

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Общепризнанным является факт, что на успешную деятельность предприятия большое значение оказывают коммуникации, при этом коммуникации в управлении являются довольно сложной проблемой, представляя собой «кровеносную систему» организма предприятия, организации. Руководитель признается, работающим эффективно, если он эффективно работает с коммуникациями. Руководители в совершенстве должны владеть искусством коммуникации, так как в своей работе они управляют как в целом коллективом людей, так и непосредственно рабочим процессом.

Роль коммуникаций является весомой не только для мощной организации либо корпорации, но и для малого предприятия. Будущее организации, ее конкурентная позиция на рынке услуг, а также судьба работников организации во многом зависят от эффективных коммуникационных взаимодействий и связей.

В соответствии с результатами многочисленных исследований установлено, что психологический настрой трудового коллектива, прежде всего, определяет эффективность коммуникаций в организации. Так, к примеру, если руководителем проводятся собрания в трудовом коллективе, выносятся на общее обсуждение определенные проблемные вопросы в развитии организации, применяются методы поощрения за проявление работниками инициативы, высокие показатели труда и т. п., работникам в такой организации легко и комфортно. Подобная система управления позволяет почувствовать каждому работнику свою значимость на предприятии, что является предпосылкой для более эффективной работы каждого сотрудника, стремления к процветанию предприятия. При таком руководстве работники также приобретают уверенность в своем будущем, в решении каких-либо проблем, в возможности получения не только морального удовлетворения от работы, но и материального удовлетворения. Такие организации легче переносят политические, экономические кризисы в государстве, так как сплоченность трудового коллектива позволяет пережить существенные трудности через взаимную поддержку и помощь.

Этим отражена актуальность темы исследования. Кроме того актуальность исследования подтверждают и многочисленные наблюдения отечественных и зарубежных ученых. Руководители озадачены поиском решений по приобретению эффективных навыков и умений управления коммуникативными процессами в организации. В связи с тем, что в России появились коммуникации недавно, огромная роль отводится правильному подходу руководителя для их дальнейшего развития в организации и изучению позитивного зарубежного опыта.

Цель работы следующая: исследовать сущность коммуникаций в организации, выявление наиболее эффективных средств и способов обмена информацией среди работников организации.

Достижению цели исследования способствует решение круга задач:

- 1) Исследовать сущность коммуникаций на предприятии,
- 2) определить основные элементы и этапы коммуникационных процессов в организации,
- 3) Провести анализ эффективности коммуникаций и пр.

Объектом исследования в настоящей работе является коммуникация, выступающая в качестве поведенческой активности субъектов, а предметом – совокупность приемов и способов умелого использования эффективных коммуникаций работниками для достижения поставленных организацией целей.

В работе использованы источники различных авторов, таких как Болотова А.К., Медведева Е.В., А. Леонова, Е.И. Рогова, Павлова Л.Г. и пр.

ГЛАВА 1. ПСИХОЛОГИЯ КОММУНИКАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность современных коммуникаций

В процессе своей трудовой или учебной деятельности люди вступают во взаимодействие, которое является неотъемлемым атрибутом любого производственного или учебного процесса. Результат взаимодействия людей проявляется в их взаимоотношениях друг с другом, в социально-психологическом

климате, в удовлетворенности потребностей в общении, в привлекательности деятельности и культуры организации. Именно коммуникация формирует целостность организации [5, с.84].

Коммуникация в организации представлена информационными взаимодействиями, в которые вступают люди и которые направлены на поддержание при выполнении своих функциональных обязанностей или должностных функций.

К организациям в данном случае относятся школы, вузы, различные коммерческие и государственные предприятия, в том числе управленческие и политические структуры [1, с.74].

В психологии принято называть человека, передающего информацию (сообщение), оказывающего коммуникативное воздействие, коммуникатором, а того, кто воспринимает информацию или на кого оказывается воздействие, — реципиентом. (Их взаимодействие представлено в приложении А).

Исследования показывают, что от 50 до 90% рабочего времени менеджера приходится на коммуникацию. При этом 85% японских, 73% американских и 63% английских менеджеров считают коммуникативную некомпетентность основным препятствием на пути повышения эффективности деятельности организации [13, с.64].

Коммуникация людей в организациях представлена их взаимодействием друг с другом преимущественно для того, чтобы:

- получить либо сообщить информацию, которая необходима для качественного выполнения функциональных и должностных обязанностей;
- собственно воздействовать друг с другом, т. е. управлять поведением людей, их состоянием и отношением к целям, задачам и прочим особенностям жизнедеятельности организации;
- удовлетворить потребности в общении [13, с.65].

В целом коммуникация в любой организации является единством двух взаимосвязанных аспектов: коммуникации как структуры сложившихся традиций, норм и стереотипов коммуникативного воздействия, т. е. элемента культуры организации, и коммуникации как динамического процесса, как элемента профессиональной деятельности людей и их взаимоотношений.

Рассмотрение коммуникации как структуры взаимодействия персонала важно для понимания всего возможного диапазона его осуществления: от тоталитарного жесткого порядка, т. е. Повсеместного контроля и регламентации, до хаоса и анархии, т. е. стихийно складывающихся взаимодействий людей в организации. В соответствии с синергетическим подходом хаос и жесткая структура являются самыми неустойчивыми системами, что должно быть в обязательном порядке учтено при проектировании и оценке коммуникативной структуры организации [5, с.84].

Коммуникация как структура в значительной степени опосредуется технологией производства, материально-техническим, бытовым, финансовыми и прочими особенностями организации. Научное осмысление этого факта привело к возникновению в менеджменте логистики и реинжиниринга корпорации, новейшим и высоко эффективным технологиям управления информационными и коммуникативными потоками в организации.

1.2 Коммуникация как структура

В теории принято выделять три основные школы, каждая из которых внесла свои существенные изменения в понимание коммуникации как структуры организации [13, с.65].

Таковыми школами являются:

- школа научного управления,
- школа «человеческих отношений»,
- школа социальных систем [1, с.76].

Необходимо рассмотреть основные учения и направления каждой школы. В школе научного управления. Ф. Тейлор в рамках развиваемой им теории научного управления представлял коммуникации передатчиком информации от администрации к работникам, т. е. исключительно по вертикали - сверху вниз. Горизонтальные связи, к примеру, среди отделов либо сотрудников, были исключены. Соответственно, идея данной школы построена в соответствии со скалярным (вертикальным) принципом структуры организации [3, с.46].

А. Файоль, являющийся автором «административной доктрины» в управлении, устремил свое внимание на то, что при необходимости быстрого реагирования, выявляется неэффективность скалярной структуры, так как она очень медленно действует.

Коммуникация, к примеру, исполнителя а с исполнителем б могла произойти только последовательно через все восходящие ступени управления и высшее руководство, а затем через нисходящие ступени управления, на что требовалось длительное время.

А. Файолю предложена прямая экстренная, горизонтальная коммуникация в организации, получившая название мостки Файоля. Соответственно, можно утверждать о внесении существенных изменений в вертикальную, скалярную структуру коммуникации в организации [13, с.66].

Согласно мнению, которого придерживаются представители школы научного управления, коммуникация в организации имеет ограничения только в диапазоне контроля руководителя, т. е. в количестве подчиненных, с которыми данный руководитель может построить эффективное общение. Принято считать, что каждый руководитель должен иметь в подчинении не более 5-7 подчиненных. Чтобы уменьшить диапазон контроля руководителю рекомендуется делегировать нижестоящим руководителям власть.

Распространение линейно-штабных структур в промышленном менеджменте было связано с деятельностью Г. Эмерсона, являющегося автором первых работ об эффективности организации производства. Изучая военную историю и особенно функции и структуру военных штабов, он пришел к выводу о необходимости включения опыта действия штабов в практику управления производством [1, с.77].

Подробно анализируя деятельность прусского генерала Мольтке, Г. Эмерсон отмечал, что его успехи в военных операциях 1860-1870 гг. были обеспечены применением определенных принципов (правил). Результаты научного анализа проблемы эффективного управления производством изложены Г. Эмерсоном в его знаменитой книге 1912 г. «Двенадцать принципов производительности» [5, с.86].

За счет внедрения штабных структур стало возможным разделение коммуникативных функций в организации на собственно управленческие и консультационные функции:

- линейными руководителями сохраняется их основная коммуникативная функция передачи сведений сверху вниз, а также функция воздействия на поведение работников, находящихся у него в подчинении;

- штабными сотрудниками осуществляются специальные, консультационные функции.

Среди консультантов были, как правило, узкие специалисты по оборудованию, сбыту, бухучету, снабжению и т. п. В результате деятельности штаба решения руководителя подкреплялись определенным научным обоснованием и становились комплексными, компетентными и оптимальными. По своей сути, между штабными и линейными руководителями искусственно был разделен объем власти и ответственности [13, с.67].

Данной структурой было обусловлено наделение линейных руководителей максимальной ответственностью за исполнение решений консультантов и минимальной властью в принятии этих решений, при этом консультанты становились обладателями максимальной властью в принятии решений и минимальной ответственностью за их исполнение, за результаты работы линейных руководителей. Подобная ситуация может рассматриваться в качестве примера запрограммированного структурного конфликта объема власти и ответственности, заложенного на уровне структуры организации [10, с.93].

Для функциональной структуры организации характерно преобразование консультантов заместителей директора и наделение их соответствующими полномочиями власти и ответственностью. Зачастую главными, функциональными специалистами и заместителями директора являются:

- генеральный директор,

- главный технолог,

- главный электрик,

- заместитель директора по юридическим и кадровым вопросам и пр.

В линейных — цеховых — подразделениях в качестве заместителей линейного руководителя (начальника цеха) вводились такие же функциональные должности (цеховой штаб) [1, с.79].

Возможны, конечно, и другие названия, но сущность данной структуры заключается в том, что каждый ведущий специалист в цехе обязан был подчиняться одновременно как распоряжениям своего непосредственного начальника — линейного руководителя цеха, так и главного, функционального специалиста (заместителя директора) по своему направлению. В этом случае нарушался принцип единоначалия, т. е. у одного подчиненного оказывалось как минимум два руководителя, что приводило к возникновению функционального конфликта объема власти и ответственности.

В итоге в рамках данной школы чаще всего стали использоваться смешанные, линейно-функциональные структуры организации. Представителями школы научного управления структура коммуникации отождествлялась со структурой организации [5, с.87].

В целом отношение к процессу коммуникации в рамках теории научного управления ярко выражено у М. Вебера, в его принципе «формалистической безразличности», т. е. обезличенности функциональной деятельности руководителей и их коммуникации. По мнению М. Вебера, коммуникация в бюрократической организации не должна зависеть от личных качеств и настроения руководителя. Критерием эффективного общения является способность человека отключиться от личных проблем и эмоциональных состояний и вести диалог только в деловых рамках. Основным методом повышения эффективности делового общения является инструкция [5, с.88].

Основными принципами коммуникации в школе «человеческих отношений» является проведение серии социально-психологических экспериментов, которые в данное направление были заложены Э. Мэйо в 1930-е гг. в г. Хоторне на заводе фирмы «Уэстерн электрик». Социально-психологические эксперименты получили название «Хоторнских экспериментов», и Ч. Барнардом оказал заметное влияние на развитие менеджмента публикацией в 1938 г. своей книги «Функции управляющего». В результате распространения доктрины человеческих отношений в управлении производством произошла смена концепции «экономического человека» на концепцию «социального человека» [13, с.68].

Ч. Барнард утверждал, что у человека существуют определенные потребности, которые он может удовлетворить лишь объединяясь в организации. Им были выделены в организации в качестве важнейших формальные и неформальные коммуникации. При этом под формальными взаимоотношениями понимались коммуникации, в которые люди вступали для выполнения своих должностных

обязанностей [1, с.79-80].

Формальная коммуникация людей, таким образом, определялась местом (должность, функция или инструкция) человека в технологической структуре. Построение неформальных, личных взаимоотношений между людьми в организации основывалось на их личных симпатиях и общностях во вкусах и интересах.

По мнению Ч. Барнарда, основную функцию руководителя составляет коммуникация, т. е. сообщение и получение необходимой для производственного процесса информации по четко определенным, иерархическим и формальным каналам коммуникации [8, с.48].

Социально-психологической концепцией в коммуникацию было включено понятие человеческого фактора — личности со свойственными ей настроениями и потребностями, т. е. для делового общения стало возможным проявлять не только деловые, но и личностные свойства, состояния и проблемы участников. Эффективное общение стало сводиться к тому, когда партнерами учитываются личностные и эмоциональные особенности друг друга. Основные методы повышения эффективности коммуникации в организации представлены профотбором и обучением [5, с.88].

Школа социальных систем. Школа социальных систем возникла на основе развития общей теории систем и осознания того факта, что для большинства организаций коммуникативное взаимодействие и структура управления являются факторами, влияющими на эффективность их деятельности. На рис. 6.3 изображены наиболее значимые факторы, определяющие коммуникацию в организации.

Представители системного подхода выделяют в качестве ключевых факторов структуру коммуникации подразделений и людей в организации, окружающую среду и обратную связь [6, с.63].

Школа социальных систем получила самое широкое распространение в менеджменте, так как сформулировала и исследовала два главных для любого предприятия вопроса.

- Каковы особенности коммуникации организации как открытой системы с окружающей ее политической, рыночной, экологической и прочей средой, т. е. каковы границы влияния организации.

- Насколько эффективно осуществляется коммуникация элементов, частей и подсистем внутри организации, т. е. действует ли организация как целое или нет.

Системная концепция коммуникации как процесса привнесла в профессиональную коммуникацию людей возможность эмоционально реагировать на внешние, сопутствующие диалогу обстоятельства. Таким образом, в оценку эффективности делового общения введен фактор ситуации, фактор внешних условий. В качестве основных методов повышения эффективности коммуникации в организации стали использоваться изучение структуры коммуникации в организации и анализ влияния на нее внешних и внутренних значимых детерминант [13, с.69].

Структура коммуникации в организации. В результате изучения коммуникативных структур организации были выявлены следующие коммуникативные элементы и соответствующие им социально-психологические роли (позиции) участников коммуникативного процесса:

- «секретарь», «сторож», т. е. человек, осуществляющий в коммуникативной сети (как своеобразный фильтр) контроль объема передаваемой информации от одного элемента к другому («цепь» и «кольцо»);

- «диспетчер», или «информационный лидер», т. е. человек, распределяющий информацию по сетям («штурвал», «паутина»);

- «связной», или «мостик», т. е. человек, связывающий, например, одну малую группу с другой, одно подразделение с другим; такие люди создают коммуникативную целостность организации («паутина»);

- «лидер мнений» — человек, оказывающий заметное влияние на поведение и формирование отношения персонала к факторам производства («штурвал»);

- «космополит» — человек, который чаще и активнее других взаимодействует с внешней средой организации [5, с.90].

В целом коммуникативные сети организации, включающие перечисленные выше элементы структуры и их комбинации, можно оценить по следующим критериям [8, с.49].

1. Надежность, т. е. вероятность прохождения и получения информации каждым элементом в случае разрыва цепи.

2. Скорость пропуска информации, т. е. время прохождения информации по всей цепи от начала до конечного потребителя.
3. Коэффициент искажения и потерь информации в цепи («проблема испорченного телефона») [13, с.69].
4. Неравенство (подчиненность) позиций элементов в цепи. Здесь речь идет не только о различиях в должностных статусах и разной информированности людей в организации, что вполне нормально и допустимо, но и о ситуациях, когда человек первым, по долгу своей службы, получающий актуальную и значимую информацию, использует свое положение для повышения личной значимости и незаменимости. В этом случае информированность становится средством манипуляции и воздействия на других людей в личных целях или в интересах собственного подразделения [1, с.83].
5. Характер связи элементов: детерминированный, вероятностный, случайный и т. п.

Надежность таких коммуникативных структур, как «цепь», «кольцо» и «штурвал» («диспетчер»), зависит от наличия всех элементов, звеньев. Только при таком условии информация, поданная «на вход», гарантированно пройдет по цепи и достигнет адресата. Особенно уязвима надежность коммуникации организации, когда она построена на основе структуры «штурвала», например когда директор или руководитель подразделения сознательно или бессознательно замыкают все коммуникативные каналы и информационные связи только на себя [5, с.91].

Отсутствие такого руководителя-диспетчера на работе полностью прекращает формальную коммуникацию и соответственно снижает эффективность работы всей организации. Создание многозвенной коммуникативной структуры по типу «паутины» значительно повышает надежность и эффективность деятельности всей организации.

При обобщении имеющихся сведений, можно выделить ряд аспектов структуры коммуникации в организациях:

1. Выделяют вертикальную и горизонтальную коммуникацию:

- вертикальные взаимоотношения представлены как коммуникацией руководителя и подчиненных (такая коммуникация является нисходящей), так и общением подчиненного сотрудника с руководителем (такая коммуникация является

восходящей);

- посредством горизонтальных коммуникаций отражаются особенности взаимоотношений между менеджером и персоналом с руководителями и персоналом прочих, параллельных отделов и структурных подразделений [2, с.120].

2. Выделяют непосредственную и опосредованную коммуникацию:

- при непосредственной коммуникации общение персонала организации происходит «здесь и теперь», т. е. в режиме актуального взаимодействия и времени;

- при опосредованной коммуникации общение между персоналом организации осуществляется через посредника, «вчера и там», к примеру, через факс, с помощью телефона, скайпа, письма и пр. [13, с.70].

3. Выделяют формальную и неформальную коммуникацию:

- определение формальных (должностных) взаимоотношений персонала в организации производится посредством использования должностных инструкций и функциональных обязанностей, контрактов;

- формирование неформальных взаимоотношений основывается на личных симпатиях, общих интересах, вкусах и предпочтениях людей. Как правило, подобные взаимоотношения выходят за рамки организации.

4. Выделяют управляемую и неуправляемую коммуникацию:

- управляемая коммуникация представлена взаимодействием между людьми, которое зафиксировано в их должностной инструкции, опосредовано технологиями и производственными процессами, является заранее спланированным, организованным, поддающимся контролю и строгому учету;

- возникновение неуправляемой коммуникации основывается на функционировании организации как открытой системы и в связи с наличием потребности человека в общении [5, с.92].

Также необходимо проанализировать уровень коммуникативного взаимодействия в организации:

- коммуникативное взаимодействие в организации может осуществляться на межличностном уровне, то есть между: человеком — организацией; человеком — человеком; человеком — группой; человеком — внешней средой;

- коммуникативное взаимодействие в организации может осуществляться на межгрупповом уровне, то есть между: подразделением — подразделением; подразделением — организацией; подразделением — внешней средой;

- коммуникативное взаимодействие в организации может осуществляться на организационном уровне, то есть между: организацией — организацией; организацией — внешней средой [13, с.71].

В большинстве коммуникативное взаимодействие в организации (в 65% случаев) выстраивается на межличностном уровне, основанном на общении с подчиненными.

Среди руководителей среднего звена (начальники структурных подразделений, цехов) и работников низшего звена увеличивается доля общения руководителя с подчиненными. В связи с этим важнейшим фактором повышения эффективности деятельности работников является коммуникативная компетентность их руководителя [1, с.84].

Коммуникация, которая является опосредованной техническими (ПК, факсом, дискетой и пр.) или нормативными (приказом, инструкцией и т. п.) средствами, имеет минимальные искажения в процессе доставки ее до конечного потребителя. При этом межличностную и непосредственную коммуникацию характеризуют такие признаки, как непостоянство, зависимость от настроения участников, квалификационным уровнем участников, обстановкой и пр. [3, с.26].

В ходе проведенных многочисленных исследований было установлено, что при установлении в организации нисходящей коммуникации около 65% информации, к примеру, от Совета директоров, доносится до заместителя директора; 40% доносится до начальников цехов, и около 20% информации доводится непосредственно до рабочих. Также и при восходящей, вертикальной коммуникации организации - до Совета директоров доходит лишь около 40% информации от рабочих [5, с.95].

Причинами потерь и искажения информации в межличностных, коммуникативных сетях являются следующие факторы:

- 1) субъективная значимость и оценка информации (плохая или хорошая) человеком оказывает влияние на сознательное либо бессознательное искажение данной информации;
- 2) социально-демографические особенности персонала организации (половозрастной критерий, уровень образования, стаж работы и т. п.);
- 3) особенности культуры, традиции и социально-психологический климат, к примеру, организация с низкой культурой имеет агрессивную реакцию персонала на недостаток информации; [1, с.85]
- 4) наличие должностных, функциональных и иных «фильтров», т. е. кому-то по инструкции, по должностному положению не следует знать определенной информации;
- 5) феномен «испорченного телефона»;
- 6) несоответствие структуры организации и структуры эффективной коммуникации;
- 7) национальные, культурные и социально-психологические традиции окружающей среды;
- 8) коммуникативная компетентность управленческого персонала;
- 9) отсутствие средств управления и контроля над качеством и количеством в отношении формальной коммуникации сотрудников в организации [13, с.72].

По причине отсутствия в организации управления коммуникацией у персонала создается недостаток информации, в связи, с чем порождаются слухи:

$ПИ = ФИ - ТИ$,

где ПИ является потребностью человека в информации, ФИ является фактической его информированностью, ТИ является информированностью, требуемой должностью, местом работы [11, с.102].

Если $ФИ > ТИ$, то устанавливается факт наличия избыточной информированности; если $ФИ < ТИ$, то это говорит о наличии потребности в информации, при $ФИ = ТИ$ на организации установлена достаточная информированность, соответственно $ПИ = 0$.

По проведенным наблюдениям, можно говорить о том, что большую часть информации (в некоторых случаях до 75 %), которая направлена на руководителей и персонала на рабочем месте, является неподконтрольной организации и собирается сотрудниками в межличностном, неформальном общении [1, с.86].

Это свидетельствует об отсутствии контроля над качеством, своевременностью и количеством информации, которую получает персоналом. Во многих случаях руководители не удовлетворены количеством информации, качеством и ее оперативностью, при этом данная информация является необходимой для более качественного и полноценного выполнения обязанностей управления в своем структурном подразделении. Соответственно, работник, который не обладает необходимой для него информацией, вынужден оставить рабочее место для поиска решения определенной проблемы, при этом информация, полученная при общении с другими работниками, не гарантирует надлежащего качества [5, с.97].

В управлении информационными потоками в организации необходимо выделять:

- потребность в информации рабочего места (должности), т. е. в информации, которая необходима работнику для своевременного и качественного выполнения обязанностей функционального и профессионального характера в своей должности на рабочем месте;
- потребность человека в информации о системе, т. е. в информации, которая необходима человеку как члену организации (подразделения), как элементу целостной системы для ориентации в структуре организации, в знании направления ее стратегического развития и положения во внешней среде;
- субъективную потребность в информации людей, т. е. в информации для того, чтобы снять состояние его личной тревожности, неопределенность в информационном или познавательном плане [4, с.65].

Для всех вышеперечисленных аспектов коммуникативных структур в организации необходимо свое научное обоснование, своевременные управленческие действия и решения по вопросам планирования, финансирования, технического и информационного обеспечения для взаимодействия в организации персонала всеми необходимыми средствами: компьютерами, механизмами ежедневного оперативного контроля и пр. [1, с.87].

Оценка коммуникативной структуры организации дается исходя из ряда критериев. Диагностика и оценка коммуникативной структуры в целом в

организации определяется по шести основным критериям:

1. Первый критерий представлен чувствительностью, то есть способностью коммуникативной структуры организации к восприятию сигналы о различных изменениях внешней либо внутренней среды.
2. Второй критерий представлен оперативностью, то есть временем реагирования на полученный сигнал коммуникативной структуры организации.
3. Третий принцип представлен централизованностью, то есть местоположением большинства (центра тяжести) элементов и коммуникативных взаимодействий в пространстве организации.
4. Четвертый принцип представлен жизнеспособностью, то есть способностью коммуникативной структуры при отсутствии части ее связей и элементов к реализации целевой, стратегической функции организации.
5. Пятый принцип представлен гибкостью, то есть способностью коммуникативной структуры организации к изменениям под воздействием внутренней или внешней среды [13, с.73].
6. Шестой принцип представлен целостностью, то есть количеством реальных коммуникаций в организации в отношении к максимальному их количеству, которое возможно.

Таким образом, к первой главе можно сделать следующие выводы:

Коммуникация в организации представлена информационными взаимодействиями, в которые вступают люди и которые направлены на поддержание при выполнении своих функциональных обязанностей или должностных функций.

К организациям в данном случае относятся школы, вузы, различные коммерческие и государственные предприятия, в том числе управленческие и политические структуры.

В целом коммуникация в любой организации является единством двух взаимосвязанных аспектов: коммуникации как структуры сложившихся традиций, норм и стереотипов коммуникативного воздействия, т. е. элемента культуры организации, и коммуникации как динамического процесса, как элемента профессиональной деятельности людей и их взаимоотношений.

Коммуникация как структура в значительной степени опосредуется технологией производства, материально-техническим, бытовым, финансовыми и прочими особенностями организации.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОММУНИКАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Структура и этапы коммуникации в организации

Коммуникативное взаимодействие персонала в организации осуществляется на четырех взаимосвязанных уровнях. Данные уровни представлены:

- коммуникативным актом,
- диалогом, или актуальным взаимодействием,
- парциальным взаимодействием,
- полным взаимодействием [13, с.74].

Коммуникативный акт является неделимым далее действием, жестом, репликой человека, имеющего в глазах реципиента определенный смысл либо значение. Такой акт иллюстрирует приложение Б.

- Диалог, или актуальное взаимодействие, является методом (способом) решения стоящих перед людьми проблем средствами общения.

Парциальные взаимодействия и взаимоотношения являются совокупностью всех состоявшихся на данный момент сокращенных (одна или несколько фаз) или полных диалогов, коммуникативных актов с одним и тем же человеком [5, с.98].

- Полные взаимодействия и взаимоотношения — это совокупность всех коммуникативных актов, диалогов и парциальных взаимодействий и взаимодействий человека с окружающими людьми (А, В, С и D), в которые он вступает при выполнении своих должностных обязанностей в организации.

Рассмотрим каждый из уровней коммуникативного взаимодействия персонала в организации более подробно.

Коммуникативный акт.

Коммуникативный акт — это внешние и далее не делимые, наблюдаемые извне действия, жесты, реплики и прочие атрибуты динамической коммуникативной позиции человека, имеющие в глазах наблюдателя или реципиента конкретный смысл или значение [1, с.88].

Динамическая коммуникативная позиция человека как коммуникатора — это проявление его цели, намерений и интересов в вербальном и невербальном поведении, реакциях, репликах, позе, движениях глаз, рук, тела и т. п. Коммуникативным становится любое поведение человека при наличии явного или представляемого им реципиента, способного воспринять и наделить смыслом или значением каждый аспект, каждую реакцию из вербального или невербального поведения человека как коммуникатора [13, с.75].

Основными элементами коммуникативного акта являются: коммуникатор, реципиент, коммуникативное воздействие (поведение), окружающая среда и обратная связь.

На эффективность коммуникации оказывают влияние все перечисленные факторы.

Коммуникативный акт приобретает свое коммуникативное значение только тогда, когда коммуникатор получает достоверную обратную связь о принятии реципиентом его сообщения. Коммуникативный акт нераздельно, одновременно включает в себя цель, функцию и структуру [5, с.99].

1. Цель является результатом, ради которого коммуникатор осуществляет коммуникативный акт. Именно целевая направленность коммуникативного акта определяет, следует ли реципиенту и как вступать в коммуникацию или не вступать. К примеру:

- коммуникатор может обращаться сам к себе, рассуждая вслух или в процессе релаксации (ответа от реципиента коммуникатор не ожидает);
- в публичном выступлении или политической дискуссии коммуникатор может ориентироваться на реальных или воображаемых наблюдателей или зрителей (коммуникатор ожидает внутренней реакции, изменения отношения зрителей, а не собственно ответа реципиента на коммуникацию);

- коммуникатор обращается непосредственно к реципиенту (коммуникатор ожидает от него ответа) [9, с.37].

2. Функция представлены осознаваемыми либо неосознаваемыми потребностями, которые человек как коммуникатор стремится удовлетворить, вступая в процесс коммуникации:

- информационная, познавательная функция, т. е. потребность человека в информации, в знаниях;

- экспрессивная функция, т. е. потребность человека в свободном выражении своего эмоционального состояния, отношения;

- регуляторная функция, т. е. потребность в управлении поведением собеседника [5, с.101].

3. Структура представлена неразрывным единством, целостностью всех аспектов коммуникативного акта. Каждый коммуникативный акт человека независимо от его воли и сознания содержит следующие аспекты:

- информационный, который включает в себя прямой смысл высказывания и его подтекст, т. е. возможный переносный смысл;

- эмоциональный, который выражает эмоциональное состояние коммуникатора и его отношение к теме, собеседнику, обстоятельствам;

- поведенческий, т. е. способ осуществления коммуникации: вербальный, при помощи речи, и невербальный, с помощью мимики, жестов, интонации и т. п. [13, с.76].

Коммуникативный акт как элемент коммуникативного взаимодействия человека характеризуется такими признаками, как:

- адекватность, т. е. соответствие поставленной цели, обстоятельствам и индивидуальным особенностям реципиента;

- импульсивность, т. е. наличие в любом акте неосознаваемых информации, потребностей и всех элементов его структуры [10, с.93].

- опредмеченность, т. е. проявление во внешнем плане, в вербальном и невербальном поведении человека его коммуникативной позиции, его цели, интересов и потребностей;

- избирательность, так как единичный, осуществленный конкретный коммуникативный акт всегда есть выбор из множества возможных альтернатив поведения человека как коммуникатора [6, с.67].

2.2 Коммуникационная система ООО «Барро»

ООО «Барро» создано 23.02.2010 года. Расположена организация в Республике Беларусь, Могилевская область, Бобруйский район, Минское шоссе, д.5.

Организация имеет круглую печать, штамп и бланки с изображением своего наименования на русском языке, имеет логотип, а так же прочие атрибуты юридического лица, открывает расчётные и иные счета в банках.

ООО «Барро» занимается продажей и установкой (поставщиками материальных ресурсов являются как отечественные, так и зарубежные производители):

- окон ПВХ: из профиля КВЕ, который изготавливается на российских заводах и полностью соответствует немецким стандартам качества. Является экологичным и безопасным; из профиля PROPLEX - соответствует российским требованиям по теплоизоляции, а также всем основным международным стандартам;

- натяжных потолков ОЛИМП;

- межкомнатных дверей, таких компаний как «Аякс Профиль», «Мерим М», фабрик «Свобода», «Краснодеревщик», «ВДВ» и др.;

- входных дверей компаний «Капитал», «Супер Дверь» и др.;

- рольставни и рольворота DoorНапиз алюминиевых профилей различного типа (в том числе и усиленных экструдированных): рольставни - современное решение для оконных проёмов домов, квартир и офисных помещений; рольворота - современное решение для защиты окон и дверей помещений любого назначения, а также витрин магазинов.

- алюминиевых конструкций DoorНап: офисные перегородки с различными видами заполнения из системы профилей серии АН.МСК; входные группы и могут состоять из отдельной двери или каркасной системы со встроенными одной или несколькими дверьми, а также другие конструкции, в том числе балконы и лоджии.

ООО «Барро» имеет собственный автомобиль типа «Газель», поэтому заказываемая продукция вывозится от поставщиков собственным автотранспортом.

Важнейшей составляющей стратегического развития любой компании является Миссия, которая определяет основную цель фирмы. Формулирование миссии должно отражать следующие моменты: вид предпринимательской деятельности данной организации, отношение к организации внешней среды и культуру организации. Миссия ООО «Барро»: Дарить тепло и уют Вашему дому.

Как и на любом другом предприятии на ООО «Барро» присутствуют внешние и внутренние коммуникации.

1. Внешние коммуникации.

1) Потребителями. В процессе коммуникации ООО «Барро» доводит до потребителя информацию о продукции предприятия, ее качества, сроков изготовления, порядка заключения договоров и т.д. С другой стороны, потребитель в процессе коммуникации с ООО «Барро» доводит до предприятия сообщение о своих пожелания, о своих требованиях и предпочтениях по поводу приобретаемой продукции. Коммуникации с потребителями - физическими лицами (население) осуществляет торговый персонал (менеджеры). Если в роли покупателей выступает юридическое лицо (предприятия, организации и учреждения) переговоры по продажам проводит директор ООО «Барро».

2) Поставщики и посредники. Их осуществляют менеджер по снабжению (иногда директор). Составляющей коммуникации в данном случае является информация о качестве и стоимости материальных ресурсах, о сроках ее поставки, формах оплаты и пр.

3) Государственные органы (Администрация, налоговая инспекция) - осуществляют директор бухгалтер предприятия.

Внешние коммуникации проходят в следующих формах:

- переговоры, беседы (для поставщиков, посредников, потребителей);
- совещания (государственные органы);
- телефонограммы (государственные органы);
- указы и распоряжения (государственные органы);

- письма (покупатели, поставщики, посредники, государственные органы) [11, с.72].

Если рассматривать коммуникации процессы по средствам передачи, то на данном предприятии присутствуют:

- речевая коммуникация (письменная и устная);
- паралингвистическая коммуникация (жесты, мимика, позы);
- вещественно-знаковая коммуникация (например, демонстрация покупателям образцов производимой продукции в торгово-выставочных залах).

2. Внутренние коммуникации:

- коммуникациями между руководителем и рабочей группой, например, коммуникации между менеджером по сбыту и менеджером по снабжению;
- коммуникации между различными подразделениями и отделами, например, коммуникации между отделом сбыта и снабжения и производственным отделом; между директором и бухгалтером;
- коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх, например, при замерах окон информация от замерщика передается бригадиру;
- неформальные коммуникации в ООО «Барро» присутствуют как и на любом другом предприятии, и связаны с общением сотрудников на личные темы, обсуждение общественных и политических явлений и др. Следует отметить, что неформальных групп на предприятии практически нет, т.к. коллектив небольшой, и никакого влияния на деятельность предприятия не оказывают. Эти неформальные группы образуются в результате общих интересов, близкого места жительства или же по возрасту.

Формами внутренних коммуникаций являются приказы, распоряжения, просьбы, указания, убеждение и др. [3, с.133].

Внутренние коммуникации осуществляются в устной форме (указания, просьбы и др.), в письменной (письма, приказы, акты) и изредко в механической (например, передача замеров окон через Интернет).

Основными способами делового общения в ООО «Барро» являются собрание, совещание, переговоры, беседа и диалог, присутствует так же и спор.

Собрания проводятся по мере необходимости при решении сложных проблем с участием всего коллектива предприятия.

Совещания проводятся тоже редко, 1-2 раза в месяц - по мере появления какой-либо проблемы. Если классифицировать совещания, проводимые в ООО «Барро», то можно выделить такие их виды как:

- по форме организации диктаторское, когда ведущая роль в процессе ведения совещания принадлежит директору;
- по целевой установке иногда совещания принимают информационный характер (доклад о текущей работе), а иногда совещание направлено на принятие решения.

Деловые переговоры в ООО «Барро» ведутся директором, но иногда могут и, например, менеджером по сбыту в процессе общения с потребителями.

Основные ошибки, допускаемые директором при проведении совещания:

- не устанавливается регламент (порядок ведения совещания), что приводит очень часто к спорам и не деловой обстановке;
- не ограничивается время на выступление
- не ведется протокол совещаний, в результате многие принятые решения остаются без должного внимания со стороны их исполнителей, т.к. ответственность в данном случае не фиксируется.

При анализе коммуникационных связей выявлено, что в ООО «Барро» есть и вертикальные и горизонтальные коммуникационные каналы.

Вертикальные коммуникационные каналы соединяют элементы управленческой структуры, принадлежащие к различным ее уровням. По ним сверху вниз передаются приказы, распоряжения, инструкции, а снизу вверх поступают отчеты о проделанной работе, заявки и заказы со стороны потребителей. Вертикальные коммуникационные каналы связывают, например, директора с менеджером по сбыту (или по снабжению); бригадира и монтажника [1, с.66].

Горизонтальные коммуникационные каналы непосредственно связывают равные по статусу уровни управления. Они обеспечивают наиболее эффективное решение общих проблем. Горизонтальные коммуникационные каналы представлены связями между, например, менеджером по сбыту и менеджером по снабжению [1, с.89].

Однако, в большинстве своем, система коммуникаций в ООО «Барро» все же основывается на межличностных взаимодействиях между руководителями и подчиненными. Горизонтальная взаимосвязь слабая. Информация соответствующего отдела передается непосредственно руководителю отдела, на основе чего он в соответствии с вверенной ему долей ответственности, лично принимает решения. Велика доля субъективизма в принимаемых решениях [5, с.103].

Рассматривая коммуникационную структуру в можно видеть, что распоряжения руководителя подчиненным чаще передаются путем межличностного взаимодействия. Это, с одной стороны, позволяет тут же установить обратную связь и выяснить, насколько верно понята задача, и устранить неясности, но, с другой стороны, информация в процессе деятельности может быть забыта и, за неимением письменных рекомендаций, искажается в сознании и как следствие выполняется не полно [14, с.58].

Можно отметить и достаточно хорошо отлаженный процесс не прямых внешних коммуникаций. Реклама размещается в газетах, на телевидении и радио, используется также наружная реклама, выпускаются буклеты.

Кроме того, в процессе коммуникации выявлены преграды. На ООО «Барро» к ним можно отнести:

1) Неудовлетворительный кадровый состав. Например, если менеджер по сбыту не обладает необходимой квалификацией, что это может отрицательно сказываться на объемах продаж.

Так, в связи с открытием филиала, в срочном порядке были наняты две девушки-менеджеры по сбыту в возрасте 18 лет, без специального образования и квалификации. Эта преграда проявилась когда неквалифицированный менеджер забывала передавать или неверно передавала информацию, в результате, часто не соблюдались сроки монтажа, и как результат - претензии со стороны покупателя.

2) Информационные перегрузки, т.е. сотрудники перегружены организационными и контрольными работами. Это приводит к тому, что часть информации забывается, в результате определенная работа не выполняется в срок.

3) Кроме того, по причине отсутствия службы маркетинга, функции маркетинга перекладываются на плечи менеджеров. В связи с большим потоком информации чаще всего происходит перегрузка информационного канала, менеджер не в

состоянии вовремя отреагировать на всю информацию, решаются только самые важные, на его взгляд вопросы, а остальная часть нерешенных проблем остается таковой.

ООО «Барро» оснащена компьютерной техникой, налажены внешние коммуникации (с поставщиками), но отсутствует единая внутренняя сеть, способствующая оперативному обмену внутри организации. Персоналу приходится тратить время на поиск руководителя, в случае возникших проблем, подвластных только его компетенции, и лично вводить его в курс дела, что негативно сказывается на деятельности всей организации в целом: потеря времени, недовольство клиента, потеря клиента, ухудшение имиджа фирмы, снижение товарооборота, сокращение прибыли.

4) Недостаточная культура обслуживания. В ходе исследования основной причиной большинства жалоб была недобросовестная работа консультантов.

5) Конфликты между подразделениями. Организационные конфликты или личные конфликты, все они приводят к столкновению людей, в результате кто-то может возненавидеть, затаить злобу на другого сотрудника. Это все может проявиться в том, что одна из конфликтующих сторон намеренно утаит информацию или исказит ее, в результате коммуникационный процесс может не состояться или примет неверное направление.

2.3 Совершенствование коммуникационного обмена

В организации коммуникационный обмен может быть усовершенствован различными способами. Необходимо рассмотреть основные из них, указав их положительные качества [5, с.107].

- Информационные потоки должны иметь строгое регулирование со стороны руководства организации. Руководитель каждого уровня в организации должен осознавать имеющуюся потребность в информации, которую испытывают его коллеги либо подчинённые. С этой целью руководителем должна быть дана точная оценка количественной и качественной стороны информационной потребности, которая имеется в организации [13, с.77].

Руководитель должен четко отграничить такие понятия, как слишком «много информации» и слишком «мало информации» в информационном обмене в организации. Во многом информационная потребность в организации определяется целями руководителя, а также решений, которые были им приняты по различным вопросам, характера показателей оценки результатов его работ и его отдела и подчиненных [1, с.90].

- Необходимость управленческих действий. Для улучшения коммуникаций в организации руководителями должны проводиться регулярные встречи, совещания, планерки с работниками, на которых будут освещаться новые планы, идеи, цели, варианты дальнейшей стратегии развития организации, а также промежуточные результаты работы организации [7, с.100].

- Формирование в организации системы обратной связи. Необходимо понимать, что в организации в состав контрольно-управленческой информационной базы входит и обратная связь. Опрос работников является одним из вариантов системы обратной связи в организации. Цель опроса работников заключается в получении информации относительно ряда вопросов, а именно:

А) четко ли и в полном объеме они осведомлены о цели их деятельности;

Б) какие потенциальные либо реальные проблемы они встречают при осуществлении своей деятельности, либо которые могут возникнуть в будущем;

В) своевременно ли и в полном ли объеме они получают от руководителей информацию, которая необходима им для выполнения непосредственных трудовых и функциональных обязанностей;

Г) является ли их руководитель открытым для общения, обсуждения каких-либо новых рациональных предложений работников и пр. [5, с.113].

- Формирование системы сбора предложений. Основной целью, с которой должны быть собраны все предложения в организации, является обеспечение своевременности и облечения поступления информации наверх - руководителю организации. При этом всем работникам предоставляется возможность генерирования собственных идей, которые касаются вопросов совершенствования некоторых аспектов деятельности организации либо направлений ее работы в целом [13, с.79].

При этом данная система позволит также снизить уровень фильтрации информации либо ее полного игнорирования при передаче ее непосредственному руководителю «вверх».

Организовать подобную систему в организации возможно при использовании различных способов. Так, к примеру, такая система может быть организована посредством выделения отдельной телефонной линии связи, по которой каждый работник может совершить анонимный звонок, задать вопросы относительно назначений и продвижения по карьерной лестнице. Для некоторых организаций, имеющих большую штатную структуру целесообразнее будет организовать сразу работу менеджеров, которые будут незамедлительно при поступлении вопросов от работников давать на них исчерпывающие ответы [2, с.55].

На практике в организациях, в которых имеется такой опыт сбора предложений, ответы на поступившие от работников вопросы направляются в адрес конкретного работника при условии, что вопрос не является анонимным. В случае если вопрос был задан без указания данных о работнике, как анонимный, то ответ на анонимный вопрос дается непосредственно на информационном бюллетене организации [13, с.80].

- Наличие информационных технологий в организации. Так, для того чтобы повысить эффективность коммуникации в организации, каждый работник должен иметь мобильный телефон, разговоры по которому в рабочее время и по рабочим вопросам будут оплачиваться организацией, при этом должен быть установлен лимит разговоров по времени, все разговоры, превышающие установленный лимит, должны будут оплачиваться самим работником [5, с.115].

Также компьютеры работников должны быть подключены к сети Интернет, что позволит передать необходимую информацию от информатора другим заинтересованным работникам либо непосредственным исполнителям поручения без каких-либо искажений. Это особенно актуально для приема, регистрации и отслеживания выполнения заказов.

Также совершенствование процесса обмена информацией в организации может быть осуществлено за счет установления системы электронной почты. Посредством электронной почты каждый работник получает возможность отправить письменное сообщение в адрес любого человека, который получит его в тот же час. Электронная почта позволяет разгрузить поток телефонных разговоров в организации.

Информационная перегрузка является существенной преградой совершенствования коммуникации в организации. Для ее устранения можно порекомендовать такую меру, как возложение на непосредственных исполнителей части контрольных и организационных работ. К примеру, функции осуществления контроля над выполнением поступивших в организацию заказов по срокам, которые ранее выполнял сам руководитель организации, возложить на другого сотрудника – менеджера по сбыту и пр. Таким образом, руководитель может быть освобожден от выполнения некоторых контрольных функций [5, с. 117].

Коммуникационной преградой в организации также выступает наличие конфликтных ситуаций. Для устранения данной преграды в целях совершенствования коммуникации в организации руководитель и сотрудники организации могут использовать такие методы разрешения конфликтов как внутриличностные методы. Основу внутриличностных методов составляет умение человека правильно организовывать собственное поведение, формулировать собственную точку зрения относительно происходящих событий либо спорного вопроса, которые не будут вызывать со стороны оппонента защитной реакции [12, с.102].

Благодаря внутриличностным методам сотрудники (руководители) могут сохранить свои позиции, при этом, не создавая себе врага в виде другого работника. Использование данного метода может быть эффективным для любых ситуаций [1, с.91].

Таким образом, коммуникация в организации должна рассматриваться в качестве непрерывного, систематического процесса, при котором заинтересованные стороны в организации получают необходимую им для работы информацию. При этом не каждая информация в организации предназначена широкому кругу людей, но, в общем, в организации должно поощряться свободное и открытое общение между сотрудниками по нисходящей и восходящей ветви.

Роль коммуникаций в организации существенная, ее нельзя недооценивать. Большое значение отводится эффективной коммуникации при формировании рабочей деятельности, к примеру, деятельности в сфере планирования, управления, организации и контроля. Коммуникация в организации помогает руководителям выполнять непосредственные обязанности, которые должны своевременно и в полном объеме доводить информацию до собственных подчиненных с целью выполнения ими своей работы правильно и наиболее эффективно.

Соответственно, эффективная организация на каждом уровне представляет собой определенный залог успешности и конкурентоспособности организации.

Коммуникативное взаимодействие персонала в организации осуществляется на четырех взаимосвязанных уровнях. Данные уровни представлены:

- коммуникативным актом,
- диалогом, или актуальным взаимодействием,
- парциальным взаимодействием,
- полным взаимодействием.

При анализе коммуникационных связей выявлено, что в ООО «Барро» есть и вертикальные и горизонтальные коммуникационные каналы.

Вертикальные коммуникационные каналы соединяют элементы управленческой структуры, принадлежащие к различным ее уровням. По ним сверху вниз передаются приказы, распоряжения, инструкции, а снизу вверх поступают отчеты о проделанной работе, заявки и заказы со стороны потребителей. Вертикальные коммуникационные каналы связывают, например, директора с менеджером по сбыту (или по снабжению); бригадира и монтажника.

Горизонтальные коммуникационные каналы непосредственно связывают равные по статусу уровни управления. Они обеспечивают наиболее эффективное решение общих проблем. Горизонтальные коммуникационные каналы представлены связями между, например, менеджером по сбыту и менеджером по снабжению.

Однако, в большинстве своем, система коммуникаций в ООО «Барро» все же основывается на межличностных взаимодействиях между руководителями и подчиненными. Горизонтальная взаимосвязь слабая. Информация соответствующего отдела передается непосредственно руководителю отдела, на основе чего он в соответствии с вверенной ему долей ответственности, лично принимает решения. Велика доля субъективизма в принимаемых решениях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, проанализировав все вышесказанное необходимо отметить самое основное. Коммуникация в организации представлена информационными взаимодействиями, в которые вступают люди и которые направлены на поддержание при выполнении своих функциональных обязанностей или должностных функций.

К организациям в данном случае относятся школы, вузы, различные коммерческие и государственные предприятия, в том числе управленческие и политические структуры.

В целом коммуникация в любой организации является единством двух взаимосвязанных аспектов: коммуникации как структуры сложившихся традиций, норм и стереотипов коммуникативного воздействия, т. е. элемента культуры организации, и коммуникации как динамического процесса, как элемента профессиональной деятельности людей и их взаимоотношений.

Коммуникация как структура в значительной степени опосредуется технологией производства, материально-техническим, сбытовым, финансовыми и прочими особенностями организации.

Эффективная организация на каждом уровне представляет собой определенный залог успешности и конкурентоспособности организации.

Коммуникативное взаимодействие персонала в организации осуществляется на четырех взаимосвязанных уровнях. Данные уровни представлены:

- коммуникативным актом,
- диалогом, или актуальным взаимодействием,
- парциальным взаимодействием,
- полным взаимодействием.

При анализе коммуникационных связей выявлено, что в ООО «Барро» есть и вертикальные и горизонтальные коммуникационные каналы.

Вертикальные коммуникационные каналы соединяют элементы управленческой структуры, принадлежащие к различным ее уровням. По ним сверху вниз передаются приказы, распоряжения, инструкции, а снизу вверх поступают отчеты о проделанной работе, заявки и заказы со стороны потребителей. Вертикальные коммуникационные каналы связывают, например, директора с менеджером по

сбыту (или по снабжению); бригадира и монтажника.

Горизонтальные коммуникационные каналы непосредственно связывают равные по статусу уровни управления. Они обеспечивают наиболее эффективное решение общих проблем. Горизонтальные коммуникационные каналы представлены связями между, например, менеджером по сбыту и менеджером по снабжению.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности. – М.: Инфа-М, 2015. – 511с.
2. Болотова А.К. Психология коммуникаций – М.:Форум, 2016. – 228 с.
3. Кожемякин Е.А. Основы теории коммуникации: Уч. пос. / Е.А. Кожемякин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 189 с.
4. Кремень М.А. Психология управления. Курс лекций. – Минск: Тессей, 2015 – 184 с.
5. Матулене Г.О. социальной адаптации к деятельности (краткий обзор зарубежной литературы)./ Психологический журнал. Том 23 №3, 2014. – С. 125-140
6. Медведева Е.В. Рекламная коммуникация – М.: Ленанд, 2016. – 304 с.
7. Организационная психология. Учебник / под ред. А. Леонова. – М.: Дрофа, 2014. – 432 с.
8. Организационная психология. Учебник / под ред. Е.И. Рогова. – М.: Юрайт, 2016. – 622 с.
9. Организационная психология. Учебник для академического бакалавриата / под ред. А.В. Карпова. – М.: Юрайт, 2016. – 576 с.
10. Павлова Л.Г. Деловые коммуникации – М.: КноРус, 2016. – 300 с.
11. Свенцицкий А.П. Организационная психология. Учебник. – М.: Юрайт, 2014. – 512 с.
12. Федотова Л.Н. Социология массовых коммуникаций. Теория и практика. Учебник- М.: Юрайт, 2016. – 604 с.
13. Шарков Ф.И. Деловые коммуникации – М.: КноРус, 2016. – 224 с.
14. Шунейко А.А. Основы успешной коммуникации – М.: Наука, 2016. – 192 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А



Приложение Б

