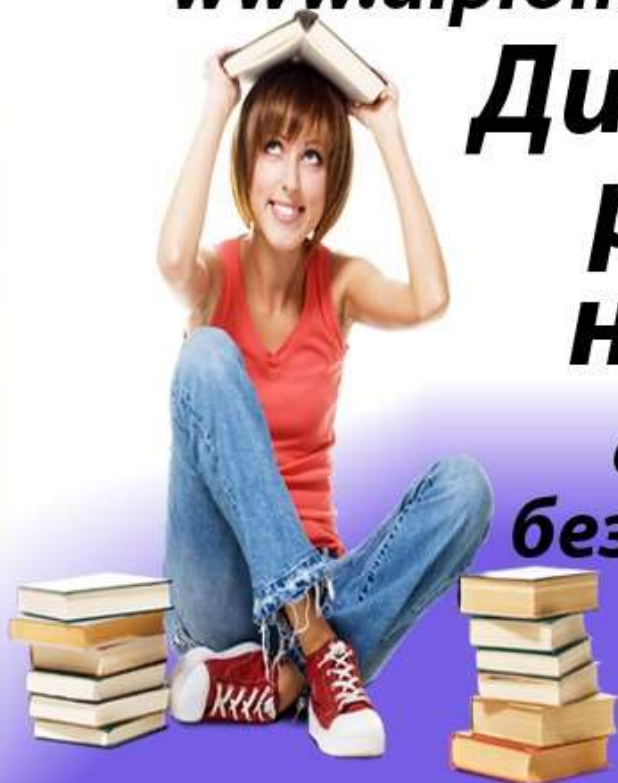


www.diplomstudent.net

Дипломные работы на заказ

от автора
без предоплаты



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ	9
1.1. Коммуникационный процесс и коммуникация как средство общения	9
1.2. Разработка стратегии эффективности организации	13
1.3. Формирование корпоративной культуры	14
1.4. Формирование каналов коммуникации внутри организации	16
1.5. Формирование каналов коммуникации во внешней среде организации ..	18
2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И ЭЛЕМЕНТЫ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА	22
2.1. Характеристика этапов коммуникации и ее основные элементы	22
2.2. Коммуникативные барьеры	32
3. КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ, ИХ ВИДЫ	35
3.1. Понятие коммуникационных сетей и их классификация	35
3.2. Содержание групповых коммуникаций	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	42
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	44

ВВЕДЕНИЕ

Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Внутренние коммуникации играют особую роль в групповой динамике. Без коммуникаций нет общения, обмена информацией, а без этого не может быть и группы. Таким образом, коммуникации выступают как определяющее условие для формирования группы и ее жизнедеятельности.

Коммуникация является жизненно важной системой организации: если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, то она прекратит своё существование.

Один из первых теоретиков организационного поведения Ч. Бернارد отмечал, что в любой достаточно полной теории организации коммуникация займет центральное место, потому что структура, размеры и масштабы деятельности организаций почти полностью определяются средствами коммуникаций. Позже Д. Кац и Р. Кан писали, что коммуникация является социальным процессом, имеющий важнейшее значение для функционирования любой группы, организации или общества, и что она образует самую суть социальной системы или организации. Поэтому данная тема представляется весьма актуальной.[17; 111]

Коммуникация предоставляет средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации. Поэтому и менеджеры, и исполнители должны понимать основные концепции и способы применения коммуникационных технологий и быть способными принимать важные решения относительно их использования.

Мы должны уметь управлять информацией и улучшать свое дело с помощью правильного её использования для повышения эффективности работы, производства товаров или услуг. Менеджеру надо хорошо знать

средства коммуникации, уметь правильно ими пользоваться в процессе общения, преодолевать коммуникативные барьеры непонимания.

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации и называют связующими процессами. Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, не влияющая на процесс управления. Поэтому в работе делается акцент на эффективность коммуникаций, т.е. обмен информацией, которая оказывает непосредственное влияние на управление организацией. Эффективный менеджер – это тот, кто из общего потока коммуникаций умеет быстро отобрать эффективные, т.е. полезные для процесса управления.[11;с.112]

Современный отрезок пути развития коммуникации как социологического, психологического, межкультурного, экономического феномена заставляет взглянуть на этот процесс в первую очередь с точки зрения потребности общественного производства, в котором традиционные факторы (земля, труд, капитал) действуют только при условии эффективного использования коммуникации. Под коммуникациями понимается обмен информацией, знаниями, интеллектуальной собственностью. В процессе специализации управленческого труда коммуникации выделились в самостоятельный вид профессиональной деятельности, цель которых – формирование и эффективное развитие всех видов капитала организации. Достигается эта цель с помощью применения специальных коммуникационных технологий, методов, инструментов, механизмов.

Коммуникации играют особую роль в групповой динамике. Без коммуникаций нет общения, а без общения не может быть и группы. Таким образом, коммуникации выступают как определяющее условие для формирования группы и ее жизнедеятельности.

Поэтому менеджеру надо хорошо знать средства коммуникации, уметь правильно ими пользоваться в процессе общения, преодолевать коммуникативные барьеры непонимания.

Основатель клана Рокфеллеров Джон-старший говорил: «Умение общаться с людьми - такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе, и я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

Для формирования правильных взаимоотношений в группе, поддержания оптимального уровня психологической близости между ее членами, общение играет большую роль. Деловое общение предполагает прежде всего передачу информации в словесной форме.

Исследования в области применения коммуникаций в менеджменте образовали самостоятельную ветвь, названную коммуникационным менеджментом. Это лишний раз доказывает всю важность использования оптимального вида коммуникаций в организации для ее успешного функционирования.

Сущность коммуникационного менеджмента заключается в его двуединой природе. С одной стороны, коммуникационный менеджмент рассматривается как самостоятельная профессиональная деятельность по использованию коммуникационных средств, методов, инструментов, механизмов, обеспечивающих формирование и эффективное развитие всех видов капитала организации. Именно эта профессиональная деятельность помогает руководителям разрабатывать стратегию эффективного развития, формировать организационную культуру, выбирать эффективные каналы коммуникации и т. д. С другой стороны, коммуникационный менеджмент есть наука об этом управлении. Она изучает взаимодействие и взаимосвязь во времени и пространстве элементов, которые формируют и эффективно используют все виды капитала организации, а также познает закономерности

обмена информацией, знаниями и интеллектуальной собственностью в процессе создания и развития организации.

В задачи коммуникационного менеджмента входят: отбор и аккумуляция информации из внешних по отношению к организации источников; классификация, трансформация, обеспечение доступности информации; распространение и обмен информацией как внутри организации, так и во вне ее; поиск эффективных способов, инструментов и механизмов интегрированной коммуникации; воплощение «фирменной» коммуникации в продуктах, услугах, документах, базах данных и программном обеспечении; создание, оценка и использование нематериальных активов.[19; с.214]

Зарождение и эволюция начальных форм коммуникационного менеджмента в современной России так же, как когда-то в Европе, происходила в русле развития социально-экономических процессов. Необходимость в эффективном управлении коммуникациями обострилась с развитием в России рынка информационных технологий.

Одно из определений, данное Биллом Гейтсом менеджменту знаний, представляет его, «как управление информационными потоками; оно должно гарантировать, что нужные известия достигнут нужных людей в нужное время, чтобы эти люди могли своевременно предпринять необходимые действия»[17; с.189]

Коммуникационный менеджмент как своего рода технология обмена информацией для бизнеса в менеджменте знаний обеспечивает организации эффективный результат по нескольким направлениям. В их числе:

- разработка стратегии эффективности организации;
- формирование корпоративной культуры;
- формирование каналов коммуникации внутри организации;
- формирование каналов коммуникации во внешней среде организации.

Курсовая работа состоит из трех глав.

В первой части работы рассматривается теоретический материал, дающий понятие о коммуникациях, их роль и значение в деятельности организации.

Во второй и третьих главах курсового исследования рассматриваются этапы и элементы коммуникационных сетей.

Целью курсовой работы является рассмотреть сущность и значение коммуникаций в деятельности организации. Первая глава рассматривает эффективную стратегию деятельности организации, формирование корпоративной культуры, формирование каналов коммуникации внутри организации и во внешней среде организации.

Задачами курсовой работы является рассмотреть различные виды коммуникаций, их преимущества и недостатки. Основные этапы и элементы коммуникационного процесса, коммуникационные сети и их виды рассмотрены во второй и третьей главах курсовой работы.

1. КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Коммуникационный процесс и коммуникация как средство общения

В структуре управленческого общения, как, впрочем, и любого другого вида общения, можно выделить три составляющие — коммуникативную, интерактивную и перцептивную.

Коммуникативная составляющая общения — это обмен информацией, ее понимание. Коммуникативное взаимодействие можно классифицировать по разным основаниям:

с точки зрения особенностей психического отражения (интеллектуальное, эмоциональное, образное, ассоциативное);

с точки зрения сосредоточения интересов сторон (противоборство, компромисс, сотрудничество, уход, нейтралитет);

по числу, характеру и степени вовлеченности субъектов в процесс взаимодействия (монолог, диалог, полилог);

по организационным формам коммуникативного воздействия (деловая беседа, совещание, прием по личным вопросам, пресс-конференция).

По средствам коммуникации общение бывает двух видов: речевое и неречевое (невербальное). Невербальные средства общения в свою очередь делятся на: оптико-кинестетические (жесты, мимика, пантомимика), паралингвистические (качество голоса, его диапазон, тональность), экстралингвистические (паузы, плач, смех), пространственно-временные (взаиморасположение партнеров, временные задержки начала общения и др.).

Состояние людей, их отношения, намерения, характерологические особенности наглядно проявляются в мимике, жестах, позах, походке и т.д. Невербальные сигналы человеком не осознаются или почти не осознаются и поэтому оказываются для руководителя важнейшим источником достоверной

информации, необходимой для выбора правильной стратегии общения с конкретной аудиторией. Используя жесты, вызывающие положительную реакцию подчиненных, руководитель может добиться их расположения, повысить свой статус. При помощи невербальных средств общения он может управлять вниманием и состоянием аудитории.

Элементами невербальной коммуникации являются мимика (выражение лица, ширина зрачка, контакт глазами и др.), частота дыхания, жесты, походка, одежда, символы статуса, тембр голоса и интонация, пространство, разделяющее говорящих.

Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 90% коммуникаций осуществляется с помощью невербальных средств выражения. При этом вербальный канал используется главным образом для передачи информации, тогда как невербальные сигналы служат выражением межличностных отношений, а в некоторых случаях применяются вместо словесных сообщений. [14;212]

Количество и качество невербальных сигналов зависит от возраста человека (у детей они читаются легче), пола, национальности (сравните, например, жестикуляцию итальянцев и шведов), типа темперамента, социального статуса, уровня профессионализма (чем выше социально-экономическое положение и профессионализм человека, тем меньше развита у него жестикуляция и беднее телодвижения) и других показателей.

Чтобы не ошибиться в трактовке невербальных сигналов, нужно руководствоваться следующими правилами.

1) Судить следует не по отдельным жестам (они, как и некоторые слова, могут иметь несколько значений), а по их совокупности (это можно сравнить с фразой).

2) Жесты нельзя трактовать в отрыве от контекста их проявления. Один и тот же жест (к примеру, скрещенные на груди руки) на переговорах может означать скованность, нежелание участвовать в обсуждении

проблемы, возможно, недоверие, а человек, стоящий со скрещенными руками зимой на автобусной остановке, наверняка попросту замерз.

3) Следует учитывать национальные региональные особенности невербальной коммуникации. Один и тот же жест у разных народов может иметь совершенно разные значения.

4) Трактуя жесты, старайтесь не приписывать свой опыт, свое состояние другому.

5) Помните о "второй натуре", т.е. о той роли, которую в данный момент и в течение длительного отрезка времени (иногда в течение всей жизни) играет человек. Эта роль может быть избрана для маскировки, компенсации негативных качеств. Человек, играющий роль высокомерного, отважного, использует и соответствующие роли жесты, скрывая свою неуверенность или- трусость. Важно отличать эту "вторую природу" от истинной, чтобы невербальные сигналы не ввели вас в заблуждение.

6) Другие факторы, оказывающие влияние на интерпретацию жестов. Это может быть состояние здоровья. К примеру, у близоруких зрачки всегда расширены, а у дальнозорких сужены. Больной полиартритом предпочитает избежать рукопожатия, опасаясь боли в суставах. На ширину зрачка также влияет яркость света, на стремление избежать рукопожатия — профессия. Последнее касается художников, музыкантов, хирургов и людей других профессий, где требуются чуткие пальцы".

Коммуникативный процесс — это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, то есть сообщений.

В процессе обмена информацией выделяют четыре базовых элемента:

отправитель — лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;

сообщение — собственно информация, закодированная с помощью символов;

канал — средство передачи информации;

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. Указанные этапы таковы:

зарождение идеи;

кодирование и выбор канала. Отправитель должен с помощью символов закодировать информацию, используя слова, интонации и жесты. Кодирование превращает идею в сообщение. К общеизвестным каналам относятся: передача речи и письменных материалов, электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Часто для достижения эффективности сообщения используют два или большее число средств коммуникаций;

передача сообщений;

декодирование — перевод символов отправителя в мысли получателя.

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. Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией.[5; с.219]

Двусторонний обмен информацией хотя и протекает медленнее, но более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений. Обратная связь „повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам устранять *помехи*. Источники помех, создающие преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении), различий в восприятии, из-за

которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным.

Вывод: Коммуникационный процесс — это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена. От того насколько правильно разработан процесс коммуникации зависит успех в деятельности организации.

1.2. Разработка стратегии эффективности организации

Практика менеджмента рассматривает производительность не только как более интенсивное применение капиталов, земли, материалов, оборудования, но и как умелое использование всех других факторов, в том числе информации и времени. Именно использование информации определяет суть работы коммуникационного подразделения любой организации по достижению общей эффективности.

Деятельность эта начинается с разработки долгосрочной стратегии, в основу которой положен системный подход. Место коммуникации и ее инструментов в подобного рода стратегических программах определяет степень решения проблем людских ресурсов, а также продвижение информации сверху вниз. Коммуникационные технологии помогают проводить открытую политику в отношении персонала, предусматривающую большую степень его участия в принятии решений, сотрудничество, удовлетворение от работы и соответствующее поощрение. В рамках этой функции осуществляется также мониторинг сознания, мнений, отношений и поведения как внутри, так и вне организации. [10; с.118]

1.3. Формирование корпоративной культуры

Этот процесс можно рассматривать с двух позиций. С одной стороны, корпоративная культура выступает в качестве нематериального актива организации и фактора создания добавленной стоимости. Вспомним крылатое выражение М. Кастельса: культуры созданы из коммуникационных процессов, и обратимся к рассуждениям П. Бурдые о трех видах капитала: экономическом, культурном и символическом. [17; с.344]

При определенных условиях культура может выступать в форме капитала. Если говорить об измерении капитала в культуре, то обладатель культурных потребительных стоимостей (образования, творческих способностей, литературного дара и т. п.) становится обладателем культурного капитала, когда он включает эти стоимости в процесс рыночного обмена, преобразует их в стоимость и в результате обмена приобретает большую экономическую власть, или большой капитал. Подтверждение этой мысли мы находим у В. Ильина: «Элементы культуры (квалификация, опыт, произведение искусства или изобретение) становятся культурным капиталом, когда они начинают приносить их обладателю прибыль или усиливать его экономическую власть. Это происходит в том случае, когда обладатель данного элемента культуры имеет возможность присваивать себе весь или значительную часть произведенного прибавочного продукта. Культурный капитал не отделен непроходимой стеной от других форм капитала». С другой стороны, корпоративная культура является частью организационного капитала фирмы, который, в свою очередь, является составляющей интеллектуального капитала организации. Обе стороны феномена корпоративной культуры актуальны, если учитывать конечную цель формирования корпоративной культуры.

Культура организации (организационная культура, корпоративная культура) – это совокупность организационных, управленческих, технологических, информационных и неформальных межличностных отношений, которая достигается при определенном уровне развития управленческой деятельности и управленческих знаний. [17; с.345]

Зачастую руководители организации оказываются не в состоянии реализовать свою стратегию и требуемые перемены не потому, что они не аргументированы или неверны, а из-за недооценки значения культуры своей организации. Радикальные перемены оказываются возможными только в ситуации, когда все участвующие в этом процессе верят в них и их поддерживают.

В прогрессивных организациях стимулируются сомнения и творчество, доверие, групповой стиль работы и обмен опытом. В то же время в них создана особая инфраструктура, способствующая обучению, помогающая управлять распространением знаний.

Одной из форм коммуникации является система подачи и реализации предложений по улучшению работы компании. Например, в компании Audi сотрудник, у которого появилась идея, заполняет специальный бланк и обсуждает с начальником свое предложение о возможной его реализации. Если польза очевидна, то краткое описание идеи отправляется в Интернет – систему, которая в состоянии обработать 40 тыс. заявок в день. Расчет эффекта (прямого или косвенного) осуществляется непосредственным начальником сотрудника, подавшего заявку. В случае, если предложение увеличивает прибыль компании, размер премии составляет 10% от полученной экономии.

Российским компаниям, появившимся в последнее десятилетие, пришлось заново формировать свою корпоративную культуру. Смена собственников предприятий наложила на смену экономических формаций, и ревизии пришлось подвергнуть практически все: от соцсоревнования и

досок почета до процедуры приема на работу. Только в 2000 – 2001 гг. к российским финансово-промышленным группам пришло осознание необходимости направленного воспитания у персонала чувства принадлежности к единой компании. [17; с.347]

1.4.Формирование каналов коммуникации внутри организации

На Западе этот аспект деятельности топ-менеджмента относится к «внутреннему» (внутриорганизационному, внутрикорпоративному) PR – внутрикорпоративным связям с общественностью.

Типичной проблемой внутрикорпоративной коммуникации является недостаточная информированность персонала. Как следствие – отсутствие взаимопонимания в коллективе, конфликты и сопротивление политике руководства. Дело даже не в недостатке информации вообще, а в ее несоответствии значимым для человека факторам. В число таких факторов можно включить цели фирмы, востребованность инициативы с мест, возможности профессионального роста в организации. В организации с высоким корпоративным IQ (по определению Гейтса) взаимный обмен информацией наиболее эффективен, все сотрудники хорошо информированы по поводу корпоративных целей.

С внутрикорпоративной коммуникацией связана еще одна весьма серьезная проблема, имеющая непосредственное отношение к интеллектуальной собственности. Коммуникация, в соответствии с ранее данным определением, есть обмен информацией, знаниями, интеллектуальной собственностью. Интеллектуальная собственность – это не просто патенты и торговые марки. За ними стоит человек, его разум, интеллект. Интеллект не похож ни на какой другой вид собственности. И как

собственность он ставит перед бизнесом новые проблемы, решать которые можно с помощью внутрифирменной коммуникации.

К умным людям – тем, кто создает и поддерживает интеллектуальную собственность организации, – надо относиться как к ценности. Но, в отличие от других нематериальных активов, которые тоже составляют корпоративную ценность, люди могут покинуть организацию. Чтобы у них не возникало такого желания, одного материального стимулирования недостаточно. Предложить реальным и потенциальным «баллам гейтсам» систему участия в прибылях и приобретении акций, наделить их некоторыми правами собственности, гарантировать им постоянную востребованность и окружить их неформальной заботой и вниманием – все это в состоянии обеспечить внутриорганизационная коммуникация и грамотное управление ею.

Не случайно к сфере внутрикорпоративной коммуникации специалисты относят бизнес-консультирование, организационно-психологический консалтинг, функционирование формальной и неформальной структуры организации, создание институциональных форм PR (пресс-службы, отдела/департамента/ управления по связям с общественностью). [6;412]

Формирование каналов коммуникации внутри организации определяется рядом принципов, достигается конкретными методами и инструментами. К ним относят: внутрифирменные издания (газеты, журналы); листовки; аудио – и визуальные средства; «горячий телефон»; доски объявлений; каналы межличностного (делового и неофициального) общения. [6;412]

1.5. Формирование каналов коммуникации во внешней среде организации

Использование коммуникативного ресурса в менеджменте знаний, как и сам менеджмент знаний, порождает возрастающую полезность самого коммуникативного ресурса и его возрастающую предельную производительность: чем больше участников коммуникационного процесса, тем больше ценность каждого контакта; чем больше коммуникационных контактов, тем больше полезность и, соответственно, экономический эффект от каждого отдельного контакта.

Эффект сетевого взаимодействия выражается в использовании выработанных коммуникацией стандартов. Допустим, выгоды от использования английского языка как нематериального актива компании возрастают именно потому, что этим языком пользуются контрагенты, клиенты, инвесторы и множество других людей, входящих в круг интересов компании. А заниматься созданием, поддержанием и защитой репутации выгодно потому, что это оборачивается ростом капитализации.

К стандартам, выработанным коммуникацией, можно отнести связь производителей брендов со своими потребителями. Каждый потребитель брендированного товара заранее убежден, что качество продукции безупречно; что дизайн служит отражением корпоративной мудрости изготовителей этой продукции; что обладание этими изделиями повышает общественный статус потребителя, переводя его на более высокий социальный уровень. [10;276]

Наконец, при управлении коммуникацией мы также сталкиваемся с экстерналией. Заботясь о своей репутации, о прозрачности своего бизнеса, совершенствуя бренд и т. п., собственники и менеджмент компании обеспечивают себе таким образом стабильный инвестиционный климат, приток квалифицированных кадров, завоевывают расположение потенциальных потребителей.

Внешний сетевой эффект особенно заметен при решении экономических задач неэкономическими методами, когда возникшая ситуация регулируется с помощью этических кодексов, кодексов корпоративного управления, когда становятся востребованными организационные ценности компании. [10;277]

Важно, чтобы руководители организации осознавали важность свободного обмена знаниями, то есть поддерживали самые различные способы коммуникации. И в этой связи можно сделать однозначный вывод: лидер должен участвовать в управлении знаниями посредством эффективной коммуникации. Б. Гейтс в своей известной книге «Бизнес со скоростью мысли» приводит в пример президента автомобильного производства корпорации Ford Жака Нассера, который раз в неделю рассылает электронные почтовые послания 89 тысячам своих подчиненных по всему миру. В них он делится с людьми новостями – как хорошими, так и плохими. Кроме отправителя, никто эти письма не редактирует, мало того, он сам читает ответы, которых ежемесячно приходит несколько сотен. Президент сам дает поручения своим помощникам, если требуется продолжить переписку.

«Я не рассылал таких еженедельных отчетов, – пишет Гейтс, – но тоже обращаюсь к служащим Microsoft по всему миру с электронными посланиями по важнейшим вопросам. Как и Жак Нассер, я сам читаю адресованные мне письма работников компании и даю такие же поручения. Почтовые обращения сотрудников, предпринимаемые ими по собственной инициативе, чрезвычайно для меня полезны – таким образом я получаю возможность быть постоянно в курсе того, какие проблемы их волнуют и что они на этот счет думают».[12] Таким образом, руководитель Microsoft формирует внутреннюю коммуникацию, обеспечивая сотрудничество в рамках конкретных проектов.

Компания через коммуникационную стратегию воздействует на свои основные целевые аудитории посредством специальных технологий, методов, инструментов. В их числе – public relations. Понять и познать клиента – задача public relations. PR – это особая функция управления, которая:

- способствует установлению и поддержанию общения, взаимопонимания и сотрудничества между организацией и ее общественностью, способствует решению различных проблем и задач;
- помогает руководству организации быть информированным об общественном мнении и вовремя реагировать на него;
- определяет и делает особый упор на главной задаче руководства компании – служить интересам общественности;
- помогает руководству быть готовым к переменам и использовать их по возможности наиболее эффективно, выполняя роль «системы раннего оповещения» об опасности и помогая справиться с нежелательными тенденциями;
- использует исследования и открытое, основанное на этических нормах, общение в качестве основных средств деятельности.

PR эффективно «обслуживает» различные части интеллектуального капитала, напрямую и опосредованно влияя на компетенцию сотрудников, системы сетевого взаимодействия, организационные структуры, корпоративную культуру организации, а также на финансовое благосостояние организации. [13; с.322]

Выделим следующие критерии вклада коммуникации в финансовое благосостояние организации.

1. Продвижение имиджа организации открывает пути новым идеям и продукции.
2. Внутренняя мотивация работников способствует созданию здорового морального климата в организации, готовности к инновациям.

3. Исключение двойственного толкования политики организации помогает избежать нежелательных споров и конфликтов.

4. Поддержка истинных ценностей организации ее сотрудниками помогает ей сохранить достигнутое знание в период кризисов.

5. Обмен информацией дает возможность руководству понять, что происходит в действительности.

6. Связи с работниками организации помогают преодолеть их сопротивление необходимым переменам.

Таким образом, коммуникации имеют колоссальное значение в управлении, так как предоставляют необходимые средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации. Поэтому и менеджеры, и исполнители должны знать основные методы и способы применения коммуникационных технологий и быть способными принимать важные решения относительно их использования. [13; с.324]

Вывод:

Коммуникативная составляющая общения — это обмен информацией, ее понимание. Коммуникационный менеджмент как своего рода технология обмена информацией для бизнеса в менеджменте знаний обеспечивает организации эффективный результат по нескольким направлениям. В их числе: разработка стратегии эффективности организации; формирование корпоративной культуры; формирование каналов коммуникации внутри организации; формирование каналов коммуникации во внешней среде организации.

2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И ЭЛЕМЕНТЫ КОММУНАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

2.1. Характеристика этапов коммуникации и ее основные элементы

Коммуникации по своей природе — это контакт, связь с целью обмена идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде посредством символов или действий. Передаваемая информация должна быть значима для участников коммуникации. Цель коммуникации — добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. В коммуникациях всегда участвуют элементы, без которых коммуникационный процесс не может происходить.

По крайней мере необходимо два лица — отправитель и получатель.

Отправитель — это любой индивид (сотрудник), имеющий определенные идеи, намерения, информацию и цель коммуникации.

Отправитель формулирует смысл того, что и почему он хочет передать другому участнику процесса коммуникации.

Кодирование — перевод информации отправителя в комплекс коммуникационных символов (слов, действий, выражения лица и т.п.). Основной формой кодирования выступает язык коммуникаций.

Сообщение — информация, которую отправитель передает желаемому получателю, формируется в результате кодирования. Отправитель ставит своей целью выражение сообщения в вербальной или невербальной форме.

Каналы, по которым передается сообщение в организации, различны. Информация может передаваться путем личного общения, телефонных переговоров, групповых встреч, передачи сообщений по факсу, докладных и служебных записок, документов, графиками производства и отгрузки продукции и т.д.

Получатель — индивид, воспринимающий сообщение отправителя.

Декодирование — процесс превращения сообщения в имеющую смысл форму. Коммуникация успешна, когда получатель получил и понял отправленное сообщение. Чем ближе декодированное сообщение к намерению, выраженному отправителем, тем более эффективна коммуникация.

Не следует отождествлять отправку сообщения и его передачу. Передача осуществляется только в случае, когда получатель реально получил сообщение.

Результаты декодирования зависят от навыков, установок, знаний, ожиданий, социокультурной среды получателя.[9;233]

Обратная связь — присутствует, когда получатель демонстрирует реакцию на полученное сообщение. Это может быть любой сигнал получателя отправителю — кивок, подразумевающий понимание вопроса, быстрый ответ по электронной почте и т.д. Дает возможность отправителю установить, получено ли сообщение и вызвало ли оно ожидаемую реакцию.

Когда адресат, получивший сообщение, отвечает отправителю, роли сторон изменяются. Между ними формируется взаимный информационный поток, реакция каждой стороны выражается в обратной связи на сообщение. В этом случае устанавливается двусторонний, коммуникативный процесс, который представлен на рисунке 1.1.

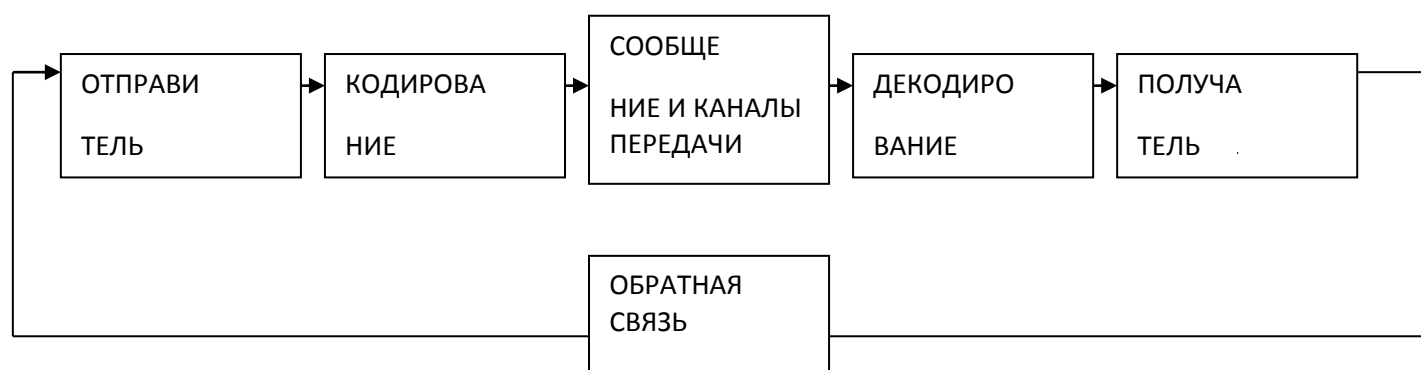


Рис. 1.1 - Этапы коммуникации и основные ее элементы

По видам коммуникации различают:

По субъекту и средствам коммуникаций

Межличностные

Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий

По форме общения

Вербальные

Невербальные

По каналам общения

Формальные

Неформальные

По организационному признаку (по пространственному расположению каналов)

Вертикальные

Горизонтальные

Диагональные

По направленности общения

Нисходящие

Восходящие[16;217]

Межличностные коммуникации — коммуникации, осуществляемые между людьми в ситуациях «лицом к лицу» и в группах с помощью слов и несловесных средств общения.

Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств, информационных технологий в современных условиях приобретают важнейшее значение. Осуществляются с помощью электронной почты, телекоммуникационных систем, управленческих информационных технологий (УИС) и др. Менеджеры с помощью УИС могут, например, обратиться к другим сотрудникам за информацией, нужной для решения

проблем, а могут также изучить литературу о современных достижениях в какой-либо интересующей их области.

Вербальные коммуникации — коммуникации, осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования.

Большую часть рабочего времени многие менеджеры тратят на личное общение с другими индивидами. Достоинствами устных коммуникаций являются быстрота, спонтанность и возможность широкого использования невербальных сигналов одновременно со словами. По данным А. Мейрабиана лишь 7% сообщений определено их вербальным содержанием, 93% имеет невербальную природу, из которых 38% определено модуляцией голоса, а 55% — выражением лица.

Невербальные коммуникации — сообщения, посланные отправителем без использования устной речи как системы кодирования, с помощью жестов, мимики, поз, взгляда, манер и т.д. Они выступают как средства коммуникации в той степени, в которой их содержание может быть интерпретировано другими. С помощью вербальных коммуникаций передается информация, а невербальные коммуникации передают отношение к партнеру по сообщению.

Формальные коммуникации — позволяют упорядочивать и ограничивать информационные потоки; определяются существующими регламентами:

- организационными (схема организационной структуры),
- функциональными (положение об отделах и службах, содержащее раздел «Взаимосвязи между подразделениями»).

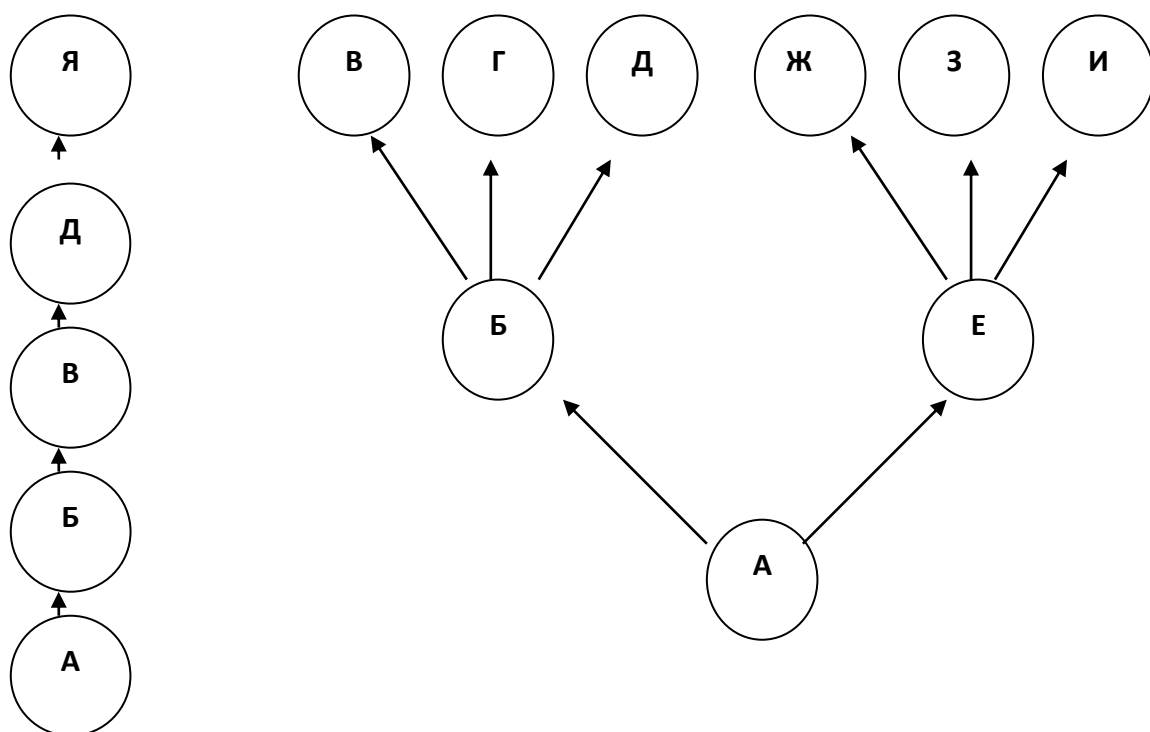
Формальные коммуникативные каналы широко используются в организациях, имеющих иерархическую структуру управления.

Неформальные коммуникации — социальные взаимодействия между людьми, выражение человеческой потребности в общении; дополняют формальные коммуникации. Неформальную систему коммуникаций часто

называют «виноградной лозой», информация в ней часто распространяется с помощью слухов.

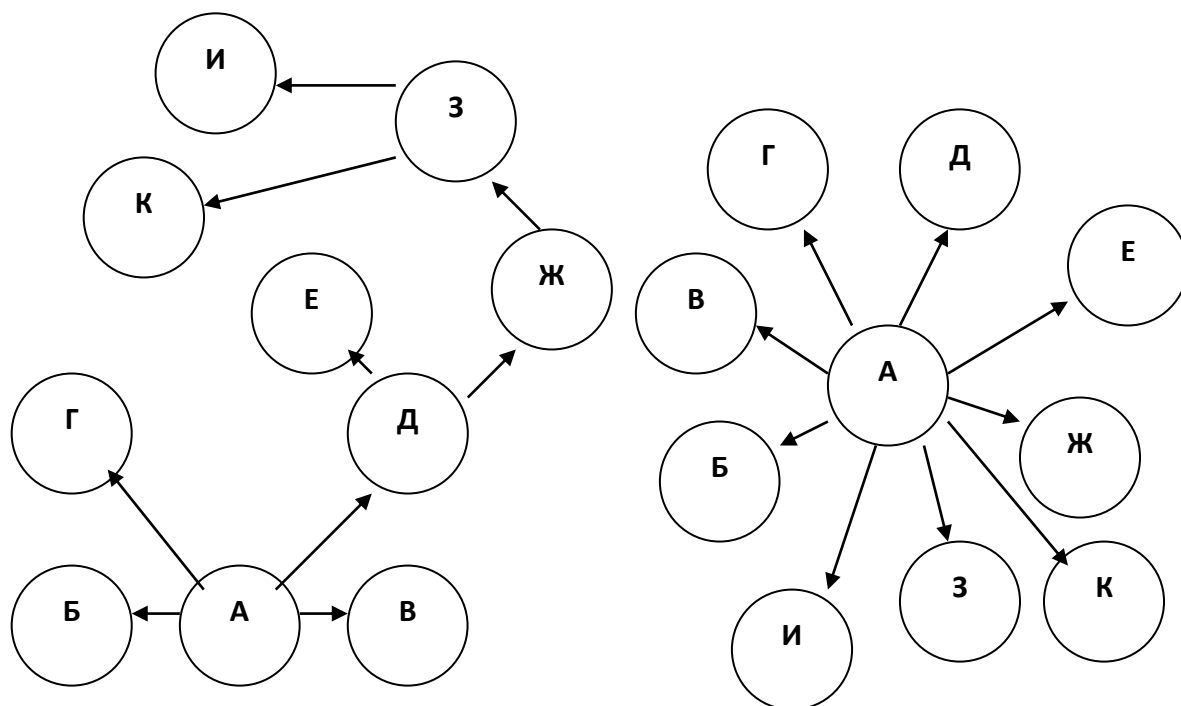
По данным некоторых исследователей слухи по меньшей мере на 75% являются точными.

Информация по каналам передается по вертикали — сверху вниз, снизу вверх, а также в горизонтальной плоскости. Способы неформальной коммуникации представлены на рисунке 1.2. [2;с.208]



а) однонаправленная цепочка

б) вероятностная цепочка



в) гвоздевая цепочка, когда слухи

г) сплетня

передаются отдельными сотрудниками.

Рис. 1.2. Способы неформальной коммуникации

Неформальное общение также несет в себе различную мотивацию, табл.1.1. [2;с.210]

Таблица 1.1 - Виды слухов.

Виды слухов	Краткая характеристика
«Мечты и чаяния»	Отражают желания и надежды людей, инициирующих слухи. Это наиболее позитивные слухи, способствующие творчеству работников
Слухи-«пугала»	Возникают на почве страхов и опасений работников, вызывая беспокойство в коллективе, могут нанести ущерб
«Вбивание клиньев»	Продиктованы агрессивностью, порой и ненавистью, наиболее агрессивный тип. Наносят урон как репутации компании, так и отдельных работников
Финальный слух	Вызван предполагаемыми действиями в будущем, длительное время ожидаемыми сотрудниками

Нисходящие коммуникации — коммуникации, направленные сверху вниз от руководителя к подчиненным.

Восходящие коммуникации — коммуникации, направленные снизу вверх от подчиненных к руководителю.

Горизонтальные коммуникации — коммуникации, направленные на координацию и интеграцию деятельности сотрудников различных отделов и подразделений на одних и тех же уровнях иерархии для достижения целей организации; способствуют повышению эффективности использования всех видов ресурсов организации.

Диагональные коммуникации — коммуникации, осуществляемые работниками отделов и подразделений различных уровней иерархии. Они используются в случаях, когда коммуникации работников организации другими способами затруднено. Существуют также вертикальные коммуникации, которые рассмотрены в таблице 1.2. [2;с.213]

Таблица 1.2 - Характеристика вертикальных коммуникаций

Вид коммуникации	Цели	Виды передаваемой в сообщении информации
Нисходящие	Поставить подчиненным конкретные задачи по выполнению работы.	Об изменениях в политике организации.
	Оперативно сообщить новости о деятельности организации.	О бюджете организации, его изменении, исполнении.
	Осуществить инструктирование по выполнению работы.	Директивы вышестоящих органов управления.
	Обеспечить обратную связь с подчиненными по результатам деятельности.	О новых системах и процедурах.
	Предоставить всю информацию, необходимую для выполнения работы.	Инструкции, информация для выполнения заданий.
	Обеспечить социальную поддержку	б. О кадровых перемеще

	подчиненным.	ниях и реорганизациях.
Восходящие	<p>Получить достоверную информацию о ходе выполнения работы и конечных результатах.</p> <p>Обеспечить обратную связь с руководителем о полученных заданиях.</p> <p>Изучить мнение подчиненных по интересующим вопросам.</p> <p>Получить представление об улучшении деятельности организации</p>	<p>Отчеты о выполнении работы, возникших в ходе работы проблемах.</p> <p>Обращения с просьбой получить консультации по интересующим вопросам.</p> <p>Жалобы подчиненных.</p> <p>Предложения подчиненных</p>

Межличностные коммуникации. Эффективность межличностных коммуникаций зависит прежде всего от обратной связи. С ее помощью отправитель понимает, передано ли сообщение, получено ли оно и правильно ли понято получателем. Именно наличие обратной связи превращает коммуникацию в двусторонний процесс.

Получатель должен быть убежден в компетентности отправителя. В зависимости от своей компетентности, предшествующего опыта разные люди по-разному могут интерпретировать одно и то же сообщение, что обуславливает различные подходы к кодированию и декодированию информации. При некомпетентности отправителя коммуникация может не состояться.

На межличностные коммуникации влияют следующие факторы, представленные на рисунке 1.3. [2;с.217]

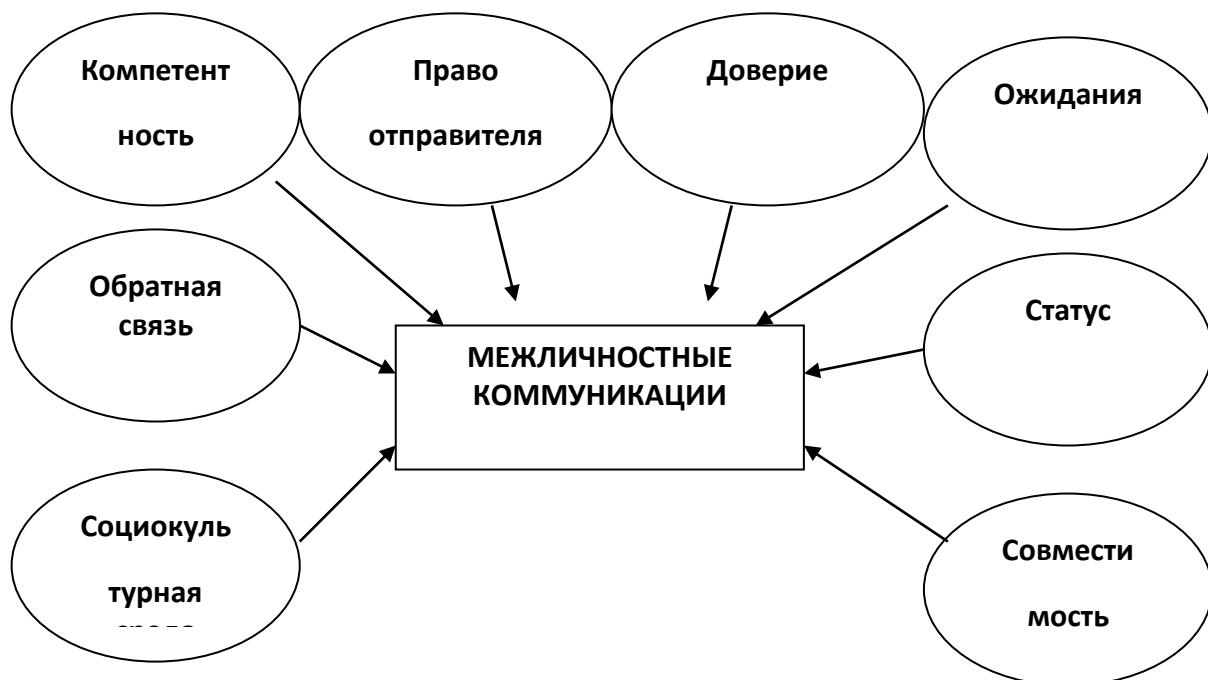


Рис. 1.3 Факторы, влияющие на межличностные коммуникации

Доверие получателей к отправителю как к руководителю, так и к личности — также важное условие осуществления коммуникации. При этом получатель должен признавать право отправителя на передачу сообщения.

В отношении ожиданий получателя важно отметить, что люди хорошо воспринимают только то, что они готовы воспринять. Неожиданная информация может не восприниматься.

На эффективность межличностных коммуникаций влияет совместимость любого рода. Психологическая несовместимость отправителя и получателя, неприятие получателем целей и задач, которые формулируются в сообщении разрушают коммуникацию.

Статус отправителя может быть по-разному воспринят получателем. Получатель может признавать его и выполняет указания отправителя, переданные в сообщении, а может воспринимать статус как личную угрозу, что препятствует коммуникации и даже прерывает ее.

Межличностные коммуникации зависят от социокультурной среды, в которой они осуществляются, включающей традиции, обычаи, системы

ценностей и т.д. При общении представителей различных национальных культур необходимо учитывать этот фактор. Культурные различия проявляются как в вербальном, так и в невербальном общении.

Характеристики эффективной обратной связи следующие:

1. Направленность. Цель эффективной обратной связи — улучшение качества работы каждого отдельного работника, повышение его ценности. Она не должна унижать чувство собственного достоинства или затрагивать репутацию человека.

2. Конкретность, конструктивность. Эффективная обратная связь должна обеспечить получателей конкретной информацией о состоянии дел, благодаря которой они могут понять, как исправить сложившуюся ситуацию.

3. Описательный характер. Эффективная обратная связь должна не оценивать деятельность работника, а объективно описывать, что он реально сделал.

4. Полезность. Эффективная обратная связь предоставляет информацию, которую работник может использовать для улучшения качества своего труда.

5. Своевременность. Чем скорее осуществляется обратная связь, тем лучше для дела.

6. Желание и готовность работников к восприятию обратной связи. Если работникам навязывают обратную связь, она оказывается значительно менее эффективной.

7. Ясность, четкость выражения, понятность получателю. Получатель обратной связи должен ясно ее понимать. При визуальном контакте отправитель может следить за выражением лица ее получателя.

8. Надежность и достоверность характеризуют, насколько получатель доверяет полученной по обратной связи информации и насколько верно она отражает реальное состояние дел. Искажение при передаче может повлечь за

собой как неверную реакцию руководителя, так и последующие неверные измерения в действиях подчиненного.

Вывод:

Коммуникации различаются: по видам, по форме общения, по каналам общения, по организационному признаку. На эффективность коммуникаций влияет совместимость любого рода. Психологическая несовместимость отправителя и получателя, неприятие получателем целей и задач, которые формулируются в сообщении разрушают коммуникацию.

2.2. Коммуникативные барьеры

В процессе общения в различных ситуациях и между разными участниками коммуникационного процесса всегда присутствуют барьеры на пути эффективных коммуникаций. Рассмотрим некоторые возможные из них в таблице 1.3. [7;с.199]

Таблица 1.3 - Коммуникативные барьеры

Примеры коммуникативных барьеров. Тип барьера	Примеры проявлений
Личностные	психологическая несовместимость отправителя и получателя. Различия в ценностных суждениях; компетентность отправителя и получателя (знания, квалификация, навыки, опыт); негативный прошлый опыт коммуникаций; селективное восприятие информации; неумение слушать собеседника; фильтрация информации; вредные вербальные привычки (слова и звуки-«паразиты»: «так сказать», «э-э», «это самое» и т.д. вредные невербальные привычки (жесты, мимика и т.д.)
Физические	отвлекающий шум, временно заглушающий голос,

	<p>передающий сообщение; расстояние между людьми во время общения; «Стены»; помехи во время радиопередачи .</p>
Семантические	<p>Различное понимание слов, рисунков, действий (мимики, жестов, пантомимики).</p>
Языковые	<p>различное понимание одних и тех же слов и выражений; жаргон, используемый в данной группе; слэнг.</p>
Организационные	<p>многоуровневость; нарушение нормы управляемости; излишняя централизация, что приводит к информационной перегрузке центра; излишняя дифференциация подразделений, в результате чего их сотрудники замыкаются на решении проблем собственного подразделения и обмен информацией между ними ограничивается; неопределенность обязанностей и прав.</p>
Культурные различия	<p>Культурные различия, проявляющиеся, например, в: пунктуальности, точности начала совещаний, переговоров и т.п.; дистанции между общающимися людьми; использовании вульгаризмов в деловой беседе; приверженности своему языку при проведении переговоров; манерах держаться, например, при японцах нельзя держать руки в карманах; использовании различных жестов; тоне, громкости голоса при переговорах и т.п.</p>
Временные	<p>Дефицит времени общения .</p>
Коммуникационные перегрузки	<p>часть сообщений отсеивается, даже не декодируется трудность или невозможность упорядочить информацию, содержащуюся на многообразных носителях.</p>
Различия в статусе	<p>Один из участников коммуникации боится высказать свое мнение, боится задать вопрос, не желая выглядеть некомпетентным.</p>

Вывод: таким образом, из рассмотренного выше можно сделать вывод, что коммуникации осуществляются в различных видах и формах, исследование которых позволяет определить способы повышения их эффективности.

Особого внимания заслуживают межличностные коммуникации, которые зависят от множества факторов. Изучение влияния различных факторов, таких, как, обратная связь, статусные различия, компетентность, доверие и совместимость работников, культурные различия и многие другие, позволит изучить процессы межличностных коммуникаций.

3. КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ, ИХ ВИДЫ

3.1. Понятие коммуникационных сетей и их классификация

Линия, связывающая две организационные единицы, называется каналом.

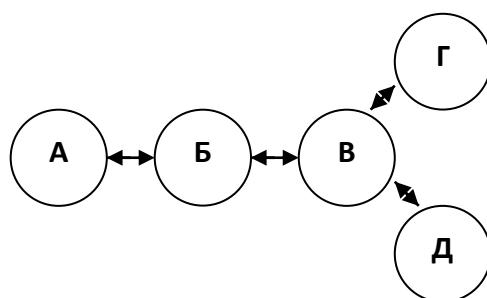
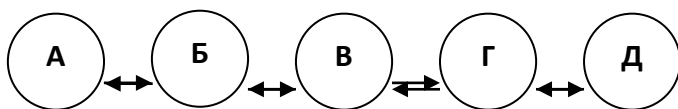
Если канал в момент передачи обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть.

Сети могут быть открытыми и закрытыми.

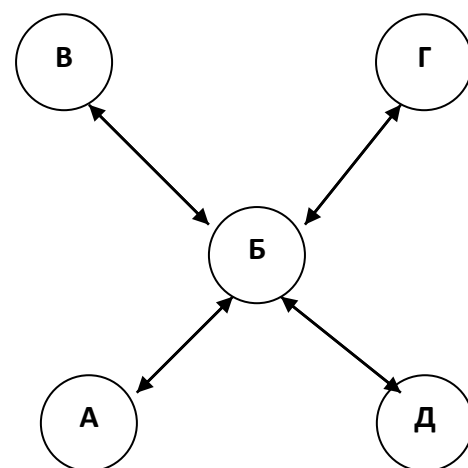
Открытой считается сеть, в которой в точках выхода каналов поток информации может остановиться, так как дальше пути нет. Вернуться он может только тем же путем, каким пришел. Рассмотрим коммуникационные сети на рисунке 1.4. [1;с.107]

Рис.1.4 Виды коммуникационных сетей

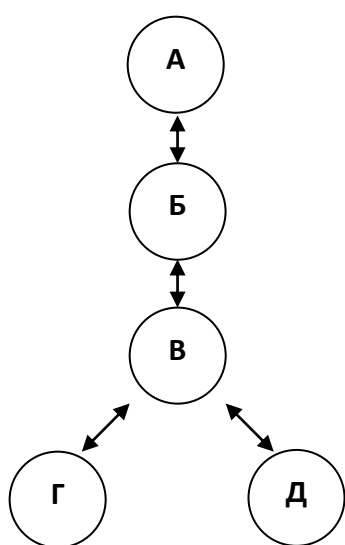
а) цепочка



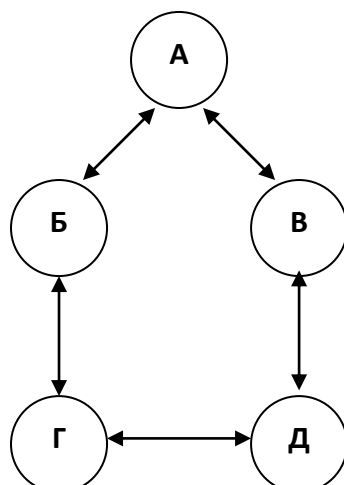
б) игрек (Y)



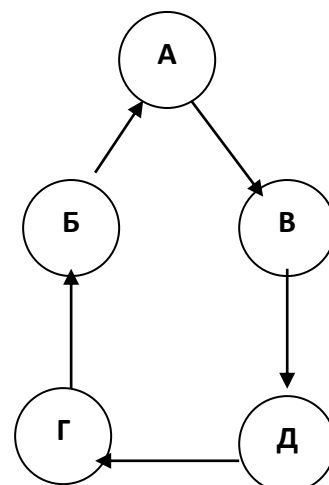
в) колесо



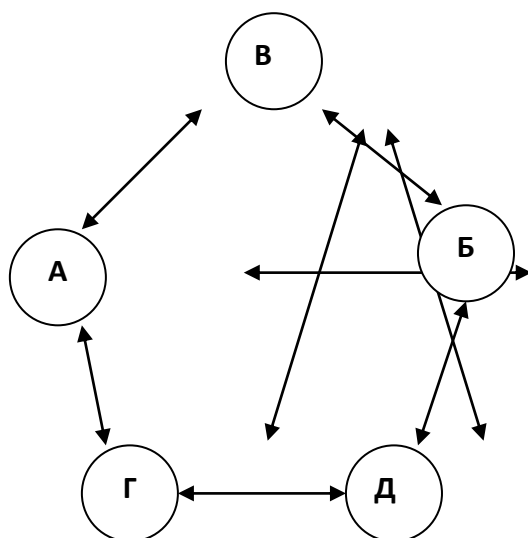
г) шпора



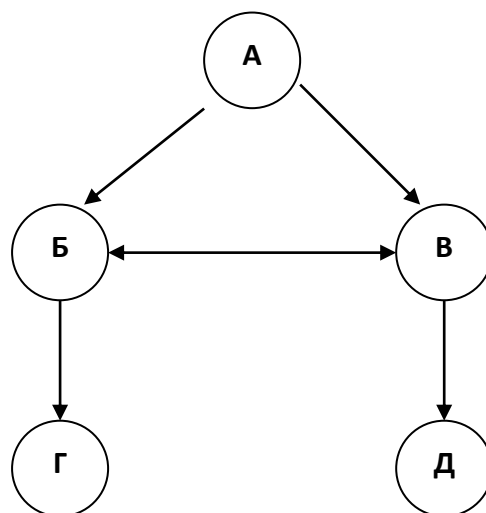
д) круг



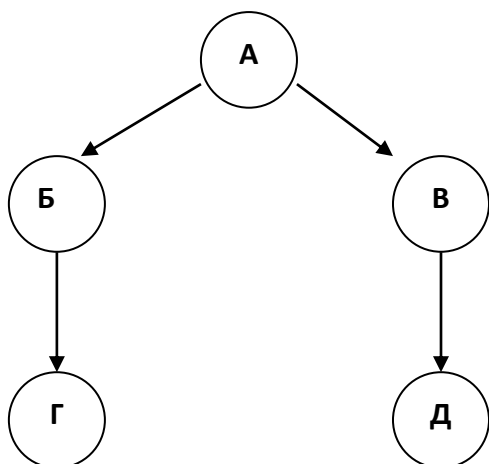
е) вертушка



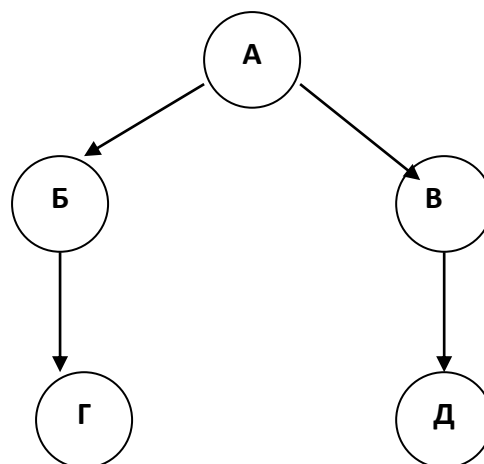
ж) многоканальная



з) палатка



и) дом



к) тент

В замкнутой (закрытой) информационной сети информация может вернуться к отправителю по другому каналу, отличному от того, по которому была послана. Однако точка возврата необязательно будет исходной, сообщение может поступить в замкнутую сеть извне.

«Колесо». Вся информация стекается к сотруднику, занимающему центральное положение. Иногда эту сеть называют «звезда». Силовые линии исходят из центра. В сетях типа «колесо» представлена формальная централизованная иерархия власти, при которой подчиненные осуществляют коммуникации друг с другом через своего начальника. «Колесо» позволяет начать действовать быстрее. Информация из центра одновременно посылается во все точки. Здесь всегда ясно, кто несет ответственность, достигается больше порядка.

Это наиболее устойчивый тип сети, в ней трудно образовать неформальный канал. Однако «колесо» сильно зависит от личностных характеристик лидера (центра). Может возникнуть информационная перегрузка центра. Возможна фильтрация информации центром.

«Цепочка» — линейная связь. Поток информации идет по прямой от А к Б, В, Г, Д и наоборот. «Цепочка» эффективна при выполнении повторяющихся, стандартных, рутинных операций, но плохо подходит для работы в постоянно изменяющихся условиях.

«Шпора» или «Игрек (Y)» аналогичны «колесу», но включают три уровня, пункт А старше всех. Он несет ответственность за всю организацию, его контрольные функции (подлинная власть) в большей степени зависят от действий Б в его промежуточной позиции. Б — центр реальной власти в «шпоре». Этой властью можно пользоваться как в интересах А, так и в собственных интересах Б, возможно, и в интересах В, Г, Д. «Шпора» используется для снижения информационной перегрузки центра, отмеченной в «колесе», при этом следует тщательно продумать работу В.

Централизованные сети типа «шпора» и «У» эффективны при решении простых проблем.

«Вертушка» используются в ситуациях, когда группы осуществляют коммуникации по кругу. Здесь возможен обмен мнениями, хотя есть опасность искажения информации при ее интерпретации.

«Круг» — коммуникации осуществляются между людьми, расположенными рядом друг с другом. В «круге» более благоприятный климат, он менее устойчив, чем «колесо».

«Всеканалные» сети — полностью децентрализованные сети. В них формальное лидерство разделено или полностью отсутствует. Человека (лидера), контролирующего работу сети, в этой схеме нет.

Этот тип сети используется, когда необходимо участие всех сотрудников в решении сложных проблем. Здесь каждый при желании имеет возможность высказать свое мнение. В этой сети больше энтузиазма, деловой активности, творческой работы сотрудников. Она быстрее поддается совершенствованию. В ней воспитываются лидеры, обеспечивается равноправный доступ ко всей информации. Достоверность и надежность информации высока, ее контроль более тщательный может осуществляться из нескольких точек, доступна проверка информации.

К основным недостаткам всеканальной сети можно отнести опасность группового единомыслия, неадекватность оценки трудностей (в группе — и «море по колено»), возникает угроза нарушения стабильности и порядка, появляется опасность необъективного подхода к выбору лидера.

Во вторичных сетях типа «тент», «палатка», «дом» позиции Б и В, Г и Д находятся на одних организационных уровнях. Стрелки показывают направление силовых линий, информация идет в обоих направлениях.

«Тент» — здесь две разные силовые линии идут от руководителя А, который организует и обрабатывает информацию. Это очень сильная и

устойчивая сеть при условии четко определенной власти и ответственности. Здесь возникает минимум неофициальных взаимодействий.

«Палатка» образуется, когда руководитель в позиции А («босс») решает, что его старшим подчиненным Б и В выгоднее вместе заняться общими делами, прежде чем передавать их наверх. Верхние позиции А, Б, В образуют замкнутую сеть — небольшой круг, с каналом между Б и В.

«Палатка» может быть очень эффективной и действенной при условии четкого определения прав и обязанностей Б и В. В противном случае возникает широкая область неопределенности или потенциальных разногласий, требуется постоянное вмешательство; пункта А производительность сети снижается.

«Дом» получается, когда возникает новый официальный канал Е-Д, это полностью замкнутая система. Возможна связь каждого пункта с другими точками по нескольким каналам.

Здесь три круга коммуникаций: большой, объединяющий всех членов сети и два малых — А, Б, В и Б, В, Г и Д.

С организационной точки зрения «дом» — самая уязвимая из всех информационных сетей из-за множества официальных каналов, по которым от одного пункта к другому передается информация. [1; с.114]

3.2.Содержание групповых коммуникаций

Рассматривая групповые процессы и их эффективность, важно определить, какой вклад вносит каждый из членов группы в выполнение стоящих перед ней задач. Об этом дает представление анализ коммуникаций в группе., табл.1.4. [4;с.327]

Таблица 1.4 - Содержание групповых коммуникаций.

Вид коммуникации	Пояснение (смысл поведения членов группы)
Предложение	Новое предложение, идея, определенный образ действий
Поддержка или сотрудничество	Отстаивание своей позиции или поддержка идеи коллег, заботящихся об общей идее, миссии, цели группы
Обоснование	Развитие идеи или предложения коллеги
Содействие	Обеспечение надежной информацией всегда готовых к работе членов группы и подталкивающих остальных к достижению высокой производительности
Несогласие	Критика позиции других членов группы
Вызов	Члены группы, для которых свойственны прямота и открытость, оспаривают цели, методы и даже этику группы. Они спорят с лидером. Вдохновляют группу на решения, которым сопутствует тщательно взвешенный риск.
Предоставление информации	Предоставляют новые факты или проясняют идеи и мнения
Поиск информации	Стимулирование поиска фактов, предложений, идей или высказывания мнений другими членами группы
Установление согласия, разрешение конфликта	Призывы к согласию и установление его, способствующие созданию спокойной рабочей атмосферы, предупреждению и разрешению конфликтов

Из таблицы видно, какое многообразие видов коммуникации присутствует в организации и на что конкретно направлен тот или иной ее вид.

Вывод: Таким образом, значение коммуникаций трудно переоценить, они важны для руководителей организаций по следующим причинам:

1. Коммуникации необходимы для эффективности управления;
2. Коммуникации необходимы для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;
3. Хорошо налаженные коммуникационные сети содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация

эффективна в области коммуникаций, она эффективна и во всех других видах деятельности.

4. Коммуникации имеют сложную и гибкую структуру. Только знание закономерностей построения коммуникаций может принести успех.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, коммуникации представляют собой контакты, связи с целью обмена идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде посредством символов или действий. Цель коммуникации — добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. Основными элементами, без которых коммуникационный процесс не может происходить являются:

Отправитель — это любой индивид (сотрудник), формулирующий смысл того, что и почему он хочет передать другому участнику процесса коммуникации.

Кодирование — перевод информации отправителя в комплекс коммуникационных символов (слов, действий, выражения лица и т.п.).

Сообщение — информация, которую отправитель передает желаемому получателю, формируется в результате кодирования.

Получатель — индивид, воспринимающий сообщение отправителя.

Декодирование — процесс превращения сообщения в имеющую смысл форму.

Обратная связь — присутствует, когда получатель демонстрирует реакцию на полученное сообщение. Это может быть любой сигнал получателя отправителю — кивок, подразумевающий понимание вопроса, быстрый ответ по электронной почте и т.д. Дает возможность отправителю установить, получено ли сообщение и вызвало ли оно ожидаемую реакцию.

Успех коммуникации заключается в реальном получении отправленного сообщения. Чем ближе декодированное сообщение к намерению, выраженному отправителем, тем более эффективна коммуникация.

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации и называют связующими процессами. Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, не влияющая на процесс управления. Поэтому в работе делается акцент на эффективность коммуникаций, т.е. обмен информацией, которая оказывает непосредственное влияние на управление организацией. Эффективный менеджер – это тот, кто из общего потока коммуникаций умеет быстро отобрать эффективные, т.е. полезные для процесса управления.

Коммуникационный менеджмент как своего рода технология обмена информацией для бизнеса в менеджменте знаний обеспечивает организации эффективный результат по нескольким направлениям. В их числе: разработка стратегии эффективности организации; формирование корпоративной культуры; формирование каналов коммуникации внутри организации; формирование каналов коммуникации во внешней среде организации.

Мы должны уметь управлять информацией и улучшать свое дело с помощью правильного её использования для повышения эффективности работы, производства товаров или услуг. Менеджеру надо хорошо знать средства коммуникации, уметь правильно ими пользоваться в процессе общения, преодолевать коммуникативные барьеры непонимания.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алиев В.Г., Дохолян С.В. Организационное поведение. — Махачкала, ИПЦ Даггосуниверситета, 1998. — 154 с.
2. Алексеев А.А. Громова Л.А. Поймите меня правильно (как найти свой стиль мышления, обрести взаимопонимание с людьми). — СПб., 2006. — 343 с.
3. Бенедиктова В.И. О деловой этике и эстетике. — М., 2004. — 264 с.
4. Бернет Дзк., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход: Пер. с англ./Под ред. С.Г.Бежук. СПб: Питер, 2007. — 213 с.
5. Бодуан Ж-П. Управление имиджем компании. Паблик рилейшнз: предмет и мастерство: Пер. с фр. М.: ИНФРА-М, 2006. — 352 с.
6. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2006. — 216 с.
7. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2006. — 248 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. — М.: Гардарика, 2007. — 197 с.
9. Введенская Л.А., Павлова Л. Г. Деловая риторика: Учебное пособие для вузов. — Ростов н/Д, 2005. — 452 с.
10. Гохман О.Я., Надеина Т.М. Основы речевой коммуникации. — М., 2006. — 358 с.
11. Громкова М.Т. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 387 с.
12. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. М.: ЭКСМО-Пресс, 2001

- 13.Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR. 2-е изд., испр. СПб.: СОЮЗ, 1997. – 357 с.
- 14.Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов— М.: Флинта ФМПСИ, 2007. – 389 с.
- 15.Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2007. – 356 с.
- 16.Кузнецов И.Н. Деловое общение. Деловой этикет: Учеб. пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 431 с.
- 17.Лэйхифф Д.М., Пенроуз Д.М. Бизнес-коммуникации. – СПб.: Питер, 2008. – 369 с.
- 18.Молл Е.Г. Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2007. – 245 с.
- 19.Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. М.: Изд-во РАГС, 2006. – 394 с.