [20,73].

Современные технологии позволяют постоянно разрабатывать все новые методы общения для молодежи, позволяя более качественно налаживать контакты. Наиболее распространенным является средство профессионального общения, основанное на визуальном общении, так как для студентов не только необходимо слышать собеседника, но и желательно видеть его. Интернет создает прекрасные условия для комфортного общения молодежи друг с другом.

Подобные нововведения позволяют использовать интернет не только как коммуникативное средство, но и как средство профессионального общения. Таким образом, студент может планировать будущую профессиональную деятельность уже в период обучения, так как процесс получения высшего образования подразумевает поиск работы и возможное ее совмещение уже в годы учебы. Интернет как средство профессионального общения прекрасно подходит для современного поколения, которое ценит не только время, но и функциональные возможности технологий. Любые новые технологии разрабатываются таким образом, чтобы получить широкое распространение и активность пользования услугой различными слоями населения, делая непосредственный акцент на целевую аудиторию пользователей.

Подобные нововведения могут очень грамотно развивать существующие связи в профессиональной деятельности, причем современные технологии заинтересованы в мобильности управления средствами, чтобы в любой момент и в любом месте была возможность выхода на связь.

Интернет как современное средство связи очень развито. На сегодняшний день в мире существует более 150 миллионов компьютеров и более 80 % из них объединены в различные информационно-вычислительные сети от малых локальных сетей в офисах до глобальных сетей типа Internet.

Всемирная тенденция к объединению компьютеров в сети обусловлена рядом важных причин, таких как ускорение передачи информационных со-

общений, возможность быстрого обмена информацией между пользователями, получение и передача сообщений (факсов, E - Mail писем и прочего) не отходя от рабочего места, возможность мгновенного получения любой информации из любой точки земного шара, а так же обмен информацией между компьютерами разных фирм производителей работающих под разным программным обеспечением.

Такие огромные потенциальные возможности которые несет в себе вычислительная сеть и тот новый потенциальный подъем который при этом испытывает информационный комплекс, а так же значительное ускорение производственного процесса не дают нам право не принимать это к разработке и не применять их на практике.

Сегодня множество людей неожиданно для себя открывают для себя существование глобальных сетей, объединяющих компьютеры во всём мире в единое информационное пространство которое называется Internet.

Internet - глобальная компьютерная сеть, охватывающая весь мир. Сегодня

Internet имеет около 15 миллионов абонентов в более чем 150 странах мира.

Ежемесячно размер сети увеличивается на 7-10%. Internet образует как бы ядро, обеспечивающее связь различных информационных сетей, принадлежащих различным учреждениям во всем мире, одна с другой.

Если ранее сеть использовалась исключительно в качестве среды передачи файлов и сообщений электронной почты, то сегодня решаются более сложные задачи распределенного доступа к ресурсам. Около двух лет назад были созданы оболочки, поддерживающие функции сетевого поиска и доступа к распределенным информационным ресурсам, электронным архивам. Internet, служившая когда-то исключительно исследовательским и учебным группам, чьи интересы простирались вплоть до доступа к суперкомпьютерам, становится все более популярной в деловом мире.

Организации соблазняют быстрота, дешевая глобальная связь, удобство для проведения совместных работ, доступные программы, уникальная база данных сети Internet. Они рассматривают глобальную сеть как дополнение к своим собственным локальным сетям.

При низкой стоимости услуг (часто это только фиксированная ежемесячная плата за используемые линии или телефон) пользователи могут получить доступ к коммерческим и некоммерческим информационным службам США, Канады, Австралии и многих европейских стран. В архивах свободного доступа сети Internet можно найти информацию практически по всем сферам человеческой деятельности, начиная с новых научных открытий до прогноза погоды на завтра. Кроме того Internet предоставляет уникальные возможности дешевой, надежной и конфиденциальной глобальной связи по всему миру. Это оказывается очень удобным для фирм имеющих свои филиалы по всему миру, транснациональных корпораций и структур управления. Обычно, использование инфраструктуры Internet для международной связи обходится значительно дешевле прямой компьютерной связи через спутниковый канал или через телефон.

В связи с бурным развитием сетевых и коммуникационных технологий, возросшей производительностью компьютеров, и, соответственно, с необходимостью обрабатывать все возрастающее количество информации (как локальной, находящейся на одном компьютере, так и сетевой и межсетевой) возросла роль оборудования и программного обеспечения, что можно обозначить одним общим названием "person to person". Виртуальные средства обучения, удаленный доступ, дистанционное обучение и управление, а также средства проведения видеоконференций переживают период бурного расцвета и предназначены для облегчения и увеличения эффективности взаимодействия как человека с компьютером и данными, так и групп людей с компьютерами, объединенными в сеть. Несмотря на то, что экологическая ниша видеоконференций разработана не на все сто процентов, уже сейчас в мире

имеется более 200 компаний, которые предлагают различное оборудование и программное обеспечение для их организации и проведения. [24]

Благодаря тому, что видеоконференции, предоставляют возможность общения в реальном режиме, а также использования разделяемых приложений, интерактивного обмена информацией, их начинают рассматривать не только как нечто экспериментальное, но и как частичное решение проблемы автоматизации деятельности и предприятия, и человека, дающее существенное преимущество по сравнению с традиционными решениями.

Средства проведения видеоконференций, бывшие диковинкой два года назад, уже сейчас находят широчайшее применение в большинстве корпоративных, государственных и частных учреждений. Уже к началу 1995 года во всем мире имелось свыше 100 тысяч настольных систем видеоконференций. Причем увеличение установленных систем осуществляется экспоненциально. В начале 1996 года число установленных во всем мире систем превышало 350 тысяч, из которых более двух третей - в США. В США же никого не удивляет тот факт, что в визитных карточках,ряду с телефоном, факсом, адресом электронной почты и адресом в Internet, указываются телефон и адрес, по которым можно осуществить видеоконференцсвязь с хозяином визитной карточки. [9,19]В связи с бурным развитием глобальных сетей и максимальным использованием средств видео и аудио для достижения существенного роста эффективности выполняемых действий большинство компаний, входящих в список Fortune 500 и государственных учреждений, США к концу 1998 года планируют оснастить средствами проведения видеоконференций более 90 процентов рабочих мест.

Удаленная диагностика человека, оборудования, удаленное обучение - еще одно интересное направление применения средств видеоконференций. Даже находясь в сотнях километров от пациента, врач может правильно продиагностировать больного, прибегая к "виртуальной" консультации высококлассных специалистов, присутствие которых в данном месте не представляется возможным. Аналогично группа экспертов может провести диагности-

рование оборудования, находясь в офисе и не тратя время на бесконечные перелеты.

Получившая в последнее время развитие практика постепенного внедрения средств видеоконференций в сферу обучения позволит не просто прослушать и увидеть лекцию известного преподавателя, находящегося в другом полушарии, но осуществлять интерактивное общение с помощью видеоконференций.

Мобильный интернет достаточно давно внедрился в сферу человека, занимая со временем все большее место. Современное средство позволяет активно пользоваться услугами программистов, с помощью которых и была разработана данная услуга. Ученые, которые занимаются постоянными работками новых технологий, разработали средство профессионального общения, которое представляет собой сегмент мобильного интернета.

Ранее мобильный интернет практиковался больше как средство для знакомства, а сейчас посредством его можно развивать деловые связи общения, при помощи которых возможно налаживание общественных связей и продвижение товара и услуг на рынке. Мобильный интернет как средство профессионального общения в начале весны 2006 года открыл новую услугу, направленную на формирование форумов, посвященных развитию и налаживанию деловых отношений.

Мобильное средство профессионального общения обеспечивает достаточно широкий охват целевой аудитории, а также повышенную скорость передачи информации, что позволяет более эффективно использовать профессиональные возможности сегмента рынка. В настоящее время услуга активно внедряется в молодежные слои населения, тем самым, позволяя налаживать связи и активно развивать общение студенческого круга. Поэтому современные технологии призваны на улучшение качества профессионального общения и более эффективного использования собственных ресурсов в направлении профессиональной деятельности и внедрения в деловую сферу человеческого фактора.

В настоящее время во многих странах ведется интенсивное внедрение сотовых сетей связи (ССС) общего пользования. Такие сети предназначены для обеспечения подвижных и стационарных объектов телефонной связью и передачей данных. В СССР подвижными объектами являются либо наземные транспортные средства, либо непосредственно человек, находящийся в движении и имеющий портативную абонентскую станцию (подвижный абонент).

Возможность передачи данных подвижному абоненту резко расширяет его возможности, поскольку кроме телефонных сообщений он может принимать телексные и факсимильные сообщения, различного рода графическую информацию (планы местности, графики движения и т.п.), медицинскую информацию и многое другое. Особое значение СССР приобретают в связи с активным внедрением во все сферы человеческой деятельности персональных компьютеров, разнообразных баз данных, сетей ЭВМ. Доступ к ним через СССР позволит подвижному абоненту оперативно и надежно получить необходимую информацию. Соответственно возрастет и роль систем связи, повысятся требования к качеству передачи информации, пропускной способности, надежности работы.

Увеличение объема информации потребует сокращения времени доставки и получения абонентом необходимой информации. Именно поэтому уже сейчас наблюдается устойчивый рост мобильных средств радиосвязи (автомобильных и портативных радиотелефонов), которые дают возможность сотруднику той или иной службы вне рабочего места оперативно решать производственные вопросы.

Радиотелефон перестал быть символом престижа и стал рабочим инструментом, который позволяет более эффективно использовать рабочее время, оперативно управлять производством и постоянно контролировать ход технологических процессов, что обеспечивает дополнительные доходы при использовании радиотелефона в производстве.

Внедрение ССС во многие отрасли народного хозяйства позволит резко повысить производительность труда на подвижных объектах, добиться экономии материально-трудовых ресурсов, обеспечить автоматизированный контроль технологических процессов, создать надежную систему управления транспортными средствами или мобильными роботами, распределенными на большой территории и входящими в состав гибких автоматизированных систем управления.

Использование системы радиосвязи с подвижными объектами можно разделить на следующие классы:

- 1) ведомственные (или частные) системы подвижной связи (ВСПС);
- 2) сотовые системы подвижной связи (ССПС);
- 3) системы персонального радиовызова (СПРВ).

Исторически впервые в эксплуатации появились ВСПС, так как в условиях ограничений на использование радиосвязи возможность ее применения для связи с подвижными абонентами предоставлялась государственным, ведомственным или крупным частным организациям (полиция, пожарная охрана, такси и т.п.).

Для вызова подвижного абонента (внутри ограниченной зоны обслуживания) стали использоваться СПРВ. Появившиеся совсем недавно ССПС являются принципиально новым видом систем связи, так как они построены в соответствии с сотовым принципом распределения частот по территории обслуживания (территориально-частотное планирование) и предназначены для обеспечения радиосвязью большого числа подвижных абонентов с выходом на телефонную сеть общего пользования (ТФОП). Если ВСПС создавались (и создаются) в интересах узкого круга абонентов, то ССПС за рубежом стали использоваться в интересах широких кругов населения.

Свое название ССС получили в соответствии с сотовым принципом организации связи, согласно которому зона обслуживания (территория города или региона) делится на большое число малых рабочих зон или сот в виде шестиугольников. В центре каждой рабочей зоны расположена базовая стан-

ция (БС), осуществляющая связь по радиоканалам с многими абонентскими станциями (АС), установленными на подвижных объектах, находящихся в ее рабочей зоне. Базовые станции соединены проводными телефонными линиями связи с центральной станцией (ЦС) данного региона, которая обеспечивает соединение подвижных абонентов с любыми абонентами телефонной сети общего пользования (ТФОП) с помощью коммутационных устройств. При перемещении подвижного абонента из одной зоны в другую производится автоматическое переключение канала радиосвязи на новую базовую станцию, тем самым осуществляется эстафетная передача подвижного абонента от передающей к последующей (соседней) базовой станции. Управление и контроль за работой базовых и абонентских станций осуществляется ЦС, в памяти ЭВМ которой сосредоточены как статические, так и динамические данные о подвижных объектах и состоянии сети в целом.

В отличие от централизованных в сотовых сетях подвижной связи радиосвязь базовой станции с абонентской станцией осуществляется в пределах малой рабочей зоны, что позволяет многократно использовать одни и те же частоты в зоне обслуживания. Число абонентов в ССС определяется пропускной способностью и числом БС, равным числу рабочих зон, которое возрастает по квадратическому закону с уменьшением радиуса рабочей зоны R при постоянном радиусе зоны обслуживания R_0 . Если десять лет назад радиус рабочей зоны в ССС был равен 5-15 км, то в настоящее время он равен 200 м. Так уменьшение радиуса рабочей зоны с 30 до 0,5 км позволит увеличить в 3600 раз число подвижных абонентов, оснащенных радиосвязью и имеющих возможность выхода на ТФОП. Следовательно, эффективность использования спектра радиочастот в ССС во много раз выше, чем в централизованных системах подвижной связи, что позволит в перспективе обеспечить управление большим числом наземных подвижных объектов.

С уменьшением радиуса рабочей зоны появляется возможность уменьшить мощность передатчиков и чувствительность приемников, что значительно улучшит электромагнитную совместимость (ЭМС) абонентов в ССС и

ЭМС между ССС и другими системами, использующими определенные спектры радиочастот, а также позволит снизить стоимость и габаритные размеры абонентской станции, обеспечить доступ к базам данных и ЭВМ. Отмеченные преимущества позволяют уже в настоящее время повысить оперативность управления и контроля в работе подведомственных предприятий и организаций, улучшить качество технологических процессов в системах с большим числом транспортных средств. Стремительный рост объемов передаваемой информации требует значительного сокращения времени доставки и обработки абонентом необходимой информации.

Это одна из причин быстрого роста мобильных средств связи на базе ССС. Внедрение ССС означает появление принципиально нового вида связи - массовой радиотелесвязи, т.е. нового вида услуг. Уже сейчас абонентский терминал ССС - сотовый радиотелефон (СРТ) - признается многими зарубежными экспертами первичным терминалом, которым абонент пользуется как в стационарном состоянии (дома, на службе), так и в движении. Широкое внедрение портативных СРТ в перспективе позволит обеспечить каждого человека персональным телефоном со своим индивидуальным номером.

Создание систем массовой радиотелесвязи с большим числом подвижных абонентов, большой пропускной способностью и высоким качеством приема сообщений возможно только при использовании сотового принципа построения системы связи. Этим и объясняется повышенный интерес к ССПС. Действующие в настоящее время зарубежные ССС по сравнению с централизованными сетями имеют следующие преимущества:

- большое число абонентов;
- высокое качество передачи телефонных сообщений и данных;
- возможность связи с ЭВМ и базами данных;
- высокая эффективность использования спектра радиочастот и лучшая электромагнитная совместимость с другими радиотехническими системами.

Использование ССС широким кругом потребителей в отраслях транспорта, связи, энергетики, строительства, сферы обслуживания, ремонта и др.

приносит существенный экономический эффект. По оценкам экспертов США ежегодные доходы от внедрения и эксплуатации ССС в США достигают 2 млрд. дол.

Зарубежные эксперты отмечают возможность создания ССС без значительных начальных капитальных затрат. Сначала ССС создаются с крупными рабочими зонами (радиус зон порядка 10 км) и относительно небольшим числом абонентов. По мере поступления доходов и роста числа заявок на СРТ размеры зон уменьшаются и увеличивается число абонентов. При этом постоянно наращивается объем типового оборудования базовых станций, АТС и центральной станции за счет доходов от использования ССС действующими абонентами. Поэтому первоначальные капитальные затраты могут быть значительно меньше полных затрат, приходящихся на максимальное число абонентов.

Таким образом, современные информационные технологии стали своеобразным помощником и неотъемлемой частью коммуникационных процессов в организации, а также в системе управления персонала.

Выводы по первой главе

В ходе написания Главы 1, мы пришли к следующим выводам.

Существование различных определений понятия «коммуникация» делает его понимание достаточно сложным и обширным для понимания. Каждый автор статьи, учебника, методического пособия и др. литературы старается привнести что-то новое в это понятие. Но возможность выбрать наиболее подходящее определение для себя и руководствоваться им облегчает работу и способствует наиболее лучшему усвоению материала по данной теме.

На практике можно убедиться в том, что существуют различные виды коммуникаций, которые руководители неустанно и, в зависимости от опыта, успешно используют. Каждый вид довольно специфичен и неоднороден, в нём выделяются черты, которые присущи только этому виду. Важность правильного использования определённого вида коммуникаций позволяет определить направленность и межличностные отношения в определённой организации.

Как уже было сказано выше, каждый учёный старается привнести что-то новое в изучение темы, которую автор выбрал в качестве курсовой работы. «Модель Лассуэла» послужила очень хорошим дополнением, которая доступно показала составляющие части коммуникативного процесса, а также раскрыла суть каждого блока, показав через какие источники передаётся информация.

От должного уровня коммуникации в организациях многое зависит, ведь «Согласно исследованиям, руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информацией, обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях: планирования, организации, мотивации и контроля.» Соответственно, эффективность управления зависит конкретно от умения общаться и передавать точную информацию друг другу не только руководитель подчинённому, но и подчинённым по отношению друг

к другу. Показав определёнными этапами то, что происходит на практике, а автор убедился, что коммуникации играют одну из важнейших ролей в становлении любого типа организации, так как в той же практике существуют и отклонения.

Как уже было сказано выше, в коммуникативном процессе существуют отклонения, которые нарушают чёткое функционирование коммуникаций. Приведя несколько примеров, автор понял, что такие примеры действительно реальны на практике и то, что с точки зрения координационного процесса они становятся некими «паразитами», которые искажают значение отданных распоряжений, точности в получении информации, нарушения рабочего порядка в общем и т.д.

Но хорошо то, что на один вес всегда найдётся противовес. Организация всячески старается искоренить данных «паразитов» путём совершенствования организации, а также путём выявления инновационных методов в области науки. Приведённые примеры характеризуют методы, которыми с лёгкостью может пользоваться организация для того, чтобы стабилизировать работу и наладить понимание среди рабочих.

Таким образом, коммуникация - очень сложный и многогранный процесс. Рассмотрев все аспекты и проведя анализ, мы сделали вывод о том, что данный процесс очень подвижен и не стоит на месте, именно поэтому нужно находить различные способы и методы, которые смогли бы не только стабилизировать, но и совершенствовать коммуникационный процесс коммуникации.

ГЛАВА 2. Практическая работа по совершенствованию коммуникационных процессов в организации «Все звезды»

2.1. Анализ эффективности коммуникационных процессов в организации «Все звезды»

Компания "Все звезды" была основана в 2002 году. Изначально, целью организации было укоренить себя в индустрии развлечений. Спустя 15 лет, «Все звезды» - настоящий ветеран и первооткрыватель в сфере развлекательной индустрии. За это время, компания «Все звезды» действительно стала достопримечательностью сферы развлечения в городе Магнитогорске. Это огромный комплекс в 4 этажа с многочисленными гранями досуга: бильярдная, караоке-зал, боулинг 18 дорожек, спорт-бар, танцпол вместимостью 800 человек, фитнес-клуб, живые квесты.

Развлекаясь, человек или целая группа людей удовлетворяет свои духовные потребности, оценивает собственную личность, анализирует свою роль в масштабах различных социальных систем. Процессы развлечения осуществляются как в естественной, так и в искусственно созданной обстановке. Индустрия развлечений ставит своей целью создание условий развлечений, т.е. совокупностей явлений, от наличия которых зависит сам процесс развлечения.

Индустрия развлечений, решает многогранные задачи:

- воспитания;
- формирования оптимистического настроения;
- образования;
- отдыха;
- развития культуры человека,

по сути своей формирует и развивает личность. Заполняя развлечениями часть своего свободного времени, человек восстанавливает себя и как трудовая единица.

Развлекательные комплексы – будь то многоэтажная громада или отдельные арендованные площади в торговом комплексе - прочно вошли в на-

шу жизнь. Общее у них одно – сочетание нескольких типов предприятий индустрии развлечений в одном месте. Причем чем дальше, тем больше удовольствий совмещаются под одной крышей. Сейчас не выходя за пределы комплекса, можно посмотреть фильм, потанцевать на дискотеке, поиграть в бильярд или боулинг, поужинать в ресторане, занять ребенка аттракционами или детскими игровыми автоматами.

Современный потребитель предпочитает получить максимум разнообразных предложений от одной организации, а не тратить свое время на поиски. Жесткая конкуренция стимулирует к постоянному совершенствованию, как качества предлагаемых товаров, так и сервиса.

Предприятия индустрии развлечений также стремятся предоставить своим клиентам максимум услуг и становятся своеобразными гипермаркетами развлечений. Владельцы заинтересованы в том, чтобы посетитель провел в центре как можно больше времени и потребил как можно больше услуг.

Процесс управления на практике реализуется через совокупность методов и средств управления, необходимых для согласования совместной деятельности людей, управленческих звеньев, связей между ними, а также форм управления.

По численности персонала, Компания «Все звезды» - считается средней величины, относительно нашего города, в ней работают около 90 человек. Продуктами и услугами организации «Все звезды» ежемесячно пользуются тысячи человек, учитывая численность населения города на 2017 год приблизительно 417тысяч человек. Потребителями являются как организации, так и частные лица. В 2016 году, важным партнером организации «Все звезды» стала крупнейшая компания ООО «Магнитогорский Metallургический Комбинат».

Компания «Все звезды» традиционно придерживается высоких стандартов корпоративного управления. Совершенствование соответствующих внутренних процедур является предметом постоянной заботы организации.

Компания «Все звезды» стремится построить такую систему корпоративного управления, которая позволила бы обеспечить максимально эффективную систему внутреннего контроля, создать прозрачную и понятную систему корпоративных управленческих процедур, которые бы обеспечили неукоснительное соблюдение прав и интересов потребителей. Мы уверены, что высокий уровень корпоративного управления делает компанию более надежной, достойной доверия клиентов и, следовательно, ведет к повышению привлекательности организации, открывает новые возможности для развития.

Высшим органом управления компанией является генеральный директор. Он исполняет важнейшие управленческие функции: определяет стратегию развития организации, ставит стратегические цели перед исполнительным менеджментом и контролирует их реализацию, назначает ключевых руководителей, совершенствует корпоративное управление.

В непосредственной управленческой связи с генеральным директором находится управляющий всего развлекательного комплекса, в подчинении у которого около сотни сотрудников разного уровня образования и компетентности, среди которых арт-директор, администраторы, менеджеры, маркетологи, узкие технические специалисты, вплоть до поваров и официантов.

Компания «Все звезды» ведет свою деятельность в соответствии с российским законодательством и нормами международного права. Одновременно компания руководствуется внутренними нормативными документами, которые разработаны на основе законов и подзаконных нормативных актов и призваны конкретизировать их положения для более эффективного ведения деятельности.

Анализ внутренних коммуникации

Внутренние коммуникации - это обмен информацией, происходящий внутри фирмы, между ее структурными подразделениями.

В организации «Все звезды» существуют следующие виды коммуникаций:

1). Горизонтальные - представляют собой процесс передачи информации между сотрудниками одного уровня (линейными руководителями, которые не подчиняются друг другу). Горизонтальные коммуникации осуществляются с целью обмена результатами работы, опытом и навыками.

2). Вертикальные - это обмен информацией между сотрудниками разных рангов (между руководителем и подчиненными). В данной организации это информация о количестве посетителей, уровне обслуживания, о полученной денежной сумме за услуги.

Вертикальные бывают двух видов:

- восходящие представляют собой процесс передачи информации от подчиненных к руководителю в виде отчетов о деятельности каждого вида услуг, комплексных планов и рационализаторских предложений. В данной организации это информация от администраторов к управляющему о качестве и количестве оказанных услуг, о полученной денежной сумме за эти услуги и о проделанной работе по плану.

- нисходящие - это передача информации от руководителя к подчиненным в виде каких-либо указаний. Здесь происходит передача информации о плане работы на определенный период времени и о предстоящих совещаниях.

Также можно разделить общение на непосредственное и опосредованное. Непосредственное общение осуществляется с помощью естественных органов, данных живому существу природой: руки, голова, туловище, голосовые связки и т. п. Непосредственное общение является исторически первой формой общения людей друг с другом, на его основе на более поздних этапах развития цивилизации возникают различные виды опосредствованного общения. К ним относятся совещания, переговоры и беседы. Опосредствованное общение, то есть посредством чего-либо, может рассматриваться как неполный психологический контакт при помощи письменных или технических устройств, затрудняющих или отдаляющих во времени получение обратной связи между участниками общения. Опосредствованное общение связано с

использованием специальных средств и орудий для организации общения, и обмена информацией. Это деловая переписка, электронная почта или телефонные переговоры.

В «Все звезды» используются следующие формы внутренних коммуникаций: совещания, беседы, деловая переписка, общение с помощью сети интернет, телефонные переговоры.

Одним из основных видов внутренней коммуникации непосредственного характера считается совещание. Условно можно разделить все совещания на четыре вида:

- Оперативные;
- Отчетные (итоговые);
- По развитию;
- Проблемные.

В организации «Все звезды» используются оперативные, отчетные и совещания по развитию. На оперативных совещаниях решаются следующие вопросы:

- 1) Информирование персонала о новостях.
- 2) Обсуждение и принятие решений по вопросам текущей деятельности с учетом мнения участников.
- 3) Обмен мнениями и постановка задач, поручения по текущей деятельности, координация работ.
- 4) Проверка поручений с предыдущих совещаний.
- 5) Вопросы участников по текущей деятельности.
- 6) Прочие вопросы.

Такие совещания проводятся каждый понедельник для установления плана работы на неделю. Во время такого совещания директор ставит перед своими подчиненными цель, то есть описывает нужный результат на следующую неделю. Но на повестке дня такого не сообщается заранее. Она важна для подготовки к обсуждению предмета совещания. Чем более точно и в нужном направлении сформулирован предмет обсуждения, тем больше

шансов получить нужный результат, а этого не делается. Каждый должен знать, что он вносит свой вклад в решение общей задачи, а без знания нельзя грамотно участвовать в совещании и давать рекомендации для решения поставленной цели. На совещании не ведется протокол, что осложняет контроль за выполнением поставленных целей. Каждое совещание или собрание должно планироваться заранее, что также не делается. Это необходимо для того чтобы не выбивать из рабочего ритма сотрудников, не откладывать запланированные встречи и дела. На такие совещания приглашаются только администраторы и маркетологи, чтобы те в свою очередь передавали цель работы другим работникам комплекса.

Также проводятся отчетные совещания в главном офисе. Цели данного совещания:

- 1) Подведение итогов (включая финансовые результаты деятельности) работы фирмы за определенный период (квартал, год).
- 2) Заслушивание отчетов руководителя о выполненной работе.
- 3) Постановка задач на новый период.
- 4) Утверждение планов работы.

Такие совещания проводятся регулярно в конце каждого отчетного периода. На данные совещания приглашаются только те сотрудники, которые имеют непосредственное отношение к данной проблеме и высшее руководство, это делается для того чтобы отдача каждого из приглашенных была максимальной. После завершения совещания идет принцип вертикальной коммуникации, приказ, план работ на отчетный период или поручение администраторы и арт-директор доводят до низших подчиненных. Это намного проще чем собирать всех на совещание, что займет слишком много времени на ожидание всех приглашенных. Использование вертикальной коммуникации по итогам данного совещания позволяет получать обратную связь намного быстрее и качественнее что приводит к немедленным результатам.

Совещания по развитию проходит в главном офисе организации 4 раза в год. Цель таких совещаний:

- 1) Выявить и обсудить назревшие проблемы;
- 2) Выработать возможные пути решения проблем;
- 3) Выработать пути расширения комплекса.

На данном совещании заслушивается информация о финансовых состояниях комплекса, что сделано по плану за отчетный период и какие возникли проблемы при выполнении плана. В конце такого совещания подводятся итоги и оглашаются планы каждого филиала на следующий отчетный период. После происходит неформальное общение между директором и подчиненными, они обмениваются полученным опытом и рассказывают о проблемных ситуациях в комплексе и пути их разрешения.

В организации «Все звезды» используется вид обмена информации как беседа. Деловая беседа - это разговор между двумя собеседниками, соответственно ее участники могут и должны принимать во внимание специфические особенности личности, мотивов, речевых характеристик друг друга, т.е. общение носит межличностный характер и предполагает разнообразные способы речевого и неречевого воздействия партнеров друг на друга.

В теории управления беседа рассматривается как вид делового общения, специально организованный предметный разговор, служащий решению управленческих задач. В отличие от деловых переговоров, которые значительно более жестко структурированы и, как правило, ведутся между представителями разных организаций (или подразделений одной организации), деловая беседа, хотя всегда имеет конкретный предмет, не предлагает заключения договора или выработку обязательных для исполнения решений, более личностно ориентирована и происходит между представителями одной организации. В основном в ходе беседы решаются проблемы личностного характера, выявление причин проблем и путей их решения. Также в ходе беседы между директором и маркетинговым директором может обсуждаться новый маркетинговый ход для привлечения клиентов, или обсуждение проведения форума на открытом воздухе, который должен стать для всех сюрпризом. Такие ходы укрепляют дух всего коллектива и делают его более сплоченным.

Также происходят беседы при увольнении с работы. Она имеет две разновидности: ситуацию незапланированного, добровольного ухода сотрудника и ситуацию, когда работника приходится увольнять или сокращать.

Также в организации используются коммуникации опосредованного характера. К ним относятся телефонные переговоры, сеть интернет и деловая переписка.

Для обмена информацией между начальством и подчиненными используется телефонная связь. В основном она используется для обмена небольшим количеством данных или для получения задания. В основном это информация о оказанных услугах и их материальной части или о возникших проблемах и необходимости оперативного их решения. Также сотовая связь используется не только для звонков, а еще для передачи СМС сообщений. Данный вид коммуникаций стал очень распространен в наше время, это простой и удобный способ обмена информацией. Единственное что может помешать обмену информацией это качество связи, которая зачастую бывает прервана, поэтому сотовая связь не является основной. Она используется для быстрых сообщений и небольшой по объему информации.

«Все звезды» старается успевать за новыми технологиями и в данный момент активно пользуется средствами интернет для достижения большей отдачи своих сотрудников.

Также очень часто сотрудники и руководство фирмы пользуется e-mail, viber, это очень быстрый способ обмена информации не только в письменной форме, но и в виде файлов, содержимое которых очень разнообразно, это могут быть отчеты, договора, афиши (например, между арт-директором и маркетологом).

В организации существует такой вид обмена информации как деловая переписка. Существует очень много локальных нормативных актов. Локальные нормативные акты - документы, содержащие нормы трудового права, которые принимает работодатель в пределах своей компетенции в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным

договором, соглашениями, например, о правилах общения с клиентом. Принимаемые работодателями локальные нормативные акты действуют в отношении работников данного предприятия независимо от места выполнения ими работы. Это очень важно, ведь вся работа комплекса складывается из общения с клиентами и качества оказываемых услуг, а умение общаться можно сравнить с получением прибыли чем лучше и профессиональней он общается, тем больше доход он принесет себе и организации. Также существуют правила внутреннего трудового распорядка. Здесь расписаны время прихода на работу, время завершения работы и общее время работы. Также внешний вид сотрудников. Это форма одежды каждого сотрудника организации. Также приказы, они могут регулировать правила внутреннего распорядка, например, приказ об увольнении или об отпуске сотрудников. Приказ о переводе работника на другую должность внутри организации составляется на основании заявления работника о переводе или докладной записки с обоснованием перевода. Приказ о переводе может быть оформлен как в произвольной форме, так и с применением унифицированных форм. Приказ о переводе в свободной текстовой форме оформляется на фирменном бланке организации в соответствии с требованиями ГОСТ. Текст приказа начинается со слова "ПЕРЕВЕСТИ", без вступительной части. Далее в приказе указываются:

- 1) фамилию, имя, отчество и текущую должность работника;
- 2) название подразделения и новой должности, на которую переводится работник;
- 3) дату начала, срок, условия работы и оплаты труда в новой должности;
- 4) основание перевода (вид, мотив).

Деловая переписка - это оперативное средство связи, писать письма руководителям и отвечает на их послания сотрудник быстро. У активно развивающейся организации каждая минута на счету, деловое письмо пишется быстро и качественно.

В основном она происходит через сеть интернет в виде электронных сообщений. Можно выделить несколько групп писем, использующихся для передачи информации в организации.

Информационное письмо - письмо, в котором адресату сообщаются сведения официального характера. Такие письма нередко носят типовой характер и рассылаются по списку. В информационных письмах могут разъясняться отдельные положения законодательных и иных нормативных правовых актов и даваться рекомендации по их применению.

Письмо-сообщение - это письмо, которым автор информирует адресата о каких-либо событиях, фактах, представляющих взаимный интерес. Письмо-сообщение может быть инициативным или являться ответом на письмо-просьбу или письмо-запрос, например, о предоставлении каких-либо документов.

Письмо-напоминание - это письмо, цель которого - побудить адресата выполнить взятые на себя обязательства или принятые договоренности, например, об организации тренинга или подведении итогов работы.

Письмо-извещение информирует о публичных мероприятиях (совещаниях, семинарах, конференциях); как правило, эти письма рассылаются широкому кругу сотрудников с целью их привлечения к участию в проводимых мероприятиях. Письма-извещения могут не только сообщать о проводимом мероприятии, времени и месте проведения, но и приглашать к участию, сообщать об условиях участия в мероприятии и содержать другую вспомогательную информацию.

Для более высокого качества работы с клиентами для новых людей была введена система тренингов, на которых администраторы и маркетологи делятся опытом с менее опытными сотрудниками. Тренинги - это наиболее эффективный способ обучения персонала и руководителей крупных и средних компаний. Для организации новых тренингов всегда привлекаются лучшие специалисты своей сферы. Структурировав тренинг, важно эффективно его провести. На этих тренингах учат правильному общению с клиентами и

правильное предложение услуг комплекса. Вся эта система не только дает пищу для размышлений и богатую информацию для дальнейшего её использования, но и укрепляет общий дух всей команды, позволяя работать с еще большей отдачей. Также повышается общая культура фирмы и каждого отдельного человека, работающего в ней.

В организации существует доска объявлений на которой расписаны все новости организации и расписание плановых совещаний. Это очень удобный и практичный способ информировать сотрудников о дальнейших планах. Также очень часто используется доска объявлений в интернете. Это сайт на котором размещены все объявления и любой из сотрудников может зайти и посмотреть любую необходимую ему информации.

Из вышесказанного следует, что внутренние коммуникации являются важнейшей составляющей в деятельности руководителя, поскольку коммуникации - это обмен информацией между людьми. Без обмена информацией они не могут вместе работать, формулировать задачи и решать их. Коммуникации важнейший элемент обеспечения эффективности управления.

Анализ внешних коммуникаций

Внешние коммуникации - это обмены информацией между организацией и ее внешней средой. Любая организация существует не изолированно, а во взаимодействии со своей внешней средой.

Задача внешних коммуникаций сводится к трансформированию желаемой стратегической позиции в поведение организации, ее коммуникационные послания и символы на организационном, производственном и функциональном уровнях.

Также можно поделить на непосредственные формы, к которым относятся переговоры и беседы с клиентом, и на опосредованные, это общение через телефонные переговоры, деловую переписку и сеть интернет.

Переговоры составляют значительную часть профессиональной деятельности. Самая основная внешняя коммуникация непосредственного ха-

рактера в «Все звезды» это конечно же общение и взаимодействие с клиентами, оказание развлекательных услуг.

В основном общение с клиентами происходит в здании комплекса, в личном кабинете управляющего или арт-директора, в основном с юридическими лицами и организациями-партнерами, решаются вопросы о проведении того или иного мероприятия, вопросы аренды помещения или определенной зоны. К каждому клиенту ищется определенный подход, исходя из запросов и средств клиента.

Также происходят беседы при приеме на работу. Беседа при приеме на работу носит характер "приемного интервью", - основная цель которого оценить деловые качества поступающего на работу. В сущности, оно сводится к нескольким базовым вопросам и соответствующим ответам на них. Форма вопросов может варьироваться, но их содержание направлено на получение информации, которую можно сгруппировать в следующие блоки:

- что представляет собой человек, обратившийся с заявлением о приеме на работу;
- почему он ищет работу;
- каковы его сильные и слабые стороны;
- каковы его взгляды на аффективное руководство (иначе говоря, его представление о хорошем начальнике);
- что он считает наиболее весомыми своими достижениями;
- на какую зарплату он рассчитывает.

В свою очередь от соискателя также ожидают вопросов. Более того, по ним судят о таких его личностных качествах, как самообладание, целеустремленность, коммуникативный стиль и др.

Операторы, отвечающие на звонки в комплекс, всегда помнят, что деловой диалог по телефону - это обмен информацией оперативного значения с определенной целью. Говорит кратко, но информативно. Завершая разговор, стараются в любом случае оставить о себе хорошее впечатление.

Сеть интернет развилась до такой степени, что узнать о всех услугах и ценах развлекательного комплекса, теперь можно и через интернет. С многими из своих партнеров связь произошла именно через сеть интернет, я еще раз хочу подчеркнуть важность этого вида коммуникации, ведь сейчас нельзя представить организацию без выхода в интернет. В организации «Все звезды» разработан наглядный и очень информативный сайт, на котором можно легко и быстро посмотреть интересующую клиента информацию, касаемо услуг развлекательного комплекса.

Связями с общественностью, внешними коммуникациями в организации занимается специальный Маркетинговый отдел или PR- менеджеры, маркетологи - специалисты по внешним коммуникациям.

PR- менеджеры должны четко решить, как они хотят представить организацию и ее продукцию, четко определив ключевые группы общественности, и понимать, каков имидж их организации. Затем они должны разработать комплекс средств создания корпоративного имиджа, который смог бы донести его до общественности, и при этом зорко отслеживать формирование корпоративного имиджа конкурентов и его изменения.

Вероятно, самый очевидный вид внешних коммуникаций - связи со СМИ, позволяющие создать популярность и положительный интерес к организации. И менеджеры должны завоевать их уважение, показать понимание сущности новостей, проявлять конструктивность, идти навстречу журналистам и продюсерам, создавать у СМИ доверие к организации.

Компания «Все звезды» тщательно относится к вопросам рекламы. В частности, она имеет размещение в таких рекламных ресурсах как новостные интернет-порталы, газеты, реклама на экранах торговых центров города, газета, баннеры, а также реклама на телевидении, на местных каналах, и радио.

Также важными мероприятиями в развитии внешних коммуникаций являются проведение в развлекательном комплексе традиционных ярких праздников для детей и их родителей, с насыщенной шоу-программой, по-

дарками. Сюда входят обязательные праздники: 1 июня – День Защиты детей, Новый год, 1 сентября.

Таким образом, проанализировав систему внешних коммуникаций в организации, мы очередной раз убедились в том, что важную роль в деятельности любого коммерческого предприятия играет организация взаимодействия с общественностью - создание благоприятного климата для своей деятельности посредством взаимодействия с внешней средой.

Внутренние коммуникации - это любые коммуникации внутри организации. Они могут быть устными или письменными, непосредственными или виртуальными, личными или групповыми.

Эффективные внутренние коммуникации: сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали - это одна из основных задач любой организации. Хорошая внутренняя коммуникация позволяет установить ролевые взаимодействия и распределить ответственность работников.

Коммуникацию часто определяют, как обмен информацией. Это всегда диалог. Диалог, в котором может участвовать большое количество людей. В структуре организации требование двусторонней коммуникации означает способность менеджмента прислушиваться к работникам, и верно интерпретировать передаваемые им сообщения. Это позволяет определить сильные и слабые стороны производственного процесса, и соответственно корректировать управленческие решения.

Внутренние коммуникации должны помогать работнику понимать корпоративную культуру, цели и ценности. Задача: помочь сотрудникам оценить цели и направление, в котором движется организация, обеспечить свободный доступ к необходимой информации и наладить систему коммуникаций в организации является первоочередной. Публикации для сотрудников, доски объявлений, совещания, справочники для персонала, электронные средства связи являются наиболее часто используемыми средствами коммуникаций, направленными на сотрудников.

Внутреннюю коммуникацию нельзя однажды установить и забыть об этом. Процесс должен постоянно поддерживаться и изменяться в соответствии с развитием организации. Методы налаживания внутренних коммуникаций разрабатываются все более детально, в зависимости от разных групп интересов, которые существуют в организации, и особенностей построения их взаимодействия, пересечения сфер деятельности.

Сегодня можно смело утверждать, что экономика современной организации, его динамика и результативность зависят, прежде всего, от того, как действует в этом отношении вся совокупность занятых на нем людей. Практика доказала, что хорошо налаженная деятельность в области внутренних отношений на предприятии является неременным условием успешного решения любой хозяйственной задачи, перед ним стоящей.

Задача внешних корпоративных коммуникаций - сокращение разрыва между желаемым и фактическим имиджем организации; создание последовательного целостного ее портрета, разработка и применение рекомендаций по координации всех внутренних и внешних коммуникаций, а также контроль и управление коммуникациями. Для достижения целей организации среди внешней общественности включаются и маркетинговые коммуникации.

Управление внешними коммуникациями воспринимается все более серьезно и все шире признается как важная компетенция в бизнесе, PR-специалистов все чаще привлекают в качестве советников менеджеров по вопросам общения с «внешним миром», также для обеспечения технической стороны соответствующих выбранных специалистом PR-коммуникаций.

Выявление проблем в сфере коммуникаций

Как и в любой организации «Все звезды» есть проблемы в коммуникациях.

Проблемой является недостаточное использование сети интернет для работы с клиентами. Интернет это на данный момент самое массовое и дешевое средство обмена информации. Недостаточное количество использования интернета влечет за собой медленную передачу информации и в результате

может происходить несвоевременная подача информации потенциальным потребителям (например, о новых акциях в заведении) что сказывается на доходах комплекса. Также проблема видится в присутствии, но недостаточной распространённости комплекса в социальных сетях (Вконтакте, Instagram). Социальные сети очень актуальны в нашем мире, ведь они плотно вошли и укоренились в жизни каждого современного человека.

Проблемой для организации я считаю недостаточное количество проводимых тренингов для молодых специалистов. Ведь для грамотной работы нужен опыт, а для его получения нужно перенимать его у более опытных, например, PR-менеджеров или маркетологов.

Не планирование проведения совещания - это очень большая проблема для любой организации, ведь без этого нельзя его качественно провести. Это не позволяет сотрудникам точно подмечать недостатки организации и производить изменения для качественной работы.

В организации упущен один важный и необходимый предмет внешней коммуникации: разработка и написание печатных материалов. Это специальная литература по PR, брошюры и буклеты, визитные карточки развлекательного комплекса, издаваемые компанией (краткий рассказ об основных продуктах и услугах).

2.2. Рекомендации по совершенствованию коммуникационных процессов в организации «Все звезды»

Проанализировав все аспекты внутренних и внешних коммуникаций и сделав выводы о достоинствах и недостатках существующей системы коммуникаций в организации, можно дать рекомендации по их совершенствованию.

Первой выделенной проблемой явилось недостаточное использование сети интернет для общения с клиентами. Для решения данной проблемы необходимо плотно внедриться во все социальные сети, за счет рекламы на этих ресурсах. Это позволит потенциальным клиентам сразу получить интересующую информацию, уточнить возникшие вопросы, при этом не тратя

средств на телефонные звонки. Также это позволит не тратить рабочее время клиента, он точно будет знать, что найдет всю актуальную для него информацию.

Тренинги отлично показывают себя как способ передачи опыта. Но процесс и организация тренинга очень затратный по времени и трудоемок, не каждый сотрудник сможет выделить по 5-6 часов времени своего выходного дня на тренинговую программу. Поэтому более доступным способом передачи ценного опыта в коллективе я бы назвал наставничество. Общеизвестно, что если более опытные сотрудники берут шефство над новичками, проблемы адаптации последних, в коллективе не возникает.

Еще одной проблемой я выделил недостаточная подготовка к проведению совещаний. Совещание - это основной источник информации для сотрудников от руководства организации. Для более качественной подготовки к проведению совещания внутри филиала необходимо директору организации уделять время в конце рабочей недели для составления плана совещания. Каждый участник должен знать, чего ожидать от совещания. Если участники знают хотя бы за сутки, что и как будет происходить, кто в какой роли участвует, и иметь содержательную повестку совещания, то у директора будет возможность избежать процедурной путаницы в начале совещания и, соответственно, сократить время его проведения, одновременно повысив эффективность, необходимо помнить о составлении плана и темы совещания.

Когда директор очень занят, то письменная подготовка повестки может казаться потерей времени. В подобных случаях можно пользоваться заранее заготовленной стандартной формой повестки, содержащей основные моменты, о которых важно не забыть при подготовке совещания.

Печатные издания (буклеты, брошюры, визитные карточки комплекса) могли бы стать отличным помощником в рекламе заведения. На мой взгляд, это прекрасный метод распространения информации, ведь данные печатные материалы можно было бы размещать в торговых центрах, кинотеатрах, бутиках, на фуд-зоне и так далее.

Выводы по второй главе

Внутренние коммуникации - это любые коммуникации внутри организации. Они могут быть устными или письменными, непосредственными или виртуальными, личными или групповыми.

Эффективные внутренние коммуникации: сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали - это одна из основных задач любой организации. Хорошая внутренняя коммуникация позволяет установить ролевые взаимодействия и распределить ответственность работников.

Коммуникацию часто определяют, как обмен информацией. Это всегда диалог. Диалог, в котором может участвовать большое количество людей. В структуре организации требование двусторонней коммуникации означает способность менеджмента прислушиваться к работникам, и верно интерпретировать передаваемые им сообщения. Это позволяет определить сильные и слабые стороны производственного процесса, и соответственно корректировать управленческие решения.

Внутренние коммуникации должны помогать работнику понимать корпоративную культуру, цели и ценности. Задача: помочь сотрудникам оценить цели и направление, в котором движется организация, обеспечить свободный доступ к необходимой информации и наладить систему коммуникаций в организации является первоочередной. Публикации для сотрудников, доски объявлений, совещания, справочники для персонала, электронные средства связи являются наиболее часто используемыми средствами коммуникаций, направленными на сотрудников.

Внутреннюю коммуникацию нельзя однажды установить и забыть об этом. Процесс должен постоянно поддерживаться и изменяться в соответствии с развитием компании. Методы налаживания внутренних коммуникаций разрабатываются все более детально, в зависимости от разных групп интересов, которые существуют в компании, и особенностей построения их взаимодействия, пересечения сфер деятельности.

Сегодня можно смело утверждать, что экономика современной организации, его динамика и результативность зависят, прежде всего, от того, как действует в этом отношении вся совокупность занятых на нем людей. Практика доказала, что хорошо налаженная деятельность в области внутренних отношений на предприятии является неременным условием успешного решения любой хозяйственной задачи, перед ним стоящей.

Задача внешних корпоративных коммуникаций - сокращение разрыва между желаемым и фактическим имиджем компании; создание последовательного целостного ее портрета, разработка и применение рекомендаций по координации всех внутренних и внешних коммуникаций, а также контроль и управление коммуникациями. Для достижения целей компании среди внешней общественности включаются и маркетинговые коммуникации.

Управление внешними коммуникациями воспринимается все более серьезно и все шире признается как важная компетенция в бизнесе, PR-специалистов все чаще привлекают в качестве советников менеджеров по вопросам общения с «внешним миром», также для обеспечения технической стороны соответствующих выбранных специалистом PR-коммуникаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель нашей выпускной квалификационной работы стало теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию коммуникационных процессов в организации «Все звезды».

Двигаясь к цели, мы решили следующие важные задачи:

- Изучить состояние системы управления персоналом современной организации в существующей теории и практике.
- Рассмотреть коммуникационные процессы как фактор эффективности системы управления персоналом современной организации.
- Выявить эффективные пути совершенствования коммуникационных процессов в системе управления персоналом современной организации.
- Осуществить анализ эффективности коммуникационных процессов в организации «Все звезды».
- Разработать рекомендации по совершенствованию коммуникационных процессов в организации «Все звезды».

На основании проделанного теоретического анализа сделаны следующие выводы:

1. Коммуникация - это средство, с помощью которого в единое целое объединяется организованная деятельность. Ее также можно рассматривать как средство, с помощью которого социальные и энергетические вклады вводятся в социальные системы. По общему признанию, коммуникация и коммуникационные процессы имеют огромное влияние на успех деятельности предприятий и представляют одну из сложных проблем менеджмента. По существу, это своего рода «кровеносная система» единого организма фирмы.

2. Коммуникации - обмен идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде посредством символов и действий. Процесс коммуникаций состоит из этапов: отправление сообщения, передача сообщения, получение сообщения и обратная связь. Важнейшими элементами процесса коммуникаций являются: отправитель, сообщение, каналы передачи, получатель и обратная связь. Именно наличие обратной связи делает процесс ком-

муникации двусторонним. Присутствие всех этих элементов необходимо для осуществления эффективного управления.

3. От должного уровня коммуникации в организациях многое зависит, ведь «Согласно исследованиям, руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информацией, обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях: планирования, организации, мотивации и контроля.» Соответственно, эффективность управления зависит конкретно от умения общаться и передавать точную информацию друг другу не только руководитель подчинённому, но и подчинённым по отношению друг к другу. Показав определёнными этапами то, что происходит на практике, а втор убедился, что коммуникации играют одну из важнейших ролей в становлении любого типа организации, так как в той же практике существуют и отклонения.

Теоретический анализ литературы позволяет подвести важный итог: коммуникация - очень сложный и многогранный процесс. Рассмотрев все аспекты и проведя анализ, мы сделали вывод о том, что данный процесс очень подвижен и не стоит на месте, именно поэтому нужно находить различные способы и методы, которые смогли бы не только стабилизировать, но и совершенствовать коммуникационный процесс коммуникации.

При решении практической задачи «анализ внутренних и внешних коммуникаций в организации «Все звезды», в работе показано:

1. Внутренние коммуникации - это любые коммуникации внутри организации. Эффективные внутренние коммуникации: сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали - это одна из основных задач любой организации. Хорошая внутренняя коммуникация позволяет установить ролевые взаимодействия и распределить ответственность работников.

2. Задача внутренних коммуникаций: помочь сотрудникам оценить цели и направление, в котором движется организация, обеспечить свободный

доступ к необходимой информации и наладить систему коммуникаций в организации является первоочередной.

3. В организации «Все звезды» используются следующие формы внутренних коммуникаций: совещания, беседы, деловая переписка, общение с помощью сети интернет, телефонные переговоры.

4. Внешние коммуникации - это обмены информацией между организацией и ее внешней средой. Их задача сводится к трансформированию желаемой стратегической позиции в поведение организации, ее коммуникационные послания и символы на организационном, производственном и функциональном уровнях.

5. Компания «Все звезды» тщательно относится к вопросам внешних коммуникаций. В частности, она имеет размещение в таких рекламных ресурсах как новостные интернет-порталы, газеты, реклама на экранах торговых центров города, газета, баннеры, а также реклама на телевидении, на местных каналах, и радио.

Как и в любой организации в «Все звезды» есть проблемы в коммуникациях. В качестве мер по совершенствованию коммуникаций в системе управления персоналом рекомендуется:

1. Социальные сети очень актуальны в нашем мире, ведь они плотно вошли и укоренились в жизни каждого современного человека. Поэтому необходимо плотно внедриться во все социальные сети, за счет рекламы на этих ресурсах. Это позволит потенциальным клиентам сразу получить интересующую информацию, уточнить возникшие вопросы, при этом не тратя средств на телефонные звонки.

2. Наставничество как доступный способ передачи ценного опыта в коллективе. Если более опытные сотрудники берут шефство над новичками, проблемы адаптации последних, в коллективе не возникает.

3. Для более качественной подготовки к проведению совещания внутри филиала необходимо директору организации уделять время в конце

рабочей недели для составления плана совещания. Каждый участник должен знать, чего ожидать от совещания.

4. Печатные издания (буклеты, брошюры, визитные карточки комплекса) могли бы стать отличным помощником в рекламе заведения. Это прекрасный метод распространения информации, ведь данные печатные материалы можно было бы размещать в торговых центрах, кинотеатрах, бутиках, на фуд-зоне и так далее.

Таким образом, задачи выпускной работы решены в полном объеме, цель достигнута - рассмотреть систему коммуникаций в организации «Все звезды», разработка рекомендаций и предложения по совершенствованию коммуникаций на основе проведенного анализа.

Глоссарий

1. Анализ должности - это определение наиболее существенных характеристик работы с помощью упорядочения и оценки информации, связанной с работником или работой.
2. Должностная инструкция работника – один из локальных нормативных актов, в соответствии с которым работник осуществляет трудовую деятельность.
3. Личностная спецификация - набор требований, которые работа на данном рабочем месте или должности предъявляет к работнику.
4. Нормы – неофициальные и, как правило, не зафиксированные, но четко соблюдаемые модели поведения, следование которым контролируется сотрудниками организации, а их нарушение порицается.
5. Обработка персональных данных работника - получение, хранение, комбинирование, передача или любое другое использование персональных данных работника.
6. Организационная диагностика — сбор и анализ информации об организации, целях ее деятельности и развития, организационной структуре, стиле руководства, индивидуальных и групповых нормах поведения, ценностях, установках, типах взаимоотношений и взаимодействиях ее членов и т.д.
7. Организационно-правовые документы – это комплекс документов, содержащих правила создания организации: выбор ее организационно-правовой формы, компетенцию, структуру, штатную численность, состав должностей (руководителей, специалистов, технических исполнителей); формирование совещательных органов управления, установление режима работы и системы охраны, организацию и оценку труда, порядок реорганизации и ликвидации/
8. Организационно-распорядительные методы – основаны на выполнении работниками положений, инструкций, приказов руководства;

9. Персональные данные работника - информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника.

10. Поведение руководителя - индивидуальный стиль использования данных ему полномочий, власти, знаний и ответственности.

11. Положение о подразделении — документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации (отдела, службы, бюро, группы и т. п.): его задачи, функции, права, ответственность.

12. Правила – это официально зафиксированные в регламентирующих документах модели поведения (стандарты деятельности), соблюдение которых контролируется, а нарушение наказывается.

13. Процессы деятельности – это части деятельности, в ходе которой субъекты выполняют свою работу, используя ресурсы.

14. Регламент- совокупность правил, положений, определяющих внутреннюю организацию и порядок деятельности государственного органа, организации, предприятия (а также порядок проведения заседаний и конференций).

15. Система управления персоналом — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

16. Социально-психологическое регламентирование - устанавливает определенный порядок социально-психологических отношений (например, Кодекс деловой этики).

17. Стиль деятельности руководителя — совокупность устойчивых методов, которыми пользуется руководитель в своей практической деятельности.

18. Стиль руководства - индивидуально-типические особенности целостной, относительно устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций.

19. Стиль руководства - это обычная манера поведения руководителя, который оказывает влияние на подчиненных, и побуждает их к достижению целей организации.

20. Субъекты деятельности – сотрудники, выполняющие работу.

21. Традиции – максимально мягкие требования к поведению сотрудников, при которых существует некоторая модель поведения, которую одобрило руководство, но нет ни контролирующих ее соблюдение лидеров, ни официальных правил.

22. Факультативные кадровые документы носят рекомендательный характер, они также содержат нормы трудового права и необходимы для регламентации трудовых отношений.

23. Формы оплаты труда- предусматривают разработку руководством банка тарифов в соответствии с квалификацией и уровнем ответственности персонала.

24. Функции управления персоналом - это конкретные виды управленческих работ, которые образуют циклический процесс управления персоналом.

Источники используемой литературы

1. Ансофф И.Л. Стратегическое управление / И.Л. Ансофф.- М. Экономика, 2009.
2. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. Теория и практика эффективного управления / В.И. Бовыкин.- М.: «Экономика», 2011.
3. Виханский О.С. Менеджмент.- М.: Экономистъ, 2009. - 528 с.
4. Герчикова Н.Н. Менеджмент./ Н.Н. Герчикова - М.: ЮНИТИ, 2006.
5. Глушаков В.Е. Стратегический менеджмент./ В.Е. Глушаков - Минск: УП «Экоперспектива», 2009.
6. Гончаров В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении. В.В. Гончаров - М.: МНИИПУ, 2008.
7. Егоршин, А.П. Управление персоналом./ А.П. Егоршин-Н. Новгород: НИМБ, 2004.
8. Зырянова М.И. Журнал: "Личные продажи", Рубрика: Природа и эффективность личных продаж, 2011.- 37 с.
9. Капустин С.Н. Коммуникативная функция в управлении. Капустин С.Н.// Менеджмент.-2010.-№4 (28).- стр. 97-102.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Практикум / А.Я.Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2008.-172 с.
11. Лазарев С.В. Журнал: "Управление развитием персонала, Рубрика: Внутренние коммуникации, 2008.-39 с.
12. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури Пер. с англ.- М.: Дело, 2001.
13. Поршнева А.Г. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 669 с.
14. Поршнева А.Г. Управление организацией: Энциклопедический словарь/ Под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. - М.: ИНФРА-М, 2001.-822

15. Румянцева З.П. Менеджмент организации: Учебное пособие / Румянцева З.П., Соломатин Н.А., Акбердин Р.З. - М.: ИНФРА-М, 2005.

16. Суворова А.П. Стратегический менеджмент: Методические указания к выполнению курсовой работы для студентов специальности 061100(080507.65) / Сост. А.П. Суворовой. - Йошкар-Ола: МарГТУ, 2007.

17. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд - М. Банки и биржи: ЮНИТИ, 2002. - 576с.

18. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. / С.В. Шекшня - М., 2010.

19. «Организационное поведение» Ю.Д. Красовский, Москва, «Юнити», 2004.

20. «Управление - это наука и искусство» А. Файоль, Т. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд, Москва, «Республика», 2008

21. «Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций» Г. Кунц, С. Одоннел, «Библиотека менеджера», 2008 г. 245-312 с.

22. «Основы менеджмента» М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Москва, «Дело», 2007

23. «Концепция менеджмента» Э.М. Коротков, Москва, «Дека», 2006

24. <http://wearelinguists.narod.ru/materials/mkk/Funkcii.html>