

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Выбор специальности «спортивный менеджер» был для меня не случайным и не назло родителям, как это было с выбором первой моей специальности. Так уж вышло, что мой муж – профессиональный спортсмен, баскетболист. Нам постоянно приходится путешествовать по стране, переходить из клуба в клуб, и конечно же, иметь дело с различными менеджерами этих клубов. Недовольство работой многих представителей этой профессии ощущается везде, практически всеми игроками, их семьями, болельщиками да иногда и самим вышестоящим руководством. И дело не в том, что спортсмены такие требовательные. Начав обучение и дойдя до третьего семестра, на котором мы начали изучать теорию менеджмента, я пришла к выводу, что в спорте многие представители этой профессии скорей всего не учились на менеджеров и вовсе. Коммуникационные барьеры, которые возникают между представителями этой нелегкой профессии и окружающими ими людьми настолько велики, что время от времени кажется, что они слушают, что им говорят и делают все наоборот. Спортсмены не понимают требований руководства, а руководство, в свою очередь, понятия не имеет о простых нуждах игроков. А ведь процессы коммуникации, в которых участвуют работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между руководителем и его подчиненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой.

Совместная деятельность людей основывается на обмене идей, взглядов, представлений, знаний, предложений, так как для достижения поставленных целей требуется эффективный обмен информацией. Без участия коммуникационных процессов деятели не сумеют работать вместе, формулировать идеи и способы их достижения. Однако, коммуникация – сложный процесс, строящийся из взаимных шагов, каждый из которых позволяет нашим мыслям и идеям быть понятыми другим лицом. Суть каждого шага заключается в правильной форме передачи информации и наших действий, объясняющие ее смысл. Небрежное же отношение ко всему этому может привести к утере главной мысли.

Так, предпринимательская деятельность, прежде всего, основана на обмене информацией, поэтому коммуникации называют связующими процессами. Каждому

руководителю приходится от 50 до 90% тратить время на коммуникации, оказывающие влияние на управление и на развитие самой организации. Однако общеизвестно, что процесс коммуникации так же влияет и на сам успех организаций: по данным опроса 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их компаний. Исходя из данных еще одного опроса примерно 250 тыс. работников 2000 самых разных компаний считают обмен информацией трудно решаемой проблемой. Связано это с тем, что коммуникационный процесс несет за собой задачу обмена информации, но сам обмен не дает гарантии в понимании и эффективности общения участвующих в нем двух сторон. Помимо этого, обмен происходит только тогда, когда передача информации от одной стороны будет принята другой. Поэтому в данной сфере эффективные коммуникации – залог успеха компании, лицом которой будет являться эффективный менеджер с развитым умением устного и письменного общения и понимания, при влиянии внешней или внутренней среды на сам обмен информацией.

На основании значимости коммуникаций в предпринимательской деятельности, актуальность выбранной темы стремительно растет в настоящее время. В первую очередь, по причине пропорционального роста барьеров на пути коммуникативных процессов; во-вторых, для необходимости знакомства с ними для преодоления их в будущем.

Объектом курсовой работы являются различные причины изменения смысла передаваемой информации.

Предмет – сеть ресторанов быстрого питания «KFC».

Цель курсовой работы – ознакомиться с коммуникационным процессом, а также с потенциальными ловушками и барьерами на пути, понять их сущность и разобраться в лучших способах и методах коммуникационной связи как внутри компании, так и вне ее.

Задачи курсовой работы:

1. раскрыть понятие эффективных коммуникаций;
2. раскрыть сущность барьеров на пути эффективных коммуникаций;
3. рассмотреть различные способы преодоления барьеров.

При написании работы были использованы научные труды, такие как: учебник «Организационное поведение» Литвинюка А. А., тексты лекции «Коммуникации в организации» Каймакова М. В., «Менеджмент» Ямпольской Д. О.

1. ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Понятие, составляющие и этапы осуществления коммуникационного процесса

Информация - это лишь внешнее проявление коммуникации, ее результат. Информация играет центральную роль в коммуникационном существовании человека и выступает как средство общения.

Коммуникационный процесс – процесс, происходящий при взаимодействии двух или нескольких субъектов коммуникации для осуществления обмена данными. Получение данных является неотъемлемым путем так же в решении организационных вопросов и управленческой деятельности, как и предоставление информации от руководителя к сотрудникам в этой сфере. Неправильное предоставление или получение информации может привести к проблемам в принятии решений или в межличностных отношениях. Поэтому эффективность коммуникаций является важным компонентом определения качества принятых решений и как они будут реализованы. В общем виде данный процесс сложен по своей структуре и динамике последовательных операций над информацией[1].

Субъектами коммуникации могут выступать как отдельные личности или группы, так и организации с предприятиями. При этом каждый из участников коммуникационного взаимодействия должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Помимо этих врожденных способностей имеется необходимость в приобретении навыков и умений для обеспечения эффективности самого процесса.

Коммуникация с другим человеком (отдельной личностью или небольшой группой лиц) несет за собой межличностный характер. В данной коммуникации каждый

выступает и как принимающий, и как посылающий информацию. Осуществление этого процесса происходит путем передачи необходимых данных (идей, мнений, чувств, фактов и т.п.) от одного человека к другому в устной или какой-либо другой форме (письменно, жесты, поза, тон голоса, время передачи, недосказанность и т.п.) с целью получения в ответ желаемой реакции. Преимущественно же используется устная речь для более близкого контакта.

Эффективность межличностных коммуникаций имеет большую значимость в управлении и успехе организации. Существует ряд тому причин. Во-первых, структура организации строится на непосредственном взаимодействии людей для решения всех управленческих задач (начальник с рабочими, рабочие друг с другом) в рамках различных событий.

Во-вторых, межличностная коммуникация в большей степени наиболее оперативно используется и действует, достигая своего адресата при минимуме помех.

В-третьих, она всегда избирательна, так как межличностный канал оперативно формируется в наиболее подходящий для передачи информации момент и способен выходить на нужного респондента.

В-четвертых, межличностная коммуникация имеет более неформальный стиль, что способствует ее доступности и доходчивости. Помимо этого, она несет за собой возможность усилить восприятие говорящего за счет мимики, жестов, тембра его голоса, направленных на конкретного собеседника.

Во втором случае, когда субъектами выступают организации или предприятия, коммуникация приобретает организационный характер. При помощи данной коммуникации создается и развивается система предоставления и передачи информации (необходимых данных) большому количеству работников и служащих как внутри организации, так и за ее пределами.

Организационные коммуникации способствуют координированию деятельности всей структуры организации по горизонтали и по вертикали, тем самым каждый участник организационных процессов получает необходимую информацию для осуществления его деятельности.

Процесс коммуникационного взаимодействия людей включает в себя некоторые основные элементы, такие как:

1. отправитель – лицо (или группа лиц), которое сгенерировало или отобрало необходимую информацию для передачи;
2. сообщение – необходимая закодированная в символы информация;
3. канал – способ передачи информации: устно, письменно и т.п.;
4. код – знаковая или числовая система, с помощью которой передается сама информация. Может выступать в качестве слов, произнесенных вслух, написанного текста, условных сигналов, эмоций, жестов и т.п.;
5. контекст – определенные смыслы и ассоциации, которые содержатся во внешней среде, обстановке, ситуации;
6. получатель – лицо (группа лиц), которому доносится сообщение;
7. обратная связь – ответ (реакция) получателя на передаваемые данные.
 Данный элемент осуществим только при получении данных, а не во время их передачи[2].

В ходе коммуникационного процесса обе стороны (отправитель и получатель) должны выполнить определенные этапы в передаче сообщения, которые тесно связаны между собой. Выполнение каждого шага необходимо для правильного построения и передачи сообщения, чтобы каждая из сторон смогла как передать исходный смысл информации, так и принять его без каких-либо искажений для взаимного понимания. Таким образом, отправитель и получатель выполняют следующие этапы в определенной последовательности:

1. отправление сообщения;
2. передача сообщения;
3. получение сообщения;
4. обратная связь (см. рис. 1)[3].

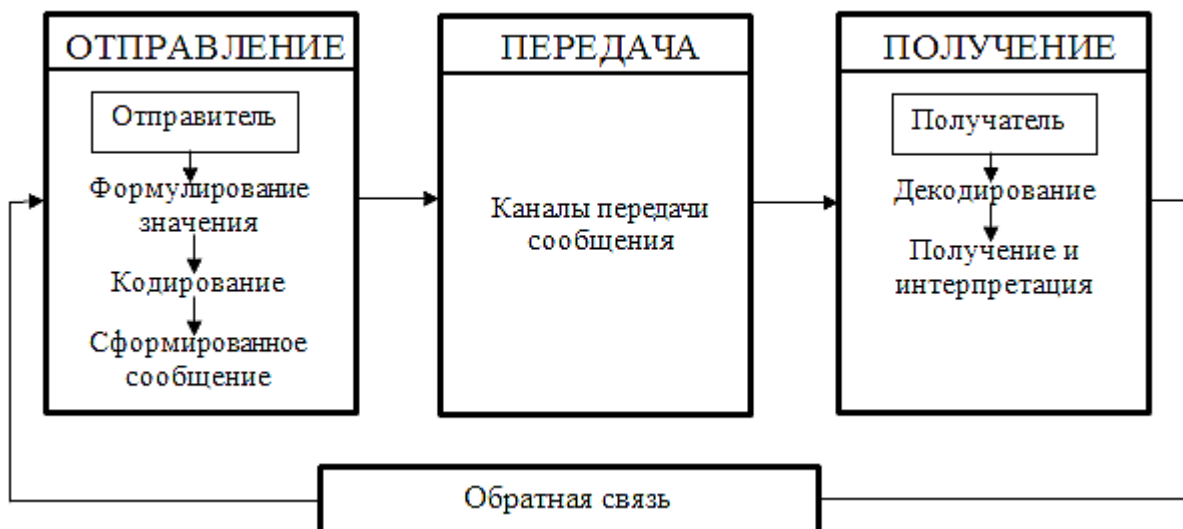


Рисунок . Этапы и элементы процесса коммуникаций

Зачастую сам процесс занимает лишь несколько секунд, поэтому довольно сложно выделить конкретные этапы. Но стоит проанализировать каждый общий ход для лучшего его разбора и понимания сложности всей структуры.

Первый этап (отправление сообщения) включает в себя два определенных шага: генерирование идеи и кодирование. Генерирование идеи происходит путем формирования отправителем идеи или отбора информации, которую необходимо передать. Важно помнить, что на этом этапе идея еще не воплощена в словах или в другой форме, в которой она будет передаваться. Отправитель только решил, какую именно концепцию он хочет донести. Помимо этого ему необходимо сформулировать причину того, почему он хочет передать другому участнику.

Кодирование – перевод информации в комплексную систему коммуникационных символов (слова, действия и т.п.). Именно этот процесс воплощает информацию в сообщение[4].

Вторым этапом следует передача сообщения, главным шагом которой является выбор канала передачи. Выбранный канал должен быть при этом совместим с типом символов, которые были использованы при кодировании. Сам канал может представлять собой как внешнюю среду (например, воздух, свет, вода), так и различные технические устройства (например, линии связи, электромагнитные волны). Таким образом, информация может быть передана с помощью личного общения, телефонных звонков, групповых встреч, телеконференций, радиотрансляций и т.п.

При выборе канала передачи нет необходимости концентрироваться на одном, эффективнее всего будет комбинирование нескольких способов обмена данными. Такой способ существенно усложняет процесс для отправителя, так как у него возникает необходимость в выборе правильной последовательности использования этих средств, а также промежутков времени между ними. Помимо этого, проведенные исследования показывают, что комбинирование средств коммуникации является наиболее эффективнее, чем использование средств по отдельности. Так, намного продуктивнее будет сочетание устного и письменного средства. Однако использование письменного канала передачи не должно использоваться в коммуникационном процессе постоянно, так как такое решение быстро приведет к большому бумажному потоку в организации, с которым будет тяжело справиться.

Третьим этапом следует получение сообщения, который включает шаги: декодирование, получение и интерпретация. Декодирование происходит, когда получатель получает сообщение. Сам процесс «декодирования» подразумевает за собой следующее: перевод сообщения (символов) в имеющую смысл форму. Помимо этого, получатель анализирует, как он воспринимает полученное сообщение (что получил), его интерпретацию (как понял) и оценку (что и как принял)[5].

Эффективность в данном случае напрямую зависит от понимания изначальной идеи отправленного сообщения получателем. Если он произвел декодирование близко к намерению, которое заложил отправитель, коммуникация будет наиболее эффективная.

Четвертым этапом следует обратная связь. Возникновение обратной связи происходит при смене коммуникационных ролей между отправителем и получателем. В таком случае получатель встает на место отправителя и производит те же действия относительно принятой им информации, при этом сообщая о своей реакции отправителю, ставшему в этот момент уже на место получателя.

Для эффективности коммуникаций обратная связь крайне необходима в данном процессе, так этот этап предоставляет отправителю сделать вывод касательно трех вопросов: принял ли получатель отправленную информацию, в полном ли объеме и насколько ее понял. Поэтому каждый руководитель обязан полагаться не только на свои усилия, что все им сказанное и написанное будет точно воспринято правильно, но и обратной связью. В ином случае эффективность его управленческой деятельности стремительно упадет, так как он будет изолирован от реальности.

Помимо этого, процесс обратной связи способствует преодолению помех (шум), возникающих на пути. В коммуникативной сфере понятие «помеха (шум)» определяет все, что способствует искажению первоначального смысла отправленной информации. Источниками могут послужить языки (в вербальном или невербальном оформлении), а также разные восприятия между управленцем и подчиненным.

Помехи (шумы) происходят всегда, на каждом этапе коммуникационного процесса. В большинстве случаев преодоление их не вызывает никаких сложностей и в дальнейшем последствий. Однако вероятность их сильного воздействия всегда

есть, от чего может возникнуть полная блокировка попытки передать информацию. Такая ситуация, по мнению многих менеджеров, уменьшает вероятность достигнуть заданных целей в процессе обмена данными. Коммуникационный процесс, как система, включающая в себя обратную связь и возникающие на пути помехи (шумы), изображена на рисунке ниже (см. рис. 2).

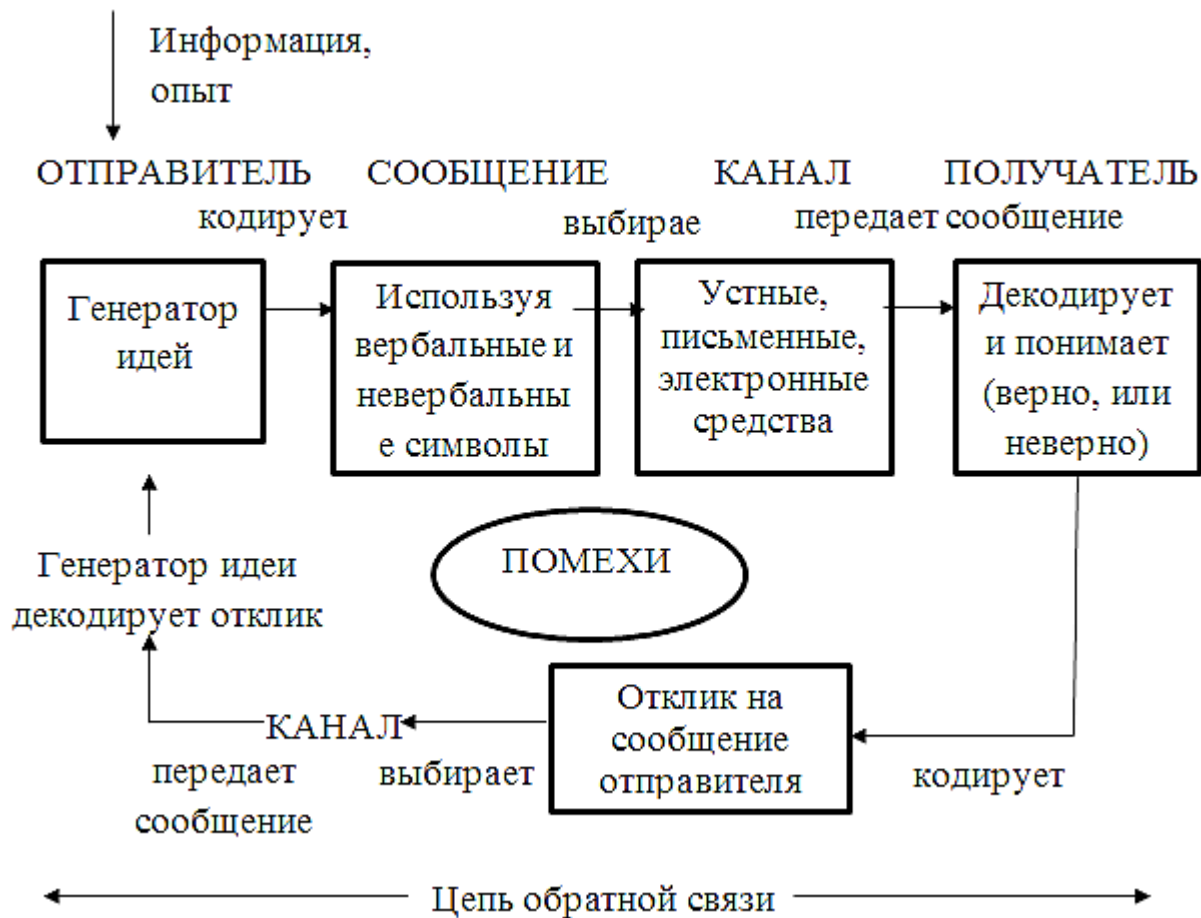


Рисунок 2. Коммуникационный процесс как система

Данный рисунок полностью изображает последовательность и цикличность всех действий, производимых во время коммуникации между людьми в организации. Таким образом, коммуникативные процессы имеют непрерывную активность на протяжении всей работы предприятия.

1.2 Классификация коммуникаций

Существует две большие группы видов коммуникаций: внешние и внутренние. Вторая группа также классифицируется по следующим признакам:

- по подразделениям;
- по уровням;
- по форме общения;
- по субъекту общения;
- по используемым каналам[6].

Внешние коммуникации подразумевают коммуникативный процесс организации или предприятия с внешней средой. Помимо этого, внешние факторы особенно влияют на успешность компании.

Каждое предприятие пользуется различными средствами и методами взаимоотношения их с внешней средой, которая ее окружает. Общение с потребителями (как с уже существующими, так и для привлечения новых) осуществляется путем демонстрирования товара за счет рекламы. Помимо этого, особое внимание должно уделяться внешнему виду компании, который будет привлекать внимание покупателей, а это является в свою очередь прямой связью с общественностью. Внешний вид включает в себя имидж на местном, общенациональном или международном уровне. Компания, в которой имеется профсоюз, должна постоянно общаться с представляющими лицами, которые работают по найму. Если профсоюза не существует в данной компании, то она должна поддерживаться связи с работниками, чтобы не создать среду для образования профсоюза. Все перечисленное является лишь малой долей той связи с внешней средой, которая способствует реагированию организаций на постоянные ее изменения.

Внутренние коммуникации – коммуникации, которые происходят внутри компании между уровнями и подразделениями всех работников. Также их называют межличностными коммуникациями, так как происходят в ситуации «лицом к лицу». Эффективность их напрямую зависит от различных факторов, а также они наиболее значимы во взаимосвязи всего коллектива (рис. 3). Так что подробно рассмотрим их классификацию»[7].

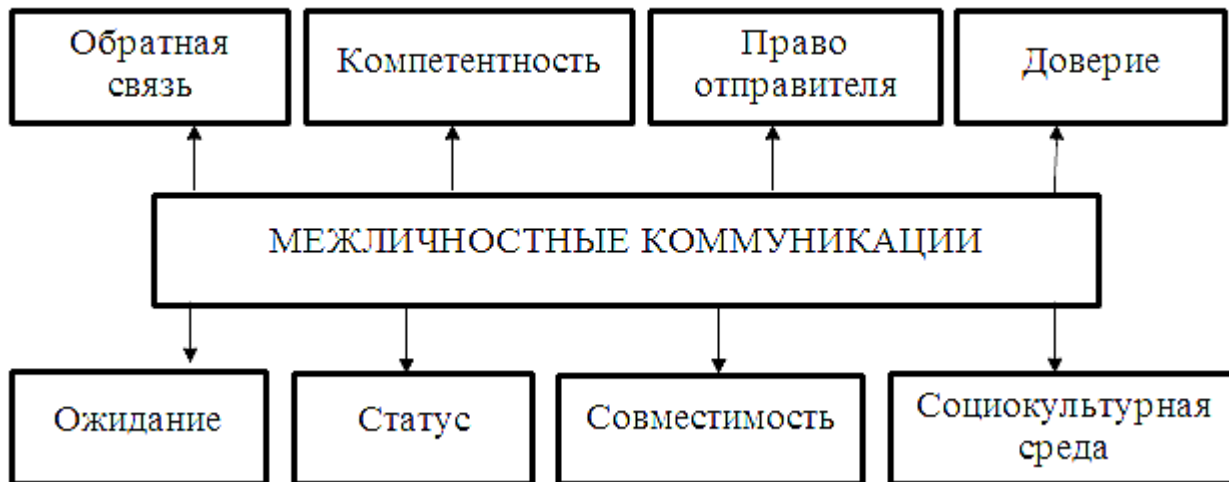


Рисунок 3. Влияние межличностных коммуникаций

Классификация по подразделениям включает в себя следующие типы коммуникаций: горизонтальные, вертикальные и диагональные. Горизонтальные коммуникации осуществляются чаще всего с использованием специальных комитетов или рабочих групп, которые являются подразделениями организации. Для достижения желаемого успеха, организация обязана обеспечить совместную деятельность всех подразделений. Например, в поликлиниках всему персоналу, каждый из которых относится к разным уровням и подразделениям, необходимо обмениваться информацией для распределения ресурсов, координирования рабочего состава, контроля над затратами и т.д. Горизонтальные коммуникации также важны и для стимулирования формирования и поддержания взаимоотношений на одном и том же организационном уровне, которые влияют на степень удовлетворенности каждого работника.

Вертикальные коммуникации подразумевают перемещение информации между уровнями в организации, то есть между менеджером и подчиненным или менеджером и рабочей группой. Такие коммуникации зачастую составляют две трети управленческих коммуникаций. Например, такая классификация может заключаться в разъяснении задач, объяснении приоритетов и ожиданий, привлечении работника к решению задач отдела, обсуждении проблем эффективности; совершенствовании и развитии подчиненных, сборе информации о потенциальных или реальных проблемах, оповещении людей о предстоящих изменениях, ознакомлении с идеями подчиненных и т.д. Помимо этого, в коммуникативном процессе между менеджером и группой существует возможность высказать свои мысли и идеи касательно работы отдела, о выполнении работы сообща и т.д., а собрание коллег одного уровня может быть

реализовано для решения проблем и вопросов без участия менеджера.

Диагональные коммуникации – коммуникации, осуществляющиеся между персоналом компании различных уровней и подразделений. Осуществимы тогда, когда затруднены другие способы организации работников[8].

Классификация по уровням включает в себя следующие типы коммуникаций: нисходящие и восходящие. Первый тип осуществляется при передаче информации от руководителя к подчиненному. Например, как говорилось ранее, когда руководитель информирует подчиненного при разрешении задач, проблем, при объяснении приоритетов и ожиданий и т.д.

Восходящие коммуникации осуществляются при передаче информации от подчиненного к руководителю. С помощью них управленцы способны узнавать о потенциальных или текущих неполадках и проблемах для их немедленно решения. Например, кассир продуктового магазина заметит, что кассовый аппарат работает медленно и временами начинает подтормаживать, а покупателю приходится ждать продолжительное время для завершения покупки, по всей вероятности, он известит своего начальника о возникновении такой ситуации, а тот, в свое время, оповестит директора магазина.

Классификация по форме общения включает в себя следующие типы коммуникаций: вербальные и невербальные. Вербальные коммуникации осуществляются путем использования устной речи.

Использование вербальных коммуникаций занимает большую часть времени руководителей. Устная коммуникация имеет при этом определенные достоинства, такие как: быстрота, спонтанность и возможность широкого ее использования параллельно с невербальными сигналами. Исходя из исследования А. Мейрабина, сообщения с невербальным содержанием используются в организациях 7%; сообщения, которые имеют невербальную природу – 93%, из которых с использованием модуляции голоса – 38% и 55% - используя выражение лица[9].

Невербальные коммуникации – передача информации без использования устной речи. Например, могут быть использованы жесты, мимики, позы, взгляды, жестикуляции и т.д. Прежде всего, невербальные коммуникации связаны с психологическим состоянием человека и является средством, чтобы его выразить. С помощью такой коммуникации создается образ партнера при общении с ним. Поэтому основное назначение невербального коммуникативного процесса – отражение эмоционального состояния участников, дополняя и замещая их речь, а

также способствует дополнительной насыщенности всего сказанного[\[10\]](#).

Классификация по субъекту общения включает в себя следующие типы: единоличные и организационные. Первый тип определяет процесс коммуникации при взаимодействии двух и более людей в непосредственной близости. Например, разговор между двумя коллегами или начальником с работником.

Второй тип коммуникаций определяет обмен информации между двумя или более группами лиц, которые обладают собственными интересами и целями. Такая коммуникация возникает, например, при собеседовании нескольких групп людей от двух предприятий для подписания договора об их объединении.

Классификация по используемым каналам общения включает в себя следующие типы: формальные и неформальные. Формальные коммуникации возникают в процессе взаимодействия различных уровней и отделов. Они позволяют упорядочить и ограничить информационные потоки, а также определяются регламентами:

1. организационные – схема структуры предприятия;
2. функциональные – полномочия отделов, содержащиеся в разделе «Взаимосвязи между подразделениями»[\[11\]](#).

Такой тип широко используется в компаниях, структура управления которых иерархическая.

Неформальные коммуникации иначе называют еще каналом слухов. Связано это с тем, что по неформальным каналам поток информации движется намного быстрее, нежели по формальным каналам. Их использование руководителями зачастую применяется для обмена личной информацией в условиях конфиденциальности, которое сопровождается словами «только между нами»[\[12\]](#).

Слухи всегда считаются неточной информацией. Однако проведенные исследования дают обратный результат. Согласно исследованию К. Дэвиса, слухи об организационной деятельности предприятия бывают на 80-99% точными. Но информация личного характера, вынесенная через канал слухов, имеет процент намного ниже. Принятие слухов неточной информацией определяется тем, что они носят более драматичный характер и быстрее запоминаются общественностью.

1.3 Барьеры на пути эффективных коммуникаций

Исходя из множества исследований, существует большое количество преград и барьеров на пути коммуникационного процесса касательного каждого работника в отдельности, которые значительно снижают их эффективность в организации. Выделяет несколько самых существенных коммуникационных барьеров на организационном уровне:

- барьеры восприятия;
- семантические;
- невербальные;
- неэффективность барьерной связи;
- неэффективность слушания[13].

Рассмотрим каждый вид барьеров отдельно.

Первый тип барьеров – барьеры восприятия – это реакция каждого индивидуума на восприятие окружающей его среды. Конкретизируя не на том, что действительно происходит вокруг, а как он воспринимает это. Иными словами их еще называют «личностными барьерами», которые обусловлены личностными характеристиками двух сторон.

Один из такого типа барьеров может возникнуть при конфликте между деятельностью разных сфер: отправителем и получателем. Восприятие людьми смысла информации может быть различным в зависимости от их накопленного опыта и знаний. Например, в организациях, деятельность которых связана с розничной торговлей, точка зрения менеджеров и рабочего персонала в большинстве случаев резко отличаются. Так, касательно проблемы освобождения товаров, маркетологи уверены, что расширение ассортимента товаров приведет к его активизации, и это значительно важнее, нежели снижение издержек производства по причине повышенной стандартизации; в то время как персонал считает обратное.

Из-за различий во мнении, обусловленных сферой деятельности, люди отбирают информацию исходя из своих интересов, потребностей, внешней среды и эмоционального состояния. Такая черта человеческой сущности влияет на коммуникации значительно. Ведь это означает, что каждый работник воспринимает информацию на физическом уровне в неполном объеме. Отсюда вытекают организационные проблемы коммуникационных процессов, в результате которых возникает искажение исходных идей по причине различий интерпретации людьми в их получении и восприятии.

Существуют случаи полного отторжения или искажения смысла информации по причине противоречия опыту или установившимся понятиям. Отсюда следует тенденция, подтверждающая восприятие проблем касательно организации людьми определенной сферы деятельно с учетом всех стандартизированных утверждений и суждений.

Также еще существует проблемы восприятия, касающиеся отношений. К ним относятся:

- первое впечатление (манеры, внешность, речь и т.д.);
- неправильная оценка (недооценка или переоценка);
- стереотипы;
- эффект проекций (приписывание качеств человек, которыми он не владеет);
- эффект порядка (восприятие информации в зависимости от взаимоотношений с отправителем)[\[14\]](#).

Взаимоотношения между людьми сильно сказывается на восприятии. Поэтому имея неудачный опыт при взаимодействии с кем-либо, в дальнейшем это может серьезно повлиять на эффективность коммуникаций с ним.

Второй тип барьеров – семантические барьеры – возникает при неправильном понимании значения символов во время общения, с помощью которых был закодировано сообщение. К символам можно отнести слова, жесты, интонация и действия. В процессе коммуникации чаще всего производится обмен символами вербального характера. Поэтому необходимо рассмотреть проблемы вербальных барьеров более подробно.

Семантические барьеры в общем смысле подразумевают неправильное использование символов и их значения. Поскольку слова (символы) могут иметь различные определения для каждого человека в отдельности, то исходное значение, которое подразумевал отправитель, не всегда будет правильно интерпретировано получателем[\[15\]](#).

Использование семантических вариаций часто приводит к непониманию истинного значения, присвоенному символу отправителем. Примером может послужить оценка менеджера об отчете работника, сообщая ему, что его отчет «адекватен». Мнение менеджера будет заключаться в том, что отчет полон и достигаем намеченных целей, когда как работник может воспринять это в обратном направлении – отчет не имеет никаких приоритетов и его следует доработать.

Символы не могут иметь одно единственное значение. Их значение варьируется исходя из опыта человека, окружающей его среды. Поэтому понимание символа в определенном значении зависит от множества факторов, которые необходимо учитывать и быть уверенным, что получатель получит его в той вариации, которую имел в виду отправитель.

Третий тип барьеров – невербальные барьеры – возникают при общении с участием невербальных коммуникаций, то есть с участием любых символов, кроме слов. Их использование происходит в зависимости от психологического состояния человека и его отражения, а также зачастую осуществляется совместно с вербальными коммуникациями. Использование вербальных коммуникаций может усиливать эффект или изменять смысл передаваемой информации. Такие изменения могут происходить за счет зрительного контакта: улыбка, взгляд, расположение бровей и т.п.; за счет жестов: указаний пальцем, поведения и т.п. – все эти примеры могут ярко произвести впечатление, что послужит дальнейшему восприятию информации, как в позитивном направлении, так и в негативном [\[16\]](#).

Сюда же можно отнести также и ольфакторную коммуникацию, которая основывается на обонянии. Например, запах дорого парфюма может сказать о человеке, что он достаточно обеспеченный. Но к такому типу коммуникаций необходимо относиться только как к дополнительному (вспомогательному) элементу.

Существует также еще одна форма невербальной коммуникации, которая в корень может изменить значение всего сказанного, а также сильно повлиять на восприятие получателя – это то, как человек произнес слова (интонация голоса, плавность речи, модуляция голоса и т.п.). Например, вопрос менеджера «что Вы можете предложить?» работникам по решению каких-либо организационных проблем, произнесенный спокойным голосом, означает возможность предложить свои идеи, не исключая вероятности, что он их рассмотрит и даже разделит. Но если он произнесет этот же вопрос более напряженным голосом и даже с раздражительностью, то может быть истолкован работниками иначе: пренебрежение к работникам, наталкиваю на суть того, что они ничего толкового не смогу придумать.

Кроме того, на пути невербальных коммуникаций возникают культурные барьеры. Примером может послужить манера поведения при общении с американцами: у них присутствует простота в общении, а именно частая улыбка на лице, когда как у русских это не принято. Также, если человек берет визитку у японца, ему следует,

перед тем как положить в карман или портмоне, рассмотреть ее. Если опустить этот момент, то японец может посчитать, что его предложение для человека не столь важное. Такие нюансы часто имеют большое значение при заключении договоров между организациями разных стран.

Подытоживая, можно выделить следующие подвиды невербальных коммуникаций:

1. визуальные (зрительный контакт, образ человека);
2. акустические (интонация голоса, тембр, плавность и т.п.);
3. тактильная чувствительность (прикосновения);
4. культурные;
5. ольфакторные (запахи)[\[17\]](#).

Как и было сказано, обратная передача крайне важна при обмене информацией, так мы можем убедиться, правильно ли получатель понял информацию в том смысле, в которой передавал отправитель. , что барьером в коммуникациях может послужить также и отсутствие обратной связи. Поэтому она крайне необходима, а также необходима ее эффективность.

Эффективности этого этапа способствуют некоторые характеристики:

1. направленность – повышение ценности каждого работника, улучшая качество его труда;
2. конкретность, конструктивность – обеспечение конкретной информацией, касающейся активности организации, для исправления или дополнения сложившихся ситуаций;
3. описательный характер – объективное описывание выполненной работы;
4. полезность – предоставление информации для повышения качества труда;
5. своевременность – чем скорее, тем лучше;
6. желание и готовность работников к восприятию обратной связи – предоставление информации без навязывания;
7. ясность, четкость выражения, понятность получателю – понимание предоставляемой информации;
8. надежность и достоверность – доверие к полученной информации, а также ее отражение реального состояния дел[\[18\]](#).

Требовательность эффективных коммуникаций относится и к умению слушать.

Этот фактор на пути эффективности имеет значимость, по некоторым исследованиям, в 25%. Также оно служит эффективностью менеджмента.

Восприятие информации основывается не только на умении услышать конкретные

данные, факты, но и обращение внимание на эмоции того, кто выдает эту информацию. Но большинство людей воспринимает этот фактор как просто умение выслушать, что ошибочно. Существуют определенные правила, чтобы слушание было эффективным:

- уметь вовремя перестать разговаривать;
- помогать собеседнику раскрыться;
- показывать, что готовы выслушать;
- находить время без каких-либо раздражителей;
- проявлять уважение говорящему;
- уметь контролировать свои чувства при высказывании мнения;
- не допускать конфликтов во время разговора;
- никогда не перебивать;
- задавать сопутствующие вопросы[\[19\]](#).

Следуя вышеперечисленным правилам, слушатель начнет сразу понимать основную концепцию сказанного, а также научится моментально выделять основной смысл при деловом общении в дальнейшем.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОММУНИКАЦИЙ В КОМПАНИИ KFC

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

KFC – американская сеть быстрого питания, которая основывается на куриных блюдах. Основатель Харлунд Сандерс основал эту сеть в 1952 году под названием Kentucky Fried Chicken. Идея зародилась из деятельности Сандерса в 30-х годах, когда он, управляя автозаправочной станцией в Корбине, готовил еду для путешественников, которые останавливались на автозаправке. За счет такой деятельности в области кудирного искусства популярность автозаправки росла с каждым годом, и губернатор Руби Лаффун в 1935 году назначил Сандерсона почетным Полковником Штата Кентукки в кулинарной области. В 1939 году заведение попало в каталог Дункана Хайнса «Привлекательное питание» («Adventures in Good Eating»).

С ростом посещения Сандерса расположил на обратной стороне улице места для посетителей, чтобы они смогли подкрепиться. В течение последующих 10 лет он усовершенствовал технику приготовления курицы, а также изобрел панировку из 11 трав, которую использует компания и по сегодняшний день. В 1955, Сандерс решил на расширение своего бизнеса с помощью франчайзинга, уверенный в том, что его технология приготовления достаточно развита и качественна. В течение 10 лет его бизнес разросся на всю территорию США и Канады. В 1964 году группа инвесторов с участием Джона Ю. Брауна покупает долю бизнеса у Сандерса за 2 млн. доллара.

После продажи доли бизнеса компания «Kentucky Fried Chicken» начала стремительно расти и уже в 1966 году приобрела статус открытого акционерного общества. В 1986 году компания была приобретена «PepsiCo, Inc.», которая в дальнейшем сократила ее название до аббревиатуры «KFC». Спустя 11 лет после объединения, компания «PepsiCo, Inc.» открыла отдельный ресторанный бизнес под названием «Tricon Global Restaurants, Inc.», в которую также входило «KFC». На данный момент существования этого ресторана быстрого питания, он принадлежит крупной ресторанной компании с названием «Yam! Brands». В настоящее время KFC владеет более чем 115 ресторанами в разных странах мира, а это более чем 18000 точек KFC. Однако головной офис находится все так же в штате Кеннтуи, Луисвилле. По данным за 2013 год, чистый доход компании составляет 23 млрд. долларов [19].

Основная миссия компании состоит в продаже приготовленных блюд, уникальность которых заключается технологии приготовления и мяса. За счет этой особенности компания поддерживает свою лидирующую позицию в области фаст-фуда во всем мире. Основным конкурентным преимуществом компании является охлажденная курица и два оригинальных вкуса: оригинальный «11 специй и трав» и острый «Hot and Spicy», с помощью которых приготавливается то самое куриное мясо. Рецепт «11 трав и специй» содержит уникальную панировку, которая является секретным рецептом компании. Этот секрет известен лишь нескольким работникам компании на протяжении нескольких лет. В наше время рецептура находится под несколькими степенями защиты. И степень защиты заключается в том, что несколько компаний-производителей специй создают только части общей формулы панировки. Для гарантии качества смеси, смесь дорабатывает компьютерная система, так что ни одна из компаний не владеет полным рецептом [20].

Открытие ресторана быстрого питания KFC было осуществлено в 2010 году, когда компания Yam! полностью выкупила ее. В конце 2011 года уже работало около 200 ресторанов в СНГ.

Активный рост KFC не прекращался и тогда. Компания планировала больше развиваться, основываясь на городах-миллионерах России. Согласно прогнозам топ-менеджера компании, расширение будет происходить путем открытия около 34 новых ресторанов в год. К 2017 году, согласно их планам, свое присутствие на рынках в России и странах СНГ увеличится до 550 точек. Компания собирается развивать рестораны форматов In-line, Food court и Drive Thru [18].

Управление в компании имеет иерархическую структуру, а именно линейно-функциональную, что изображено на рисунке 4.

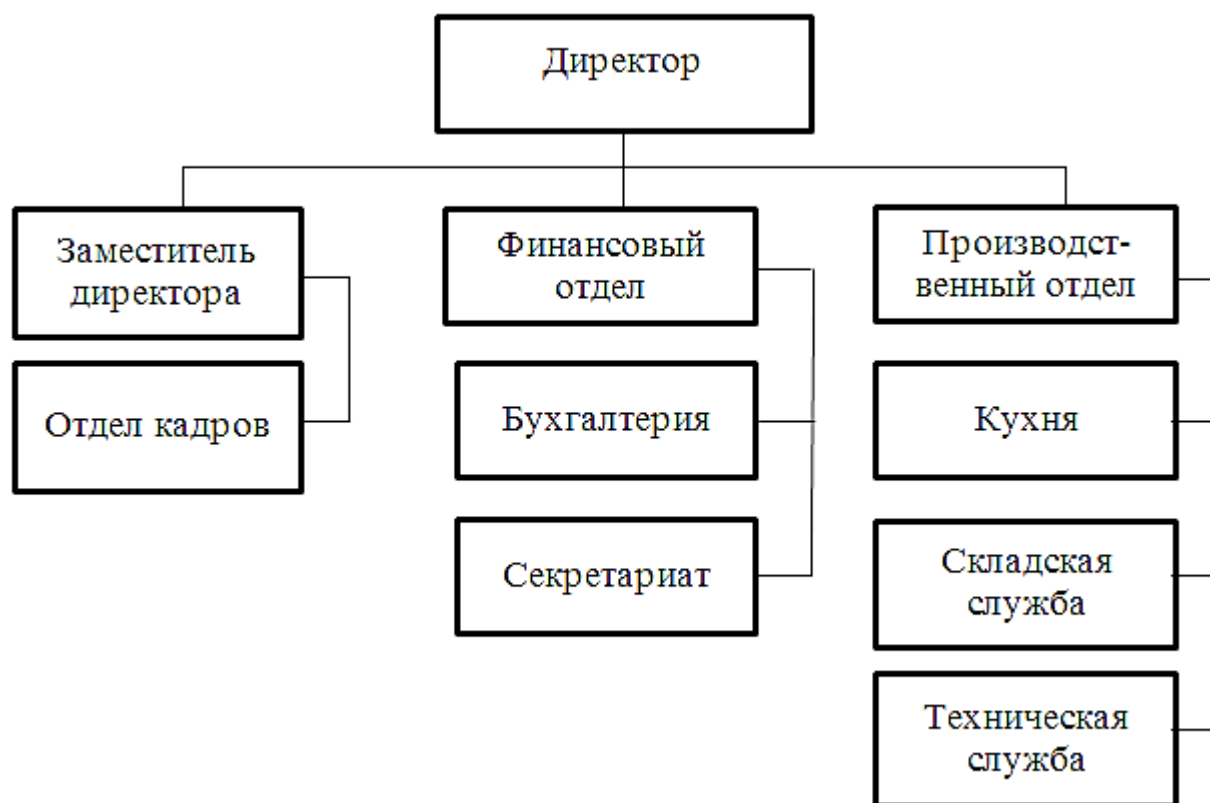


Рисунок 4. Структура управления компании KFC

Такая структура управления в компании обеспечивает единоличное распорядительство всей организации в целом, а также каждое отдельное звено контролирует активность выделенного участка и выполняет определенные обязательства.

2.2 Существующие барьеры на пути коммуникаций в организации

Коммуникационные сети в ресторанах KFC имеют разветвленный вид и включают формальные и неформальные коммуникации.

Формальные коммуникации осуществляются при взаимодействии работников и посетителей. При этом взаимодействия заключаются в обслуживании посетителей, следуя основным правилам, которым придерживаются все работники ресторана, от менеджера до кассира. Основные правила обслуживания распространены на всю сеть KFC International Holdings и заключены в общий стандарт, который называется «6 ступеней обслуживания посетителей». Из него следуют следующие шаги, которые выполняет каждый сотрудник:

1. вежливо поприветствовать посетителя;
2. уточнить и принять заказ, сделать подсказку (подсказкой служит предложение одного или нескольких элементов из набора «сэндвич – картофель – десерт – напиток»). Делается подсказка в заботу за посетителем: чтобы не отстаивал очередь в кассу, если он забыл что-либо еще заказать. Также эта подсказка может изменить средний чек, а точнее увеличить его, что может сильно повлиять на дальнейшие соревнования между ресторанами;
3. рассчитать посетителя на сумму заказа. После расчет сразу производится сборка заказа, минимальный срок которой – 1 минута;
4. собрать заказ (осуществляется сборка заказа в следующей последовательности: холодные напитки, сэндвичи, салаты, пирожки, горячие напитки, картофель, мороженое; подается заказ на подносе или же в специальном пакете);
5. выдать заказ;
6. попрощаться с посетителем, улыбаясь и приглашая вновь посетить ресторан.

За выполнением всех стандартов следит менеджер, который оценивает каждого сотрудника и записывает его труды в Контрольном Листе Наблюдения (КЛН) в %. В конце рабочего дня каждому работнику выдается свой КЛН, который изучают и подписывают. При возникновении несогласий с оценкой своей работы вписывается комментарий. Именно КЛН является ярким примером построения формальной коммуникации KFC.

Однако после смены директора, бывший ассистент директора, в 2013 году политика компании нарушилась. Связано это с тем, что нынешний директор остается при мнении: нет необходимости строить связи с подчиненными. В нашем году предстоит такая же смена руководства.

В силу того, что скоро руководитель вновь поменяется, управление на микроуровне (коммуникации между ресторанами) будет производиться без участия управленца, по причине его адаптации к новым обязанностям и необходимости усваивать новую информацию. Поэтому команде необходимо будет лишь стараться поддерживать стандарты формального взаимодействия между работниками и управленцем.

Вторым ярким примером формальной коммуникации может послужить цепочка «поручение – обратная связь – выполнение». Данная модель характерна лишь для сети ресторанов KFC.

Главная особенность этой модели заключается в том, что менеджер поручает определенную работу перед каждой сменой: все подчиненные получают свою собственную цель (помощь кассирам в сборе заказов, работа на кухне, поддержания чистоты на прилавке и на кухне и т.д.). Обратная связь выражается в виде: «Спасибо!». При обратной связи работник дополнительно озвучивает свое задание.

Модель «поручение – обратная связь – выполнение» распространяется не только между взаимодействием менеджером и работником, но и просто между работниками.

Неформальными коммуникациями в организации служат каналы сплетен и слухов. Зачастую они затрагивают темы опозданий на работу, об изменениях заработной платы, о переобучении сотрудников или набора новых и т.д., но также бывают и случаи, когда затрагивается тема личной жизни.

Именно сплетни негативно сказываются на взаимоотношениях между коллегами ресторана, так как подрывают систему информационного обеспечения. Именно по этой причине возникают случаи увольнения людей, так как считают, что коллеги слишком активно вмешиваются в личную жизнь.

Так же сплетни приводят к изменениям во мнении начальника насчет работника, что сказывается в дальнейшем на их взаимоотношениях.

Исходя из таких данных, можно подчеркнуть один факт, что коммуникационные барьеры распространены в большей степени в межличностных отношениях, которые очень важны на данном этапе развития управленческой деятельности и организационной структуры персонала.

3. Возможности преодоления коммуникационных барьеров в KFC

В отличие от других стран, культура российских организаций изучается не так давно, хотя анализ научной литературы показывает, что существует устойчивый интерес российских исследователей к данному феномену. Тот факт, что проводится большое количество исследований коммуникационных процессов в различных организациях, свидетельствует о том, что отечественные компании осознают важность и значимость создания налаженной и эффективной коммуникативной среды в компании. Однако, по данным Ассоциации менеджеров, **только 23 % российских компаний имеют специальные департаменты, занимающиеся формированием и внедрением корпоративных ценностей, норм и коммуникационных принципов.**

По мнению российского исследователя И.И. Мазура, российская культура является субкультурой национальной культуры и менталитета, преобладающих в государстве.[\[20\]](#) С точки зрения эволюции российских организаций, роли и месту культуры, и коммуникациям в компаниях уделяется внимание только в последнее время. Существующая организационная культура отечественных компаний зачастую не предусматривает применения и реализации стратегического менеджмента, который ориентируется в первую очередь на создание благоприятных условий для перспективной деятельности и налаженных коммуникаций как внутри организации, так и с внешней средой, а не на удовлетворение текущих потребностей. Многие исследователи согласны с тем, что культура в российских компаниях еще слишком молода, а во многих только формируется. Западные же фирмы, которые существуют в России, переносят на отечественный рынок достижения десятилетий. В связи с этим отличия, прежде всего, состоят в том, что западная культура во многом понятна и прозрачна, а в российских компаниях больше стихийности и неопределенности.

Российский исследователь Д. Демин уверен в том, что особенности культуры и российских и зарубежных компаний часто определяются их сферой деятельности.

Он также отмечает, что в зависимости от особенностей культуры российские компании бывают нескольких типов: во-первых, так называемые «красные компании». Подобные структуры встречаются в нефтегазовом секторе, автопроме, банковской сфере. Данные организации, по мнению автора, не имеют ни четкой кадровой политики, ни малейшего представления о том, как строятся отношения с кадровыми агентствами. Во-вторых, существуют компании, созданные относительно недавно, в период рыночной экономики. Не во всех присутствует культура и налажены коммуникации между отделами, но там как минимум понимают важность их формирования. Впрочем, как отмечает А. Шичков, иногда встречаются такие российские компании, в которых культура и система коммуникаций наиболее развиты, чем во многих зарубежных фирмах.[\[21\]](#)

Культуролог Р.Д. Льюис отмечает, что российская деловая культура гораздо ближе к латиноамериканской, то есть к полиактивной, кроме того, отношенческой, ориентированной скорее на создание и сохранение хороших отношений с партнером как гарантии успешной сделки, нежели на конечный результат и эффективность.[\[22\]](#)

По мнению российского ученого В.И. Маслова, очень долгое время в России господствовала культура, которая разделяла коллектив организации на начальников и подчиненных. В итоге высшему руководству организации становилось известно только о 4% проблем компании, так как информация об остальных 96% блокировалась нижестоящими менеджерами.

Но трансформации, которые произошли в экономике России, развитие рынка и рыночных отношений привели к изменениям в культурах многих организаций. Кроме того, все большее влияние оказывают глобальные изменения в ценностях. Новые сотрудники все чаще стремятся видеть смысл в задании, хотят заниматься ответственной, а не просто исполнительской деятельностью. Для них все более важным становится получение удовольствия от работы и положительные эмоции на работе, как и материальные и нематериальные стимулы и признания их заслуг.[\[23\]](#)

В то же время и предприниматели ожидают от сотрудников иного отношения к труду. Все более востребована способность к высокой отдаче и готовность к ней. Профессионалы заставляют компании учитывать их ожидания, для того чтобы они пришли и остались у работодателя. Без профессиональных, творческих и мотивированных сотрудников в век знаний, когда инновации должны быть нормой, ни одна организация не может рассчитывать на длительный успех.

Лучшие организации в России осознают, что в условиях глобальных изменений в ценностях необходимо выстраивать новый тип культуры. Каждая нация и каждая страна становятся более многонациональной, коллективы, как в глобальных, так и во многих национальных организациях неизбежно также станут многообразнее. Главная задача – создать такую культуру и такую систему коммуникаций, которые направили бы данное разнообразие на достижение текущих и стратегических целей организации.

Согласно исследованию, проведенному в конце 2015 года «E-executive» и рекрутинговой компанией HRG, ценности эффективной культуры занимают более высокое место, чем уровень заработной платы.^[24] Участники опроса составили сводный рейтинг 10 лучших компаний – работодателей России. Среди них представители нефтегазового и энергетического секторов – Газпром, Сбербанк, ЛУКОЙЛ, а также крупнейшие глобальные организации – Coca-Cola, Procter & Gamble, Microsoft. Важнейшими же факторами являются нематериальные мотиваторы: делегирование полномочий и ответственности, возможности карьерного роста, налаженные коммуникации между сотрудниками, что является важной характеристикой современной эффективной культуры.

Таким образом, можно сделать вывод, что культура и система коммуникаций во многом зависит от страны, в которой существует организация. В каждой конкретной организации существуют собственные правила поведения, нормы, ценности, символы, особый язык и система коммуникаций, и свои особенности культуре добавляет и определенная страна. Можно сделать вывод, что в российском менеджменте пока еще достаточно сложно выделить четкие типы культуры.

Исходя из существующих барьеров на пути коммуникаций в организации, проанализированных во 2 главе, KFC можно предложить следующие их решения, а также улучшение эффективности самих коммуникаций:

1. уделять больше внимания стандартам обслуживания посетителей, как со стороны менеджеров, так и со стороны работников. ведь если периодически устраивать своего рода конкурс на лучшего кассира, самого быстрого второго номера (приставленный к кассиру работник, собирающий заказ и отдающий его посетителю), самый большой средний чек, работники прилавка будут охотнее выполнять все 6 ступеней обслуживания, так как у них будет цель получить приз или благодарность;

2. составление клн так же требует некоторых совершенствований. если в начале своей деятельности руководство ресторана довольно серьезно относилось в процедуре оценки работы персонала, теперь наблюдается обратный процесс: клн составляются нерегулярно, по "настроению" менеджеров, а еще чаще бывает так: в конце месяца работникам дают несколько бланков клн, якобы составленных ему во время смен на протяжении месяца, где тот должен расписаться. необходимо возродить объективность и своевременность составления клн, чтобы избежать неправильной оценки способностей сотрудников (по результатам клн выставляется аттестационная оценка, которая проводится раз в 3 месяца и влияет на премию работников);
3. с негативными слухами относительно рабочих вопросов можно эффективно бороться путем своевременного предоставления полной информации по важным вопросам со стороны менеджеров. так, изменение расписания или времени начала смены (расписание смен для каждого сотрудника составляется индивидуально на одну неделю, но когда производятся замены сотрудников по болезни или другим причинам, работникам не всегда предоставляется информация об этом во время) следовало бы производить с согласия работника, в расписании которого происходят изменения. хорошей идеей, на мой взгляд, была бы рассылка расписания по электронной почте или sms, которая не требует больших затрат времени и денежных средств;
4. активно использовать доску объявлений (в ресторане с января 2013 года есть информационный стенд «внимание работникам!»), где вывешивать актуальную информацию о визите таинственного посетителя, предстоящих командировках, кадровых перестановках, промежуточных результатах проводимых в ресторане соревнований;
5. обеспечить передачу необходимой для работников информации можно с помощью подключения к корпоративному тарифу мобильной связи (звонки на рабочий номер бесплатные или на льготных условиях);
6. смягчить модель коммуникации «поручение - обратная связь - выполнение», добавив в нее обратную связь от менеджера. например, менеджер поставил работнику цель на смену «увеличить средний чек за счет предложения сезонного мороженого», далее последует ответ работника: «Спасибо, предлагать сезонное мороженое». в конце смены менеджер контролирует выполнение цели и информирует работника о результате (хвалит или дает рекомендации).

Соответствуя данным рекомендациям, компания не только сможет преодолеть коммуникационные барьеры внутриорганизационные, улучшив свою деятельность,

но и привлечь внимание посетителей, увеличив тем самым свою прибыль.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В наше время коммуникации имеют большое значение для предпринимательства. Связано это с тем, что для продвижения своего бизнеса необходима информация, с помощью которой руководитель и сотрудники будут осваиваться во внешней и внутренней среде организации.

Важность коммуникаций невозможно переоценить. Ведь для достижения целей необходимо произвести наиболее аффективные коммуникации. Это касается не только коммуникаций между компаниями и их руководителями, но и между сотрудниками. Ведь для достижения целей людям необходимо общаться, объединяя свои мысли и идеи.

Но коммуникации должны быть эффективными, то есть они должны давать пользу и необходимую информацию. Отсюда существуют неэффективные коммуникации, которые являются главной причиной организационных проблем.

Помимо неэффективности коммуникаций, существование барьеров на пути коммуникативных процессов так же усложняет жизнь организации. Поэтому их своевременное преодоление крайне необходимо.

В сфере ресторанов быстрого питания взаимоотношения между работниками не должны заходить за рамки, как и в других сферах. Кроме этого, должны быть слажены взаимоотношения между разным уровнем персонала, а также между подчиненными и руководителем. Отсюда выходит, что межличностные барьеры сильно сказываются на общей рабочей активности. Кроме этого, повышение их эффективности способствует большому количеству последствий: привлечение клиентов, налаживание отношений между менеджером и подчиненным и т.д.

Таким образом, проявляя большую инициативу и внимание внешним коммуникациям, количество клиентов будет стремительно расти, что повлечет к увеличению прибыли и повысит эффективность предпринимательства. Так как в первую очередь клиент идет на продавца, поэтому хорошее обслуживание всегда ярко бросается потребителю в лицо и запоминается надолго. Отсюда следует необходимость, чтобы стандарты обслуживания должны быть на высоте.

Для повышения качества обслуживания, компании необходимо соответственно преодолеть проблемы межличностного характера. Отсюда появляется необходимость в нормализации отношений между руководством и подчиненными, поэтому контроль первых над вторыми так же способствует преодолению барьеров. Таким образом, наблюдение и помощь менеджеров кассирам, поварам и другим подчиненным, а также их мотивация на хорошую работу путем различных соревнований между ними, сможет не только повлиять соответственно на количество клиентов, но и улучшить барьеры на пути взаимоотношений, которые влияют на коллективную работоспособность.

Касательно внутриколлективного взаимоотношения, неформальные барьеры зависят от предыдущих проблем – отношений между уровнями. Но кроме этого, межколлективные коммуникационные барьеры зависят и от получения информации от руководителей, поэтому компании стоит уделить также внимание на умение менеджера спланировать работников путем взаимопомощи их деятельности. Такая работоспособность способствует и уменьшению слухов внутри коллектива, на которые могут остро среагировать каждый работник.

Таким образом, преодоление в компании межличностных коммуникационных барьеров напрямую воздействует как на прибыльность организации, так и на социальные потребности работников в присутствии приятного ему коллектива и взаимных отношений, как между коллегами, так и среди руководителей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гавра, Д. Основы теории коммуникации. Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Д. Гавра. – СПб.: Питер, 2011. – 288с.
2. Голубкова, О. А. Организационное поведение: теория и практика / О. А. Голубкова, С. В. Сатикова. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2013. – 224с.
3. Каймакова, М. В. Коммуникации в организации: текст лекций / М. В. Каймакова. – Ульяновск.: УлГТУ, 2012. – 73 с.
4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом / А. Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2015. – 678с.
5. Коноваленко, М. Ю. Теория коммуникации / М. Ю. Коноваленко, В. А. Коноваленко. – М.: Юрайт, 2014. – 415с.

6. Конфликтология: учебник / под ред. В. П. Ратникова. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 543с.
7. Крылов, А. Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества. 2-е изд. – М.: ИКАР, 2015. – 352с.
8. Латфуллин, Г. Р. Организационное поведение: Учебник для вузов / Г. Р. Латфуллин, О. Н. Громова. – СПб.: Питер, 2014. – 265с.
9. Литвинюк, А. А. Организационное поведение: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2013. – 505с.
10. Садохин, А. П. Межкультурная коммуникация: учебное пособие (ГРИФ) / А. П. Садохин. – М.: Альфа – М, Инфра – М, 2014. – 288с.
11. Серёдкин, И. М. Методические указания к выполнению практических упражнений для студентов специальности 080504 «Государственное и муниципальное управление» всех форм обучения / И. М. Серёдкина.– Кемерово: ГОУ ВПО КузГТУ, 2011. – 70 стр.
12. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А. А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2013. – 434с.
13. Шик, З. Коммуникация и пиар организации / З. Шик. – М.: Гуманитарный центр, 2012. – 264с.
14. Ямпольская, Д. О. Менеджмент / Д. О. Ямпольская, М. М. Зонис. – СПб.: Нева, 2015. – 488с.
15. Секрет фирмы. – М.: Коммерсантъ. – 2013. – № 10. – С.46.
16. Слива, М. Е. К вопросу о невербальных средствах передачи информации // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2013. - №11. – С. 311 – 314.
17. Петрова, Е.А. Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций на примере компании Google // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. - № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181>
18. Сайт компании «KFC» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kfc.com>
19. Федосов, И. ТАСС: Экономика и бизнес // KFC планирует ежегодно открывать в России и странах СНГ не менее 100 ресторанов [Электронный ресурс]. URL: <http://tass.ru/ekonomika/2352825>
20. Brand Report: энциклопедия брендов // История бренда KFC [Электронный ресурс]. URL: <http://www.brandreport.ru/kfc>

1. Серёдкин, И. М. Методические указания к выполнению практических упражнений для студентов специальности 080504 «Государственное и

муниципальное управление» всех форм обучения / И. М. Серёдкина.- Кемерово: ГОУ ВПО КузГТУ, 2011. – 70 стр [↑](#)

2. Каймакова, М. В. Коммуникации в организации: текст лекций / М. В. Каймакова. – Ульяновск.: УлГТУ, 2012. – 73 с [↑](#)
3. Литвинюк, А. А. Организационное поведение: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2013. – 505с [↑](#)
4. Слива, М. Е. К вопросу о невербальных средствах передачи информации // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2013. - №11. – С. 311 – 314 [↑](#)
5. Литвинюк, А. А. Организационное поведение: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2013. – 505с [↑](#)
6. Федосов, И. ТАСС: Экономика и бизнес // KFC планирует ежегодно открывать в России и странах СНГ не менее 100 ресторанов [Электронный ресурс]. URL: <http://tass.ru/ekonomika/2352825> [↑](#)
7. Федосов, И. ТАСС: Экономика и бизнес // KFC планирует ежегодно открывать в России и странах СНГ не менее 100 ресторанов [Электронный ресурс]. URL: <http://tass.ru/ekonomika/2352825> [↑](#)
8. Федосов, И. ТАСС: Экономика и бизнес // KFC планирует ежегодно открывать в России и странах СНГ не менее 100 ресторанов [Электронный ресурс]. URL: <http://tass.ru/ekonomika/2352825> [↑](#)
9. Секрет фирмы. – М.: Коммерсантъ. – 2013. – № 10. – С.46 [↑](#)
10. Петрова, Е.А. Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций на примере компании Google // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. - № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181> [↑](#)

11. Петрова, Е.А. Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций на примере компании Google // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. - № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181> ↑
12. Кибанов, А. Я. Управление персоналом / А. Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2015. – 678с ↑
13. Слива, М. Е. К вопросу о невербальных средствах передачи информации // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2013. - №11. – С. 311 – 314 ↑
14. Слива, М. Е. К вопросу о невербальных средствах передачи информации // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2013. - №11. – С. 311 – 314 ↑
15. Слива, М. Е. К вопросу о невербальных средствах передачи информации // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2013. - №11. – С. 311 – 314 ↑
16. Слива, М. Е. К вопросу о невербальных средствах передачи информации // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2013. - №11. – С. 311 – 314 ↑
17. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А. А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2013. – 434с ↑
18. Кибанов, А. Я. Управление персоналом / А. Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2015. – 678с ↑
19. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А. А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2013. – 434с ↑

20. Мазур, И.И. Корпоративный менеджмент: справочник для профессионалов. – М.: Высшая школа, 2003. – С. 359 [↑](#)
21. Демин, Д. Корпоративная культура – средство промывки мозгов? // Управление персоналом. – 2016. – № 6. – С. 79 [↑](#)
22. Льюис, Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. – М.: Дело, 1999. – С. 12 [↑](#)
23. Маслов, В.И. Корпоративная культура в современном менеджменте // Финансовый бизнес. – 2016. – № 5. – С. 32 [↑](#)
24. Кремнева, Н.Ю. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы // Социологические исследования. – 2007. – № 7. – С. 52 [↑](#)