

Содержание:

Введение

По общему признанию, коммуникации имеют огромное значение для успеха деятельности предприятий и представляют одну из сложных проблем менеджмента. По существу это своего рода «кровеносная система» единого организма фирмы. Эффективно работающими руководителями считают тех, кто эффективен в коммуникациях. Менеджеры должны в совершенстве владеть искусством коммуникации, так как, образно говоря, они выполняют работу «чужими руками».

Роль коммуникаций очевидна как на малых фирмах, так и в мощных компаниях и корпорациях. От эффективности коммуникационных связей и взаимодействий зависит будущее не только предприятия, как хозяйствующего субъекта на рынке, но также и людей, работающих на данном предприятии, а на глобальном уровне и благополучие всей страны в целом.

Коммуникации оказывают огромное влияние на эффективность управления организаций и на ее функционирование в целом. Ведь если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их.

Эффективная коммуникация очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий.

Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Люди приходят в компанию, руководствуются личностными целями и личностными интересами. В компании опять-таки уже есть свои цели и интересы. В этом процессе, этот поток информации – технологическая база, с поддержкой которой происходит это согласование.

Актуальность темы: коммуникации в управлении персоналом выполняют интегрирующую роль. Группирование членов коммуникационного процесса происходит с поддержкой языкового общения. В коммуникациях в обязательном порядке нужно принимать во внимание ее два нюанса: личностный и информационный.

Цель работы: провести анализ сущности, элементов и этапов коммуникационного процесса, рассмотреть сущность процесса коммуникаций, проблемы их эффективности, возможности совершенствования его влияния на эффективность управления организацией.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать сущность коммуникаций в организации;
- исследовать элементы и этапы коммуникационного процесса;
- выявить недостатки организационных коммуникаций.

Объект исследования: коммуникации в системе управления.

В ходе написания работы были использованы научные работы и статьи, официальная и независимая точки зрения на данную проблему, интернет-источники.

1. Коммуникации в системе управления

1.1 Коммуникации в системе управления - понятия, виды, их характеристика

Коммуникация представляет собой процесс обмена мыслями, идеями и сведениями между двумя и более людьми, который основан на обоюдном осознании. Коммуникации выполняют неотъемлемую роль в организации. Они нужны для улучшения процесса работы в компании, оптимизации взаимодействия ее служащих. Отлично налаженные коммуникации способствуют обеспечению эффективной организационной производительности.

Коммуникация, как конфигурация общения двух и более субъектов – считается естественной и обязательной частью процесса управления. С поддержанием коммуникаций сотрудники получают нужные знания. Таким образом, коммуникационный процесс — это важный организационный элемент и условие для успешного становления и внедрения корпоративной модели. Коммуникации плотно связаны с доктриной и практикой управления персоналом, системами и структурами организации и психологией управления. С помощью коммуникационного процесса реализуются цели организации, вводятся свежие идеи, мотивация, исполняется контроль за поведением сотрудников. Коммуникации важны для поддержания авторитета и воли начальника.

Осуществление коммуникационных процессов и создание критериев для удачного функционирования коммуникаций в компании представляют одну из наиважнейших задач управления персоналом. В случае нарушения информационного процесса внутри компании и связи этой компании с внешним миром, ставят под угрозу ее существование. Одной информации мало. Только когда данная информация необходимым образом преобразуется и обрабатывается, обеспечивается существенная и действенная работа компании. Осуществление коммуникаций происходит различными способами: начиная от e-mail, заканчивая информационными технологиями.

Коммуникационный процесс осуществляется в будничной работе при разговорах начальников с их подчиненными, на собраниях, при прочтении документов, телефонных переговорах и так далее. Коммуникациями являются процессы производства и управления.

Коммуникации делятся на две группы: межорганизационные и средой фирмы и между управленческими структурами и отделами.

Первая группа предполагает взаимодействие информации с внешней средой – это СМИ, покупатели, надзор за качеством продукции, органы государственного регулирования, и т.п. Появление коммуникационного процесса в компании в виде собраний, обсуждений, телефонных разговоров, докладов и т.д., как правило, представляют собой реакцию на влияние внешней среды.

В качестве коммуникаций для компании применяются всевозможные формы. Так, для реализационного продукта применяются формы маркетинга и рекламы. Для того, чтобы соблюсти нормы муниципального урегулирования потребуется письменные, правильно оформленные документы. Исследование рынка проводится при помощи особых каналов, т.е. существует большое количество типов

коммуникаций.

Вторая группа представляет собой междууровневые процессы коммуникаций, коммуникации между всевозможными отделами, коммуникации между начальниками и их подчиненными, коммуникации между главой сотрудников, коммуникации в неформальной обстановке.

Система коммуникаций довольно-таки сложная структура и представляет большое количество разновидностей. В управленческом процессе между отделами производятся вертикальные и горизонтальные коммуникации. Вертикальные коммуникации представляют обмен потоками информации между отделами в компании. В данном случае можно выделить восходящие коммуникации, т.е. снизу вверх, и нисходящие, т.е. сверху вниз. По нисходящей передается поток информации об осуществляемых решениях в вышестоящих структурах.

Не менее важными считаются и восходящие коммуникации. Компания не может эффективно работать без информации о том, что происходит на производстве. По восходящему каналу передается сообщение о загрузке оснащения, числе сотрудников, поступающем материале и т.д. Временами происходит ситуация, когда для разрешения вопроса в низшем звене необходимо вмешательство руководства высшего уровня. И тогда сообщение по низшим управленческим ступеням передается на самую высокую структуру. Например, вопрос об измененной технологии, который возник на производстве, обязан уладить руководитель компании.

Горизонтальные коммуникации происходят между отделами одной компании либо – между отдельными ее исполнителями. Следовательно, координируется работа сотрудников по контролю над издержками, рассредоточением ресурсов, сбытом. Главы всевозможных отделов должны информировать друг друга о внедрении новой технологии. Кроме контроля действий, коммуникации по горизонтали содействуют установлению равноправия между отделами, что позитивно воздействует на работу компании в целом.

Определенная коммуникация, как правило, имеет совокупность отдельных признаков.

1.2 Элементы и этапы коммуникационного процесса

Процесс коммуникации представляет собой обмен мыслями между двумя или больше людьми, который приводит к общему осознанию. Целью этого процесса является обеспечение передачи и осознания информационного потока, который представляет собой предмет обмена. В случае, когда общее осознание не произошло, то коммуникационный процесс не состоялся. Из этого следует вывод, что собственно обе стороны выполняют в ней функциональную роль. Процесс коммуникации состоит из таких связанных этапов: генерирование идеи, кодирование и выбор канала, передача, декодирование, генерирование идеи.

Базовые элементы коммуникационного процесса: отправитель; сообщение; канал; получатель.

Процесс передачи информации между отправителем и получателем проходит несколько этапов. Данный процесс наглядно продемонстрирован на рисунке 1.

• отправитель - лицо, которое собирает или отбирает информацию и передает её;

• сообщение - сущность информации, передающейся устно или закодированной с помощью символов;

• канал - средство передачи информации;

• получатель - лицу, которому предназначена информация и которое её воспринимает.

Отправитель и получатель в процессе обмена информацией взаимодействуют между собой на нескольких этапах. Их задачи являются составлением сообщения, выбор канала передачи сообщения таким образом, чтобы обе стороны поняли и восприняли исходную идею. Трудность заключается в том, что на каждом этапе смысл информации может быть искажен или полностью утрачен.

Этими этапами являются: формирование идеи; кодирование и выбор канала; передача; декодирование.

Отправитель → Формирование идеи → Передача идеи → Получатель → Степень восприятия

Рис.1. Коммуникационный процесс.

Рисунок 1 – Этапы коммуникационного процесса

Начало процесса коммуникации происходит с формирования мысли или отбора информации. Отправитель выбирает, какую весомую мысль необходимо донести. В общем-то, многие такие решения не проходят уже на начальном рубеже, так как отправитель не может уделить необходимое время обдумыванию и обработки мысли. До того, как необходимо передать информацию, она должна быть

представлена должным образом, текстом, интонацией и т.д. Именно это перевоплощает мысль в сообщение. Отправитель обязан также определиться с каналом, который совместим с типом символов, проходящих в кодировке. Наиболее распространенными из них являются устная речь, письменная речь и т.д.

Способ передачи информации не должен ограничиваться выбором одного канала. Иногда необходимо воспользоваться комбинацией нескольких способов коммуникационного процесса. Это все усложняет процесс, так как отправителю необходимо определить очередность применения этих способов и квалифицировать, сколько времени нужно, чтобы их разделять. Впрочем, исследования демонстрируют, что одновременное внедрение нескольких способов коммуникационного процесса проходит успешнее, чем, внедрение только одного способа.

Передача. В этом случае отправитель пользуется каналом для передачи сообщения (кодированной мысли или потока мыслей). Это физическая доставка сообщения, которую некоторые личности воспринимают неверно. Они считают, что это уже коммуникационный процесс, как таковой. Понятно, что передача – это всего лишь один из весомых этапов, которые проходит одна личность, чтобы донести мысль другой.

Декодирование. Когда информация получена, то получатель должен провести его декодирование. Этот процесс представляет собой способ перевода идей отправителя в информацию получателя. В случае когда идеи, подобранные отправителем, имеют для получателя тот же смысл, то он правильно интерпретирует все то, что имел в виду отправитель. В случае если реакция на информацию не обрисовывается, то данный коммуникационный процесс считается завершенным.

По ряду оснований получатель имеет возможность неправильно интерпретировать идею, которую пытался донести до него отправитель. В управлении персоналом коммуникационный процесс считается успешным, когда получатель подтвердил своими действиями, что он понял правильно ту мысль, которую отправитель хотел до него донести. Этот процесс является обратной связью. В обеспечении обратной связи, отправитель и получатель меняются местами. Получатель преобразовывается отправителем — он преодолевает все рубежи коммуникации и представляет собственную реакцию отправителю, который становится получателем. Успешный коммуникационный процесс является двусторонним: обратная связь нужна, чтобы понять, в каком контексте сообщение было интерпретировано. Сотрудник не должен предполагать, что все, что он сказал или

написал, будет интерпретироваться так, как он ожидал. Сотрудник, который опирается на такое неправильное предположение, искажает свою реальность. Если обратная связь не налажена с получателем идеи, то успех управленческой деятельности не будет достигнут.

Типы коммуникационных сетей представлены на рисунке 1.2.

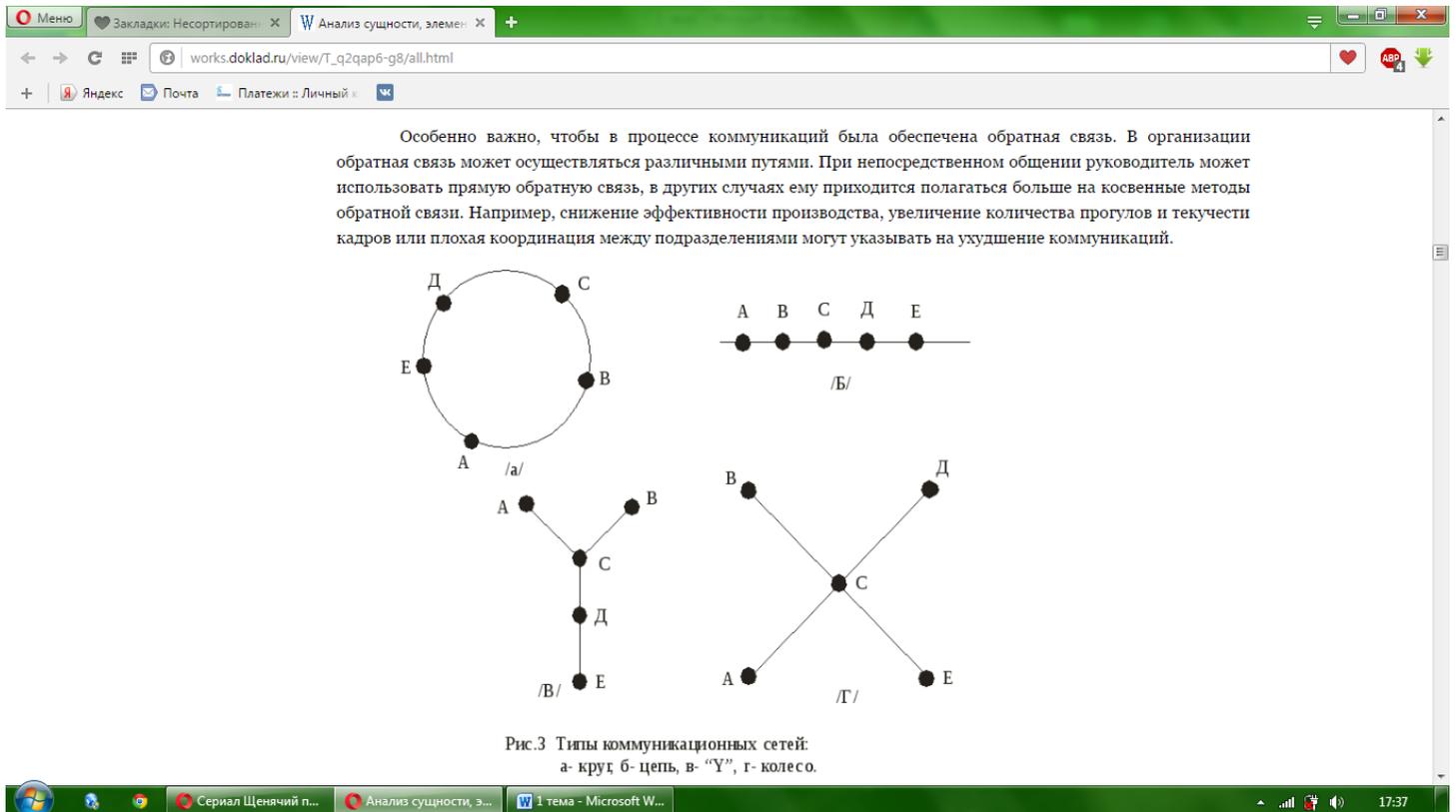


Рисунок 1.2 – Типы коммуникационных сетей: а – круг, б – цепь, в – «У», г – колесо

Характеристика коммуникационных сетей представлена в таблице 1.1 в приложении А.

Существуют всевозможные типы коммуникационных сетей. Одни типы находятся в зависимости от определенного фактора, например от свойства и размера информации. На рисунке 1.2 представлено четыре типа коммуникационных сетей. Исследовательские данные определили, что, в общем, отличия между типами сетей следующие: круговая сеть коммуникаций интенсивна, без лидера, не организована, неуравновешенная. Колесная сеть является противоположной крайностью: она меньше интенсивна, имеет лидера, отлично и стабильно организована, упорядоченная. Многоканальная сеть является тем же колесом, но со связью между подчинёнными.

1.3. Качество коммуникаций и эффективность управления

Коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, на коммуникации руководители тратят от 50 до 90% времени, однако, опросы показали, что около 70% руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями. По данным зарубежных исследований результативность горизонтальных коммуникаций достигает 90%, вертикальных – 20–25% (такое количество исходящей от руководителей информации доходит до работников и правильно понимается ими). Другими словами, исполнители способны реализовать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации.

Недостаточную эффективность вертикальных (как восходящих, так и нисходящих) коммуникаций подтверждают данные о том, что ближайший начальник рабочих (бригадир), покидая кабинет первого руководителя предприятия, выносит только 30% информации, а начальник цеха – около 40%. Коммуникации снизу вверх еще более неэффективны, так как до начальства доходит не более 10% информации. Это убедительно свидетельствует о том, что не используются все возможности в организации коммуникаций.

Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, не влияющая на процесс управления. Обмен информацией, которая оказывает влияние на процесс управления, носит название эффективных коммуникаций. Эффективный менеджер – это тот, кто из общего потока коммуникаций умеет быстро отобрать эффективные, т.е. полезные для процесса управления.

Российские менеджеры выделяют десять заповедей успешной коммуникации.

1. Перед коммуникацией четко определите идеи, вкладываемые в послание.
2. Проанализируйте истинную цель каждой коммуникации.
3. Проанализируйте всё физическое и человеческое окружение при любой коммуникации.
4. Проконсультируйтесь с другими при планировании коммуникации.

5. Обратите самое пристальное внимание на интонацию и основное содержание сообщения.
6. Воспользуйтесь возможностями, когда они представляются, включить в сообщение нечто полезное и ценное для его получателя.
7. Постоянно держите в поле зрения то, как срабатывает коммуникация.
8. Устанавливайте коммуникацию не только на сегодня, но и на завтра.
9. Добивайтесь, чтобы дела установки не противоречили словам.
10. Учитесь умению слушать другого.

2. Анализ эффективности коммуникаций в системе управления

2.1 Анализ эффективности коммуникационных процессов

Среди формальных организационных коммуникаций выделяют: вертикальные и горизонтальные.

Исследования иностранных ученых доказывают, что горизонтальные коммуникации показывают 90 % результата, в то время как вертикальные – всего лишь 20-25 %, (т. е. данное количество исходящей от управления информации передается сотрудникам и правильно ими интерпретируется). Иначе говоря, получатели могут выполнить собственные функции, зная только пятую часть полученной ими информации.

Вертикальные коммуникации делятся на нисходящие и восходящие.

Нисходящие организационные коммуникации возникают в ситуации, когда информационный поток переходит от высших уровней начальства к нижним. Практически половина всех контактов сотрудников приходится на их подчиненных, а вторая половина распределяется между руководством, коллегами и наружными субъектами. Производя нисходящие контакты, различные сотрудники пользуются цветными буклетами, дорогими демонстрациями и кропотливо спланированными

встречами с сотрудниками, что, вполне вероятно, привлекает их внимание, но обычно они это не особо понимают. Ключ к более идеально сотворенным коммуникациям вовсе не в применении цветных рисунков, платков, гулких промоакций или электронных средств, а в предоставлении сотрудниками кропотливо обработанной и продуманной информации. Сотрудники, достигшие фурора в общении, наиболее лучше воспринимают потребности коллег и открыты к искреннему диалогу с другими работниками. Помимо нисходящих коммуникаций, компания испытывает необходимость в восходящих коммуникациях. Восходящие коммуникации выполняют также функцию обеспечения сотрудников информацией о том, что происходит на низших уровнях компании. Благодаря этому сотрудники узнают о настоящих и будущих проблемах и делают предположения по поводу корректировочных мер. В последнее время сотрудники пользуются свежей формой восходящих коммуникаций, т.е. трудящиеся группы работников, периодически собираются несколько раз в неделю для того, чтобы обсудить и решить производственные и сервисные проблемы. Этот тип коммуникаций называется собрание качества. Восходящие коммуникации, как правило, исполняются в виде докладов, предложений и пояснительных записок.

Успешная работа вертикальных как восходящих, так и нисходящих коммуникаций практически невозможна. Это доказывают сведения о том, что ближайший руководитель сотрудников (бригадир), когда уходит из офиса главного руководителя компании, располагает только 30% информации, а управляющий цехом – около 40%. Нисходящие и восходящие коммуникации ещё больше неэффективны, так как руководству передается менее 10% информации. Это внушительно говорит о неиспользованных резервах коммуникаций, которые существуют в компании, способностях их высококачественного усовершенствования.

Успех коммуникационных процессов связан с общепризнанными нормами этического поведения, как со стороны адресата, так и со стороны отправителя информации.

Особенная функция в производительности коммуникаций играет строение сообщений. При построении сообщения нужно соблюдать следующую очередность: от внимания к интересу, от интереса к главным положениям, от них – к возражениям и вопросам, а дальше к решению и призыву к действию.

Дабы не оказаться в ситуации быть непонятым собеседником, необходимо соблюдать простоту сообщения, применять лексикографический состав будничной речи, в том числе, и при общении с интеллектуальным и чутким собеседником. В то

же время необходимо принимать во внимание, что доверие к себе можно потерять, в случае если привести только один неверный факт из ста, хоть и 99 могут быть действительными.

Отечественные исследователи выделяют десять заповедей эффективной коммуникации.

1. Перед коммуникацией внятно обусловьте идеи, вкладываемые в сообщение.
2. Проведите анализ настоящей цели всех коммуникаций.
3. Проведите анализ всего физического и человеческого окружение при всех коммуникациях.
4. Когда будете планировать коммуникационный процесс, проконсультируйтесь с другими специалистами.
5. Обратите свое пристальное внимание на интонацию и общий текст сообщения.
6. Учтите вероятность, что когда они представляются, необходимо включить в послание что-нибудь нужное и важное для его получателя.
7. Всякий раз следите за тем, как срабатывает коммуникация.
8. Поддерживайте коммуникационный процесс не только на сегодня, но и на завтра.
9. Достигайте того, чтобы действия установки не противоречили словам.
10. Умейте слушать другого.

Неудовлетворительное положение коммуникаций внутри организации чревато нешуточными последствиями, в частности, психологического характера и для руководства, и для рядовых сотрудников. Опыт выдающихся специалистов, практика успешной работы организаций говорит о том, что действенное управление невозможно без отлаженных коммуникаций. Принятые решения, создание подходящего психологического климата, необходимость стимулировать людей – всё это настоятельно просит детализировать информацию. И когда это не происходит, когда происходит информационный беспорядок, компании, угрожает исчезновение.

2.2 Анализ эффективности внутриорганизационных коммуникаций

Эффективная коммуникация - коммуникация, в процессе общения которой участники достигают поставленных целей. Она подразумевает ответы на такие вопросы:

- какие способы коммуникации выбрать и как правильно ими пользоваться в общении;
- каким образом преодолеть препятствия в коммуникации;
- каким образом добиться успеха в коммуникации.

Начальник обязан владеть процессом восприятия, учетом различных факторов, которые влияют на восприятие в процессе обмена информационными сообщениями, что помогает не допустить понижения производительности коммуникаций, вовремя устранять препятствия, которые обусловлены интерпретацией.

Недоступность обратной связи по поводу переданной информации ограничить эффективность межличностного обмена сообщениями. Обратная связь принципиальна, так как она позволяет понять, насколько правильно получатель истолковал послание, которое вы ему передали.

Качество организационной коммуникации воздействует непосредственно на положительное поведение работников, а также на работу иных процессов управления персоналом. Значимость коммуникации в управлении повышается по мере роста уровня информационного обеспечения передовых компаний и ускорения перемен во внешней среде их работы, поэтому увеличение ее производительности считается главным источником конкурентного превосходства на настоящее время.

Производительность коммуникации внутри организации или то, как ресурсы компании затрачиваются на этот процесс, содействуют работе организационных целей, находится в зависимости от огромного количества факторов, которые разделяются на две группы: индивидуальные и организационные.

Чтобы расценить, насколько эффективно работают внутриорганизационные коммуникации и нужно ли их преобразовывать, необходимо провести следующий

анализ.

1. Оценить масштаб и культуру организации;
2. Обнаружить работу коммуникаций, которые не эффективно работают;

Если в организации присутствует хотя бы один вид не эффективной коммуникации, значит, весь процесс коммуникации можно считать неэффективным;

3. Определить присутствие коммуникативных каналов;

Нужно определить, какие коммуникативные инструменты в компании распространяются.

4. Дать оценку коммуникационным каналам, которые уже имеются.

Нужно оценить информацию, которая распространяется через коммуникационные каналы. Существуют специальные аспекты для оценивания информации. Данные аспекты более подробно представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Критерии оценки качества информации

Критерий	Описание
1	2
Уместность	Информация должна быть отнесена к работе компании, отвечать ее целям и ценностям
Понятие	Информация должна пониматься каждым работником организации, иметь в содержании термины, относящиеся к данной организации
Краткость	Информация должна быть краткой и четкой, не иметь в себе излишние подробности

Продолжение таблицы 2.1.

1

2

Полнота и достаточность

Чтобы избежать непонимания и недостоверные слухи, информация обязана полностью рассказывать о затрагиваемой теме

Достоверность

Чтобы информационный источник считался для работников надежным, информация должна быть достоверной

Своевременность

Чтобы информация считалась актуальной, необходимо передавать ее скорейшим образом

Адресность

Передавать информацию необходимо тому, кому она предназначена

Адекватность
коммуникационных
средств

Каждый тип информации должен передаваться грамотным средством передачи информации

Доступность

Актуальная информация должна быть доступна одновременно в нескольких формах

Источник:[16]

Чтобы сформировать в сознании сотрудников позитивный имидж организации и довести до персонала главные послания применяются следующие формы коммуникаций внутри организации: листок новостей; бюллетень для сотрудников; ежегодные доклады служащих; доска объявлений; внутреннее видеонаблюдение; web-страница организации; совместные собрания сотрудников.

Специалисты обязаны знать довольно-таки детально то, что случается в компании, так как они всегда должны обеспечивать взаимодействие её отдельных структур. Регулярные публикации для специалистов – это один из видов обеспечения этого. Почти все организации публикуют частые бюллетени для специалистов с

информацией об индивидуальных конфигурациях, передвижениях по офису, свежих телефонах и пересмотренной работе организации. По мере возникновения разработок новых товаров, чрезвычайных новостей организации или других мероприятий, выпускаются особые бюллетени.

Сравнительно свежим и наименее распространенным средством внутриорганизационной коммуникации для отечественных компаний считаются ежегодные отчеты, отлично знакомые в практике зарубежных организаций. Эти отчеты могут быть напечатаны вместе с ежегодными отчетами для акционеров или распространяться как единые годовые отчеты. Конечно, почти все работники проявляют интерес к итогам работы организации и к тому, что делает специалист для грядущего. Годовой отчет информирует о работе компании, отражая ее эффективную деятельность и значительные мероприятия в течение года. При этом данный отчет обязан мотивировать сотрудников компании, скрыто обращаясь к чувству корпоративной причастности.

Ежегодные отчеты. В практике отечественных организаций часты случаи, когда создавались собственные летописи, своего рода хронология становления и функционирования компаний с фото и личными героями. Такая летопись часто создавалась наистарейшими работниками и применялась для хранения традиций, а также для знакомства новых работников с организацией, для презентов классическим партнерам. Годовой отчет – это средство выражения признания успехов занятых работников, которого они ждут.

Внутреннее видеонаблюдение является наиболее распространенным средством коммуникаций внутри организации. Высокая производительность видеонаблюдения обуславливается высокой информативностью видеозаписи. К примеру, с записью доклада начальника, который объясняет корпоративную политику. Данная видеозапись несет в себе больше информации, чем аудиозапись и тем более напечатанного текста того же послания. Видеозапись уменьшает дистанцию между аудиторией и специалистом, персонализирует политику организации. При информационном взаимодействии с работником производится решение таких главных задачи, как делегирование возможностей, воспитание чувства гордости за свою организацию.

Подъему доверия к организации содействуют: актуальная и систематическая коммуникация; демонстрация доверия к работникам (к примеру, распространение как хороших, так и плохих новостей); вербование работников к разрешению проблемных обстановок, изучению их мнений.

эффективность вертикальный о

Заключение

Роль коммуникаций явна как в небольших компаниях, так и в сильных организациях и корпорациях. От успешной производительности коммуникационных потоков и взаимных действий находится не то будущее компании, как господствующего субъекта на рынке, но также и будущее сотрудников, работающих в представленной компании, а на массовом уровне и благоденствие всего государства в целом. По совокупному признанию, коммуникации имеют главный смысл для эффективной работы компании и представляют одну из весомых проблем в управлении персоналом. Успешно работающим начальством считаются те, кто успешен в коммуникациях. Производительность коммуникаций находится в зависимости, прежде всего, от психологического настроения среди сотрудников. Там где начальник руководствуется методом «кнута и пряника», коллектив находится в нервном и разрозненном состоянии, а итогом этого является нехорошая эффективность труда, высокая текучка сотрудников, недоступность предприимчивости, постоянные сплетни, зависть и т.п. Все эти прецеденты могут привести только к затуханию компании и в результате к его банкротству.

Впрочем, если начальник проводит собрания среди своих сотрудников, где дискутируются различные трудности становления, используются способы одобрения за инициативу, труд и т. п., создаются обстоятельства для свободного выражения своих мыслей, пусть даже они не совпадают с мыслями начальства, то в этом случае коллективу просто трудиться в представленной компании. Персонал понимает в этом случае собственное значение и будут стараться применить весь личный потенциал и разум для достижения процветания компании. В такой компании персонал не сомневается в собственном будущем, в том, что их трудности можно открыто обсудить на собрании, привести любые идеи, за которые они будут вознаграждены. Данным компаниям проще перенести финансовые и политические упадки в государстве, так как работники, которые сплочены между собой, будут оказывать помощь друг другу, дабы избежать различных проблем.

Итак, из данной работы можно сделать следующие выводы:

1. Значение информации и коммуникации на современном этапе постоянно возрастает. Время и технический прогресс диктует свои правила, с которыми необходимо соглашаться.
2. Знание и умение правильно использовать все приемы коммуникаций в значительной мере помогает менеджеру приблизиться к решению основной задачи менеджмента – получению прибыли.
3. Между организацией и ее окружением, между выше и ниже расположенными уровнями, между подразделениями организации необходим обмен информацией. Руководители связываются напрямую с подчиненными, будь то индивиды или группы. Существуют также слухи – как неформальная информационная система.
4. Этапы процесса – разработка идеи, кодирование и выбор канала, передача и расшифровка.
5. Обратная связь, т.е. реакция получателя, показывающая, понята или не понята переданная информация, помогает преодолеть шум.
6. Различия в восприятии являются распространенной преградой на пути обмена информацией, поскольку люди реагируют только на то, что воспринимают. Если у них разные системы ценностей и предпочтений, они, скорее всего, будут воспринимать и интерпретировать информацию по-разному.
7. Руководитель может повысить эффективность межличностных обменов, проясняя идеи для того, как сообщать их, учитывая возможные различия – семантики и восприятия, – представляя значение языка поз, жестов и интонаций, поощряя формирование обратной связи.
8. Обмен информацией в организации можно улучшить, создав системы обратной связи, регулируя информационные потоки, предпринимая управленческие действия, способствующие формированию восходящих и боковых ветвей информационного обмена, развертывая системы сбора предложений, печатая материал информативного характера для использования внутри организации и применяя достижения современной информационной технологии.
9. Информационные технологии имеют как положительные, так и отрицательные стороны. Ввиду этого в ближайшие десятилетия работа менеджера может, как упроститься, так и усложниться.

10. Для того чтобы стать примерным «лицом» фирмы необходимо совершенствовать свое поведение в коммуникационных процессах и умение анализировать информацию, использовать наиболее приемлемые методы общения. Знать все сильные и слабые стороны каждого приема используемого в коммуникационных процессах.

Список использованных источников

1 Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 192 с.

2 Гапоненко А.Л. Теория управления: Учебное пособие / А.Л. Гапоненко; Под ред. Гапоненко А.Л. Москва.: изд. РАГС, 2004, 558с

3 Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие/ Н.И. Кабушкин; Под ред. Кабушкин Н.И. – 5-е изд., стереотип. МН.: Новое знание, 2002, 336с

4 Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, Е.В. Калмыкова, Е.В. Мюллер. М.: Инфра-М, 2014. 238 с.

5 Коргова М.А. Менеджмент: Учебное пособие/ М.А. Когргова; Под ред. Коргова М.А. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2008, 378с

6 Королев Ю.Б. Управление в АПК: учебник/ Ю.Б. Королев; Под ред. Королев Ю.Б., Коротнев В.Д., Кочеткова Г.Н., Никифорова Е.Н. –М.: Колос, 2003, 304с

7 Крошелев А.Н. Основы менеджмента: учебник/ А.Н. Крошелев; Под ред. Крошелев А.Н., Шванникова Н.Н., –М.: Экзамен, 2007, 365с

8 Крышова Е.Н. Менеджмент: Учебное пособие/ Е.Н. Крышова; Под ред. Крышова Е.Н., – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2005, 258с

9 Латфуллина Г.Р. Организационное поведение: Учебник для вузов/ Г.Р. Латфуллина; Под ред. Г.Р.Латфуллина, О.Н. Громовой, – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2008, 464с

10 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / М-во общ. и проф. образования РФ. М.: ИНФРА-М, 2013. 312с.

11 Мельма В.А. Система внутренних коммуникаций в организации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.provisor.com.ua/>

archive/2008/N15/melman_158.php?part_code=137&art_code=6739

11 Мескон, А. Основы менеджмента: Учебник/ А. Мескон – 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФА-М, 2008, 360с

12 Минченкова О.Ю. Адаптация персонала: три подхода и четыре этапа [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2014/03/26/adaptacija_personala.html

13 Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие. М.: Дашков и К, 2012, 280с.

14 Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. -2-е изд. М.: Экзамен, 2014. 544 с.

15 Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В. М.: ГАСБУ, 2011. 328 с.

16 Петрова Е.А. Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций на примере компании «Google» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181>

17 Плотников М.В. Эффективные коммуникации в организации [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii_organizacija.html

18 Пугачёв В.П., Планирование персонала организации: Учебное пособие. М.: Издательство Московского университета, 2011. – 257с.

19 Хлынина М.В. Внутриорганизационные коммуникации: проверка на прочность [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/journal/741/308168/>

20 Управление персоналом: Учебник / Под ред. И.Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2014. 570 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица 1.1 – Характеристика коммуникационных сетей

Критерии оценки Коммуникационные сети

Цепь	«У»	Колесо	Круг	Многоканальная	
Скорость	Средняя	Средняя	Высокая	Низкая	Высокая
Точность	Высокая	Высокая	Высокая	Низкая	Средняя
Удовлетворенность	Средняя	Средняя	Низкая	Высокая	Высокая