

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Коммуникации в организациях и между организацией и ее средой вместе составляют то, что называют организационной коммуникацией. Приступая к разъяснению основных понятий, используемых для описания процесса коммуникаций между людьми, нужно сказать, что коммуникационный процесс в организации, как правило, является упорядоченным и обусловленным определенной регламентацией и предсказуемостью.

Один из первых теоретиков организационного поведения Ч.Бернард отмечал, что любой достаточно полной теории организации коммуникация займет центральное место, т.к. структура, размеры и масштабы деятельности организаций почти полностью определяются средствами коммуникаций. Позже Д.Кац и Р.Канн писали, что коммуникация является социальным процессом, имеющим важнейшее значение для функционирования любой группы, организации или общества, и что она образует самую суть социальной системы или организации. Поэтому данная тема является весьма актуальной.

В данной работе была поставлена следующая цель: проанализировать сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса на примере конкретного предприятия.

Для достижения данной цели были поставлены задачи:

- Проанализировать сущность коммуникаций в организации;
- Выявить недостатки организационных коммуникаций на ОАО «Беларуськалий»;
- Предложить мероприятия по совершенствованию коммуникационных процессов на ОАО «Беларуськалий»;

Процессы коммуникаций, в которых участвуют работники аппарата управления, являются жизненно важным связующим звеном между руководителем и его подчиненным, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой. В повседневной работе руководитель должен использовать информацию от различных доступных источников – вышестоящих руководителей, подчиненных, руководителей того же уровня, заказчиков, поставщиков и т.д. Оперативная деятельность руководителя отличается от его деятельности по принятию решений. Эти два существенных вида деятельности взаимосвязаны и зависят от информации, обрабатываемой и передаваемой внутри организации.

Процессы коммуникации позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе оптимальной стратегии для достижения поставленных целей.

Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами. Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому числу людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления. Коммуникация является жизненно важной системой организации: если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, то она прекратит свое существование.

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

Ответственность менеджера в области этих технологий – обладание техникой личной работы в информационной среде и умение принимать правильные стратегические решения по развитию информационных систем организаций. Мы должны уметь управлять информацией и улучшать свое дело с помощью правильного ее использования для повышения эффективности работы, производства товаров, обслуживания клиентов, для улучшения качества управления. Большинство преуспевающих организаций используют много информации и делают это с помощью автоматизированных информационных технологий.

Коммуникации – связующие нити, объединяющие взаимозависимые части организации. Поэтому я выбрала для своей работы эту важную тему, что даст мне возможность грамотно применять и пользоваться полученными знаниями в моей дальнейшей работе.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА В**

# ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Понятие и виды коммуникаций

Понятие «коммуникация» прочно вошло в нашу повседневную жизнь. Чтобы лучше понять его значение рассмотрим несколько определений данного термина, которые нам предлагают такие ученые как, Адаир Д., Фатхутдинов Р.А., Мильнер Б.З.

Само слово «коммуникация» происходит от латинского глагола *communicare*: сообщать, участвовать, разделять. Этот глагол, в свою очередь, происходит от слова *communis*, которое переводится как «общий». Такое определение, к примеру, применялось к общественным землям, пользоваться которыми мог каждый. Таким образом, уже само происхождение слова коммуникация указывает на его широкое значение. И действительно, в самом начале термин коммуникация предполагал в том числе и обмен материальными объектами. С течением времени его использование ограничилось передачей нематериальных или абстрактных вещей, и именно в этом смысле мы используем его в наши дни [2].

Коммуникация — это обмен информацией, на основе которого руководство получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до работников фирмы [13].

Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами. Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому числу людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами [8].

Таким образом, теме нашей курсовой работе в большей степени отвечает определение Мильнера Б.З., потому что оно рассматривается как часть организационного процесса.

Коммуникация состоит из следующих этапов [3]:

Этап отправления. Тот, кто передает информацию, называется *отправителем*. Это ключевая роль, заключающаяся в проектировании и кодировании информации,

предназначенной для передачи другим участникам процесса. За этим следует кодирование идеи.

Кодирование — это трансформирование предназначенного для передачи значения в послание или сигнал, который может быть передан.

Послание посредством *передатчика* поступает в передающий *канал*, доводящий его до заданного адресата. Отправленное послание обратно вернуть уже нельзя. В этот момент заканчивается этап отправления и начинается этап получения передаваемой информации и понимания ее значения.

Канал выводит послание на *приемник*, который фиксирует получение данного послания по другую сторону канала. Если в ходе движения по каналу в послании меняются его носители (кодовые знаки) или формы, то прием считается не состоявшимся.

Тот, кого достигло и кому было адресовано послание, называется *получателем*.

Раскодирование включает *восприятие* (что получил) послания получателем, его *интерпретацию* (как понял) и *оценку* (что и как принял).

Обратная связь — это термин, позаимствованный из электроники. Буквально он означает подачу на вход части выходного сигнала машины, системы или процесса. В более широком смысле обратная связь — это частичный возврат результатов процесса к его источнику о значении, которое в настоящее время придается обратной связи, обусловлено представлением о коммуникации как о диалоге [2].

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

Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее, тем не менее эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

Петля обратной связи обеспечивает канал для ответа получателя информации, что позволяет источнику коммуникации определить, был ли получен сигнал. С помощью обратной связи руководитель может оценить, насколько эффективно он

осуществляет коммуникацию, а также повысить точность сигналов в будущих коммуникациях [8].

Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум. На языке теории передачи информации шумом называют то, что искажает смысл. [4].

Как отмечалось ранее, коммуникация - это обмен информацией, на основе которого руководитель принимает решения и доводит их до сотрудников организации. Обмен информацией необходим при осуществлении всех видов управленческой деятельности, при реализации управленческих функций планирования, организации, координации и контроля, является главной составляющей в принятии управленческих решений. Поэтому руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. Качество обмена информацией прямо влияет на степень реализации целей организации. Так как обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, можно назвать коммуникации связующим процессом. Коммуникации можно классифицировать по различным критериям. Так, по отношению к организации коммуникации бывают **двух** видов (рисунок 1):

#### *Виды коммуникаций*



Рисунок 1. Виды коммуникаций [12]

*Организационные коммуникации* - это совокупность коммуникаций, строящихся на основе информации о самой организации, ее целях и задачах.

*Внешние коммуникации* - это коммуникации между организацией и внешней средой. Факторы внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, посредники, контактные аудитории) оказывают значительное влияние на

деятельность организации. От действия этих факторов зависят характер и способы ее коммуникаций. Организации пользуются разнообразными средствами для обмена информацией с составляющими элементами внешней среды. С реальными и потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других форм продвижения своей продукции, таких как личные продажи, мерчендайзинг, PR и др. Организации подчиняются государственному регулированию и предоставляют различным органам отчеты, справки и т.п. Организации могут получать необходимую информацию и оказывать влияние на содержание нормативных актов, поддерживая определенные политические партии, группы, комитеты. Это лишь немногие примеры коммуникаций между организацией и ее внешней средой.

*Внутренние коммуникации* - это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

*Формальные коммуникации* - это коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных подразделений.

*Неформальные коммуникации* - это информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители часто пользуются первыми для того, чтобы выяснить реакцию сотрудников на те или иные предполагаемые изменения в организации. Наличие неформальных коммуникаций - явление нормальное, однако следует помнить, что слухи являются следствием недостатка информации, и значительный объем информации, передаваемый при помощи слухов говорит о неэффективности системы коммуникаций.

*Вертикальные коммуникации.* Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т. е. с высших уровней на низшие. Таким образом, работникам организации сообщается о текущих задачах, конкретных заданиях на определенный период, рекомендуемых процедурах, изменении инструкций и т.п.

Помимо обмена по нисходящей, в организациях существуют коммуникации по восходящей, т.е. с низших уровней на высшие. С помощью коммуникаций по восходящей руководство узнает о результатах принятых решений, о текущих или назревающих проблемах и предположениях по их разрешению.

Наиболее значимым компонентом вертикальных коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Они составляют большую часть всего информационного обмена в организации и основу коммуникативной деятельности руководителя. Обмен информацией между руководителем и подчиненным связан с пояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов деятельности, обсуждением проблем эффективности работы, вознаграждением с целью мотивации, со сбором информации о назревающей или существующей проблеме, оповещением о предстоящих изменениях и др.

*Горизонтальные коммуникации* - это коммуникации между различными подразделениями организации, нуждающихся в обмене информацией для координации задач и согласованности действий. То есть в дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. В обмене информацией по горизонтали участвуют подразделения организации, в которых формируются равноправные отношения.

Коммуникации могут быть одноканальные и многоканальные. *Одноканальные коммуникации* выступают в виде явной и намеренно выделенной приоритетности проблемы в комплексе действий руководителя. В этом случае все его коммуникации сводятся к одной, ограниченной данной проблемой.

*Многоканальные коммуникации* свидетельствуют о разнообразии решаемых проблем. Кроме того, характеристики одноканальности и многоканальности коммуникаций определяются и системой информационного обеспечения управления. Множество каналов поступления информации, разнообразие информации создают многоканальные коммуникации. По условиям возникновения и характеру проявления в деятельности человека коммуникации могут быть ситуационными и постоянными. Ситуационные коммуникации зачастую отражают возникновение конфликтов и тем самым требуют дополнительного внимания. Коммуникации могут быть мнимыми и реальными. В качестве мнимых коммуникаций выступают связи, которые существуют по установленным организационным положениям, но не реализуются в практической деятельности, не оказывают заметного влияния на взаимоотношения работников [12].

## **1.2 Коммуникационный процесс**

*Коммуникационный процесс* – это обмен информацией между двумя или более людьми.

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

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента.

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

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен [5].

Этапы процесса коммуникаций (рисунок 2):

*Зарождение идеи.* Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи. Кит Дэвис подчеркивает важность данного этапа: «Неудачное сообщение не станет лучше на глянцевой бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя. Лозунг этапа – «не начинайте говорить, не начав думать».

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



Рисунок 2. Простая модель процесса обмена информацией [5].

Руководители, неудовлетворительно обменивающиеся информацией, могут действовать неудачно, поскольку по отношению к ним именно так действует высшее руководство. Однако вы находитесь в ином положении, чем ваше начальство.

*Кодирование и выбор канала.* Процесс трансформирования идеи в обращение, которое может быть передано.

Кодирование в коммуникационном процессе начинается с выбора системы кодовых знаков. Умение говорить, писать, жестикулировать, позировать играют важную роль в способности отправителя кодировать передаваемую идею. Система кодирования должна быть известна получателю. В качестве системы кодовых знаков могут выступать:

- речевые системы, в основе которых лежит устная речь;
- системы письма;
- знаки телодвижений;
- язык жестов;
- видеосистемы;
- звуковые системы (например, азбука Морзе) и т.д.

В результате кодирования формируется обращение. Смысл обращения представляет собой принадлежащие отправителю идею. При этом отправитель рассчитывает, что обращение воспримется адекватно заложенному в него смыслу.

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

*Декодирование.* Для того, чтобы процесс коммуникации был завершен, передаваемый блок информации должен быть раскодирован таким образом, чтобы быть приемлемым для получателя. Каждый принимающий интерпретирует (декодирует) передаваемый блок информации с точки зрения своего предыдущего опыта и представлений. Чем тщательнее декодируется передаваемый блок информации, тем эффективнее коммуникация.

В процессе коммуникации могут возникать специфические коммуникативные барьеры. Коммуникативные барьеры существуют как на уровне межличностных, так и на уровне организационных коммуникаций.

Межличностные барьеры могут быть основаны на восприятии, семантике, обмене невербальной информацией, некачественной обратной связи, плохом слушании.

Преграды, обусловленные *восприятием*, возникают по причине конфликта между сферами компетенции, суждений отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Такое расхождение может стать причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей. Во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, полученного ими. Вследствие чего идеи, закодированные отправителем, могут быть искажены и не полностью поняты.

Вступая в информационный контакт, отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов. *Семантика* изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то сообщение необязательно будет интерпретировано и понято получателем информации. Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, так как во многих случаях не

всегда очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем. Значение символа может быть различным в зависимости от ситуации, в которой символ использован. Семантические затруднения могут быть также обусловлены расхождением способов, которыми люди придают значение группам символов.

Все выше сказанное можно отнести и к *невербальным символам*. Люди в силу своих различий могут интерпретировать разные невербальные символы (улыбка, мимика, жесты, взгляды, позы и т.д.) совершенно по-разному, а, следовательно, будет возникать шум в процессе коммуникаций.

Другим ограничителем эффективности межличностного обмена информацией может быть *отсутствие обратной связи* по поводу посланного сообщения.

Еще одним барьером может выступать *неумение слушать*. Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения.

Барьеры в организационных коммуникациях могут быть основаны на искажении сообщений, фильтрации, перегрузке каналов связи, неудовлетворительной организационной структуре, конфликтах.

*Искажение сообщений* - одна из проблем организационных коммуникаций, состоящая в изменении смысла сообщения. Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщений могут возникать вследствие *фильтрации*. В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем, чтобы с одного уровня на другой уровень организации направлялись только те сообщения, которые к нему относятся. Для этого их приходится упрощать, акцентировать одни и отсеивать другие перед направлением в разные подразделения организации. Такой отбор может и стать причиной искажения содержания.

Преграды на путях обмена информацией могут также быть следствием *перегрузки каналов коммуникаций*. Руководитель, перерабатывающий поступающую информацию и поддерживающий информационный обмен, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной.

К другим аспектам, которые могут вызывать проблемы в коммуникациях, можно отнести *неудовлетворительную организационную структуру*, состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ

распределения задач.

Наконец, создавать проблемы при обмене информацией могут *конфликты* между различными группами в организации.

Успешную передачу информации можно осуществлять через совокупность каналов, образующих коммуникационную структуру, которая может быть глобальной и локальной. Глобальная - означает охват организации в целом, локальная - относится только к ее части, например, к цех, подразделению, отделу.

Кроме того, коммуникационная структура может быть централизованной, полицентричной, децентрализованной. Так, если взаимодействия осуществляются только через одно какое-то центральное звено, то такая коммуникационная структура является централизованной. Структура коммуникаций является полицентричной, когда несколько равноправных субъектов осуществляют концентрацию и перераспределение информации. Коммуникационная структура считается децентрализованной, когда большая ее часть обходит центральное звено.

Коммуникации в организации, как отмечалось ранее, осуществляются, прежде всего, с целью обмена информацией, на основе которой руководитель принимает решения и доводит их до сотрудников организации. Они могут быть письменными и устными, опосредованными и непосредственными, связанными и не связанными с управлением. Универсальным средством коммуникации является речь, с помощью которой не только передаётся информация, но и осуществляется воздействие друг на друга участников совместной деятельности. Это воздействие приводит к определённым последствиям и результатам. В процессе коммуникационного обмена уточняются интересы и позиции сторон, осуществляется координация их действий. Таким образом, деловые коммуникации могут выступать в качестве самостоятельного фактора, управляющего деятельностью персонала. В этой связи деловые коммуникации в организации воспринимаются как деловое (должностное, профессиональное и т.п.) общение.

Учитывая сложность делового общения, его структуру можно представить в виде трех взаимосвязанных аспектов: коммуникативного, интерактивного, перцептивного. Сущность коммуникативного аспекта общения заключается в обмене информацией между сторонами. Сущность интерактивного аспекта состоит в организации взаимодействия между сторонами, то есть в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями. Сущность перцептивного аспекта общения

проявляется как процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установлению на этой основе взаимопонимания.

В организации имеют место различные формы делового общения. Основными из них являются деловая беседа, деловые переговоры, деловые собрания, совещания, публичные выступления.

*Деловая беседа* отличается от простого разговора тем, что она преследует практические результаты, связанные с реализацией целей организации. В ходе беседы менеджер может отдавать распоряжения, решать проблемы, получать необходимую для принятия решений информацию. Чаще всего, к деловой беседе готовятся, заранее формулируя цель и подбирая необходимую информацию.

*Деловые переговоры* – это форма контактов, преследующих цели, связанные с выполнением должностных обязанностей. При осуществлении переговоров взаимодействие различных сторон строится как сотворчество, диалог равноправных с социально-экономической точки зрения субъектов. При переговорах существует осознание взаимной зависимости и признание оппонента. Поэтому переговоры не могут быть сведены к однонаправленным воздействиям даже при иерархически расположенных участвующих сторонах. Переговоры являются цивилизованным средством разрешения противоречий между интересами разных организационных единиц и работников, уточнения и согласования их позиций, выработки скоординированной программы действий. В условиях рынка переговоры являются стержнем экономических отношений.

В современных организациях переговоры становятся центральным механизмом, обеспечивающим сотрудничество и улаживание конфликтов. Таким образом, можно выделить два предназначения переговоров: разрешать споры и сотрудничать. К переговорам приступают, когда, во-первых, односторонние действия невозможны или невыгодны, и, во-вторых, когда нет предусмотренных в законодательном или нормативном порядке процедур, а также строго регламентированных моделей поведения.

Переговоры могут иметь различные функциональные цели. Основные из них следующие [1].

1. Информационно-коммуникативная. Ее основное содержание состоит в обмене мнениями и информацией.

2. Регуляция. Контроль. Координация действий. Данная целевая функция осуществляется, как правило, при наличии устойчивых отношений между сторонами, когда уже имеются определенные договоренности и переговоры ведутся по поводу их уточнения и реализации.
3. Отвлечение внимания. В этом случае, как правило, переговоры играют деструктивную роль, поскольку одна или несколько сторон идут на переговоры, не собираясь ничего решать и, возможно, даже обмениваться мнениями.
4. Пропаганда. Используется для пропаганды и рекламы взглядов, идей, убеждений.
5. Торги. Указанная функциональная цель становится основой для переговоров при обсуждении интересов и намерений сторон, их согласования и выработки устраивающего решения в случае наличия изначальных расхождений.
6. Решение проблемы путем ее совместного анализа. В этом случае стороны изначально предполагают, что имеют сходные интересы и позиции. Поэтому в ходе переговоров основное внимание уделяется уточнению позиций и их согласованию.

### **1.3 Характеристики коммуникационных сетей**

Эффективность коммуникаций во многом определяется количеством каналов связи в сети и ее характером. Для уменьшения возможных шумов в организации целесообразно иметь минимальное число каналов связи в сети коммуникаций. Основные возможности комбинации каналов связи между работниками и/или подразделениями организации. Они могут быть сгруппированы в три основные системы связей: последовательную, веерную и круговую.

Общее число каналов связи в сетях коммуникации можно определить, используя следующие формулы:

для последовательной и веерной сети коммуникации

$$l_{min} = P - 1;$$

для круговой

$$l_{max} = \frac{P(P - 1)}{2}.$$

где  $L$  – число каналов в сети коммуникации,  $P$  – число работников (подразделений).

Минимальное число каналов связи обеспечивают последовательная и веерная сети коммуникаций. Это вроде бы подтверждает одно из основных достоинств организаций, построенных по строго иерархическому принципу – самая простая и ясная сеть коммуникации. Однако на самом деле все обстоит не так просто. Иерархическая структура дает минимальное количество только официальных каналов, а в любой организации существуют и неофициальные, неформальные каналы связи.

Официальная сеть коммуникации часто относительно стабильна, быстро устаревает и люди ищут пути, как сделать ее динамичнее и эффективнее в быстро меняющейся ситуации. Поэтому на практике фактическая сеть коммуникаций в любой организации, а тем более коммерческой, представляет собой не последовательную или веерную, а скорее всего круговую систему, в которой рядом с официальными, прежде всего вертикальными коммуникациями (руководитель – подчиненный), существует число неформальных.

Кроме того, исследования, проведенные социологами в малых группах, показали, что различные сети коммуникации неравноценны по своим качественным характеристикам и, следовательно, их эффективность для организации неодинакова.

Все эти особенности коммуникационных сетей необходимо учитывать при формировании и развитии организационной структуры [7].

## **1.4 Проблемы коммуникационного процесса в организации**

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.

Таковыми проблемами довольно часто являются проблемы в межличностных контактах из-за психологических различий в восприятии. Люди интерпретируют одну и ту же информацию по-разному в зависимости от образования, жизненного опыта, потребностей и т.д. Очень важен характер взаимоотношений между руководителем и подчиненным. В атмосфере доверия расширяются информационные потоки, и повышается точность информации: если руководители честны и открыты, информируя своих подчиненных, последние отвечают им тем же.

Другая часть проблем связана с так называемыми семантическими барьерами. Они проявляются в том, что слова-символы, используемые для кодирования информации, могут иметь разные значения для разных людей в зависимости от их профессии, социального статуса, национально-культурных различий, должности. Ситуация усложняется тем, что во многих организациях, а иногда даже в их структурных подразделениях, вырабатывается собственный жаргон, что также может служить источником смысловых искажений.

Кроме слов (основного средства кодирования) в информационных обменах используются также и *невербальные символы*, например, выражения лица, позы, жесты, интонации, которые способны существенно изменять смысл произносимых слов. Согласно исследованиям психологов, значительная часть речевой информации воспринимается не через слова, а через язык жестов, поз и интонацию. Невербальные символы способны существенно исказить смысл передаваемого сообщения и создать дополнительные проблемы в общении.

Проблемы, возникающие в межличностных информационных обменах, имеют психологическую природу и разрешаются, прежде всего, путем повышения психологической культуры менеджеров и, в частности, совершенствованием навыков делового общения. Однако трудности в процессах коммуникации могут быть вызваны и причинами иного – *организационного характера*.

- *Фильтрация*. В организации существует необходимость отбора или фильтрации сведений, чтобы при обмене информацией между подразделениями или уровнями управления направлять получателю только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения движения информации и придания сообщению большей ясности информацию определенным способом «сжимают»: упрощают, обрабатывают. Это может привести к отсеиванию одних и акцентированию других сведений, искажающих содержание информации.

Кроме того, сообщения, передаваемые на вышестоящие уровни организационной иерархии, довольно часто искажаются из-за сложившейся тенденции снабжать руководителей только положительно воспринимаемой информацией.

- *Перегрузка каналов связи* – другая причина трудностей в организационных коммуникациях. Она вызванна как элементарной нехваткой технических средств связи и обработки информации, так и избыточностью информационных потоков.
- *Нерациональная организационная структура* - еще одна причина, способная вызывать проблемы в коммуникациях. Если структура организации продумана плохо, вызывает дублирование функций, задач и полномочий, это неизбежно приводит и к параллельным потокам информации, ее искажениям и замедлению движения. Нерациональная структура может также вызывать конфликты между различными подразделениями и отдельными руководителями, что естественно создает серьезные проблемы при обмене информацией и принятии управленческих решений.

#### *Эффективность коммуникационного процесса.*

Невозможно количественно оценить эффективность коммуникационного процесса. Но на его эффективность влияет множество факторов.

В оценке эффективности коммуникационного процесса свою роль играет количество каналов связи: при обмене информацией желательно не ограничиваться одним каналом, необходимо иметь минимальное количество каналов, но при этом должно быть их определенное сочетание (например, письменный и устный).

Не менее важную роль играет правильность оформления сообщения: нужно как можно яснее изложить идею, чтобы она была наиболее точно понята получателем.

Коммуникационный процесс можно назвать эффективным, когда между отправителем сообщения и его получателем достигнуто взаимопонимание, поэтому обратная связь очень важна при оценке эффективности коммуникационного процесса. Ее наличие во много раз повышает его эффективность, и способствует достижению взаимопонимания. Тогда и коммуникации являются эффективными и проблемы и задачи за счет достигнутого взаимопонимания решаются взаимовыгодно для обеих сторон.

## **1.5 Совершенствование коммуникаций для эффективного управления и информационные технологии**

Рассмотрим некоторые способы совершенствования информационного обмена в организации.

Регулирование информационных потоков.

Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных.

Управленческие действия.

Руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п. Подчиненный может предпринимать подобные шаги, добиваясь по своей инициативе контакта с руководителем или товарищами по работе.

3) Системы обратной связи.

Один из вариантов системы обратной связи — перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Опрос работников — еще один вариант системы обратной связи [6].

4) Системы сбора предложений. Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации [6].

5) Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников.

б) Современная информационная технология. Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Электронная почта — эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, разных городах и даже в разных штатах и странах.

Хотя общепризнано, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, опросы показали, что 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями. Согласно еще одному опросу примерно 250 тыс. работников 2000 самых разных компаний обмен информацией представляет одну из самых сложных проблем в организациях. Эти опросы показывают, что неэффективные коммуникации - одна из главных причин возникновения проблем [4].

Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, мы должны учиться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становиться лучшими, более эффективными менеджерами. Эффективно работающие руководители - те, кто эффективен в коммуникациях.

Процессы коммуникаций позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе оптимальной стратегии для достижения поставленных целей [8].

Для эффективного функционирования производственного коллектива необходимо наличие в нем систем как формальных, так и неформальных коммуникаций. Если организация обладает только системой формальных коммуникаций, процесс прохождения информации будет бюрократизироваться. Если же окажется преобладающей система неформальных коммуникаций, это приведет к распространению слухов и предположений, мешающих деятельности организации. Таким образом, нужен определенный баланс данных систем, оптимальное соотношение между ними.

Важной задачей управления производственными коллективами является обеспечение работников достаточным количеством информации, необходимой им для успешной производственной деятельности и хорошего самочувствия. Говоря о важности информированности каждого работника в системе управления, следует отметить, что его эффективной деятельности может мешать не только недостаток, но и избыток информации. Таким образом, важно обеспечивать работников

*оптимумом информации* [9].

Улучшение информированности в производственных коллективах возможно лишь на основе выявления информационных потребностей всех работников, независимо от их места в структуре управления. Отсюда следует, что определение оптимума социально-производственной информации в каждом конкретном случае должно быть результатом учета целей и потребностей как субъекта, так и объекта управления.

Информационные технологии – это интеграция компьютеров, электроники и средств связи [4].

Мы употребляем выражение *информационные технологии* (ИТ), включая в него не только компьютерные технологии (оборудование и программное обеспечение) для изготовления и хранения информации, но также и технологии связи для передачи информации.

Последние достижения в области информационных технологий могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Кроме того, электронная почта – эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, разных городах и даже в разных странах. В ходе видеоконференций люди, находящиеся в разных местах, в том числе и в разных странах, обсуждают всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо. Появились компьютерные программы, обеспечивающие работу группы сотрудников, находящихся в различных местах [4].

Управляющие ИТ также включают управление сетями, которые соединяют работников с другими географическими регионами, так как возможно общаться с поставщиками и клиентами через Интернет.

Информационная технология позволяет нам достичь следующих целей:

1. Сократить время получения информации (то есть свести к минимуму задержки в получении информации из-за ее возможной недоступности, из-за почты, из-за отправления информации по неправильному адресу или просто по причине выходного дня в компании).

2. Ликвидировать излишнюю и повторяющуюся работу (ненужные задания типа перепечатывания и нудная сортировка и поиск документов).

Оптимизировать использование человеческих ресурсов (для заданий, требующих рассуждения, инициативы, оценки).

## **ГЛАВА 2. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ОСНОВА КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА**

### **2.1 Организационно - экономическая характеристика ОАО «Беларуськалий»**

Предприятие было создано в 1975 году. С 1996 года Открытое акционерное общество «Беларуськалий» входит в состав Белорусского государственного концерна по нефти и химии «Белнефтехим». 27 сентября 2010 года РУП «ПО «Беларуськалий» преобразовано в открытое акционерное общество «Беларуськалий» (27 сентября 2010 года Минский областной исполнительный комитет выдал свидетельство о государственной регистрации в Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей), которое в настоящее время является одним из крупнейших в мире и самым крупным на территории Содружества Независимых Государств производителем и поставщиком калийных минеральных удобрений для нужд сельского хозяйства. Открытое акционерное общество «Беларуськалий» - один из крупнейших в мире и самый крупный на территории СНГ производитель и поставщик калийных минеральных удобрений.

ОАО «Беларуськалий» совместно с ОАО «Уралкалий» является учредителем ЗАО «Белорусская калийная компания» (далее по тексту - БКК) - одного из крупнейших поставщиков калийных удобрений. Целью создания ЗАО «БКК» является организация одноканальной схемы распределения товара на мировом рынке, координация экспортных объемов поставщиков, постоянная работа на внешнем рынке с целью повышения цен и увеличения объемов продаж в интересах акционеров.

Функционируя на базе Старобинского месторождения калийных солей ОАО «Беларуськалий» включает в себя четыре рудоуправления, вспомогательные цеха и обслуживающие подразделения, в которых занято около 20 тысяч человек. С мая 2009 года введен в эксплуатацию Краснослободский рудник.

Промышленные площадки каждого из рудоуправлений расположены на расстоянии 10-15 км друг от друга. Площадь промышленной площадки каждого рудоуправления составляет от 1 до 2 км. Суммарная площадь около 6 км. Кроме того, значительные площади заняты под складирование отходов производства (солеотвалы и шламохранилища) - около 16 км.

Главными задачами предприятия являются обеспечение потребностей народного хозяйства и населения в химической продукции, минеральных удобрений с высокими потребительскими свойствами и качеством, извлечение прибыли и реализация на основании социальных и экономических интересов трудового коллектива завода.

Основными направлениями деятельности ОАО «Беларуськалий» являются:

- производство калийных удобрений (мелкозернистых и гранулированных), технической соли, поваренной соли, необходимых для удовлетворения потребностей народного хозяйства;
- разработка, внедрение в производство технологий, новых видов продукции;
- торгово-производственная деятельность, оптовая и розничная торговля продукцией производственно-технического назначения и товарами народного потребления;
- строительство, строительно-монтажные работы, реконструкция, проектирование, капитальный ремонт различных объектов;
- пуско-наладочные работы, ремонт и техническое обслуживание оборудования различного функционального назначения;
- осуществление внешнеэкономической деятельности в соответствии с законодательством РБ.

В состав каждого рудоуправления входят рудник для добычи калийной руды (с мая 2009 года в состав 2-го рудоуправления входит Краснослободский рудник) и обогатительная фабрика для ее переработки и выпуска минеральных калийных удобрений в форме мелкозернистого, мелкокристаллического и гранулированного концентрата хлористого калия. Кроме того, предприятие выпускает техническую, пищевую и кормовую поваренную соль.

ОАО «Беларуськалий» использует в своем производстве собственное природное минеральное сырье - сильвинит, залежи которого сосредоточены в Минской области на Старобинском месторождении калийной соли. Из сильвинита после его добычи на рудниках подземным способом на глубине 600-800 метров и последующей технологической переработки производится следующая продукция:

- калий хлористый;
- калий хлористый, поставляемый на экспорт;
- калий хлористый мелкий непылящий агломерированный;
- удобрение натриево-калийное;
- калий хлористый технический;
- калий хлористый технический;
- калий хлористый гранулированный;
- натрий хлористый технический;
- соль каменная поваренная пищевая;
- соль поваренная кормовая;
- натрий хлористый технический;
- натрий хлористый технический противогололедный ;
- концентрат минеральный - галит.

Располагая достаточной природной сырьевой базой, высоким производственным потенциалом, высококвалифицированными кадрами рабочих и специалистов, предприятие имеет все возможности для дальнейшего повышения эффективности производства, внедрения новой техники и совершенствования технологических процессов, обеспечения высокого качества всех видов работ и конечного продукта.

Вся выпускаемая предприятием продукция сертифицирована Госстандартом Республики Беларусь. ОАО «Беларуськалий» имеет национальный и международный сертификаты качества в соответствии с ИСО 9001. В декабре 2001 года предприятие сертифицировало систему управления окружающей средой в соответствии с требованиями ИСО 14001. Минеральные удобрения, производимые предприятием, конкурентоспособны на мировом рынке и отвечают требованиям потребителей. Все виды продукции могут реализовываться как в соответствии с требованиями стандартов, так и по требованиям конкретных экспортных контрактов.

Сохраняя доминирующую долю государства в уставном фонде общества, предприятие в своей деятельности нацелено на выполнение задач, определенных государством. Экспорт калийных удобрений является основным источником

доходов для экономического и технического развития предприятия, обеспечивающий одновременно значительные финансовые поступления для государства и регионов. На предприятии внедрены и успешно функционируют система менеджмента качества в соответствии с требованиями ISO 9001:2008 и система управления окружающей средой, соответствующая требованиям ISO 14001:2004[14].

## **2.2 Особенности коммуникационного процесса на ОАО «Беларуськалий»**

Во главе управления “Беларуськалием” стоит генеральный директор.

В управлении ОАО “Беларуськалий” созданы следующие подразделения по функциям управления: **управление охраны труда, промышленной безопасности и горноспасательных работ** (позволяет обеспечить работникам нормальные условия работы =>вследствие этого они могут не переживать и не отвлекаться от выполнения поставленных нормативов => повышается трудоспособность и фактические показатели могут превышать плановые =>увеличение объемов производства); бухгалтерия; управление капитального строительства; Краснослободский рудник; **экономическое управление**(в общем позволяет снизить затраты на производства продукции и тем самым увеличить прибыль), включающее в себя отделы: **планово-экономический** (осуществляет функции технико-экономического планирования и ценообразования на производимую продукцию и услуги. Свою деятельность отдел осуществляет при взаимодействии с соответствующими подразделениями и получает от них необходимые плановые, нормативные, справочно-информационные и др. документы. Отдел направляет:

**1)**Во все производственные подразделения законодательные, рекомендательные, справочно-информационные и др. документы по технико-экономическому планированию и ценообразованию.

**2)**Бухгалтерии - основные показатели техпромфинплана, цены на внутривозвратной оборот, а также отпускные цены на продукцию и услуги сторонним организациям.

**3)**Финансовому отделу - смету затрат на производство продукции, расчет прогнозируемой прибыли по предприятию.

**4)** Отделу ОТиЗ-план производства продукции для расчета показателей по труду и з.п., данные для начисления премии по условия и м показателям премирования работающих.

**5)** Фирме автоматизации - лимиты на приобретение ненормируемых материалов и запасных частей.

**6)** Отделу главного энергетика- план производства продукции в натуральном выражении.), **организации труда и заработной платы** (предоставляет, например, планово-экономическому отделу информацию о фонде з.п. штатное расписание), финансовый, отдел распоряжения имуществом, **отдел экономического анализа** (участвует в разработке и доводит при необходимости до подразделений предприятия аналитические, справочно-информационные и другие материалы по функциям отдела; На основании проведенных анализов разрабатывать рекомендации по совершенствованию методов и форм экономической работы предприятия. Все это позволяет достижению общей цели предприятия); отделы: кадров, контрольно-ревизионный, **охраны окружающей среды**(предоставляет др.отделам информацию об объемах заполнения шламохранилищ на планируемый год с разбивкой по кварталам, расчет платы за выбросы в атмосферу загрязняющих веществ => если большие выбросы, а это значит больше плата за них помогает предусмотреть очистные сооружения => с годами когда окупится наше сооружение выполнить общую цель получение большей прибыли , за счет того что мы меньше будем платить за выбросы в атмосферу), подготовки кадров (нанимает персонал определенной квалификации. Отдел обменивается данными с др. подразделениями непосредственно узнавая какой персонал необходим тому или иному подразделению => тем самым сразу предоставляет квалифицированные кадры => увеличивается производительность => увеличивается прибыль предприятия.), производственный, главного механика, **главного энергетика** (предоставляет, например ПЭО, балансы потребления топливно-энергетических ресурсов на соответствующий планируемый период => позволяет предусмотреть и рассчитать за счет чего мы сможем уменьшить затраты на производство => увеличить прибыль предприятия => получить больше премий ), главного геолога и главного маркшейдера, авто- транспортный, АСУП, технологический, горный, научно-технического и информационного обеспечения, архитектуры и контроля за технический состоянием зданий и сооружений, социального развития(помогает работникам не беспокоится о проблемах на работе=> увеличивается производительность), юридический и т.п.

Все решения принимаются в высших уровнях структур управления.

Когда высказана идея какого-либо решения проводится собрание, на котором присутствуют генеральный директор, зам. генерального директора и начальники каждого отдела. Проводятся переговоры и определяется план действий по достижению данной цели. Конечно же могут быть и отрицательные мнения по поводу выдвигаемого решения. В этом случае тот кто не согласен выдвигает свое решение и проводятся обсуждения какое же все-таки решение выгодно в общем для предприятия принять. В дальнейшем начальник каждого из отделов объявляет решение всем сотрудникам своего подразделения. И следит за своевременным и качественным выполнением принятого решения [11].

Как излагалось ранее, все решения по разработке, внедрению и т.д., принимаются высшим руководством и до персонала доводятся следующим образом:

- использование телефона;
- посредством издания организационно-распорядительных документов;
- на совещаниях;
- информированием работников, проводимым руководством на рабочих местах;
- использование системы электронного документооборота (СЭД) Lotus.

Еще хочу отметить роль обратной связи в отделе. Она очень велика, ведь от того правильно ли принята информация, зависит эффективность принятия каких-либо важных управленческих решений. Поскольку эти решения очень часто реализуются не начальством, а подчиненными.

## **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА**

Если раньше управление предприятием в основном заключалось в том, что от руководства к подчиненным поступали приказы, которые нельзя было не уточнить, не обсудить, инициативность наказывалась, а сообразительные работники не могли продвинуться по службе, то сегодня руководители предпочитают другой подход к организации работы с подчиненными. Инициативность теперь приветствуется, проводятся общие коллективные собрания, на которых обсуждаются проблемы развития фирмы, выслушиваются просьбы, предложения подчиненных, применяются не только моральные, но и материальные поощрения. В современных условиях важной областью стало информационное обеспечение, которое состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия

обоснованных управленческих решений. Передача информации о положении и деятельности фирмы на высший уровень управления и взаимный обмен информацией между всеми взаимосвязанными подразделениями фирмы осуществляются на базе современной электронно-вычислительной техники и других технических средств связи.

Для эффективных коммуникаций на предприятии в современных условиях можно предложить несколько рекомендаций:

1. Одной из главных проблем внедрения информационных технологий является замена «живого» общения виртуальным. Для ее решения можно предложить проведение периодических тренингов в каждом подразделении организации с участием непосредственных руководителей. Реальные тренинги помогут участникам возникновению идей, которые потом можно привести в свою работу. Основным преимуществом данной методики является наличие обратной связи между руководителем – подчиненным, отработка на практике проблемных организационных моментов. Кроме того, непосредственные коммуникации способствуют сплочению коллектива, установлению более прочных связей между сотрудниками, доверительных отношений.

2. Для преодоления сопротивления персонала нововведениям можно использовать следующие способы:

- разъяснение необходимости и неизбежности перемен всем сотрудникам организации (создания чувства кризисной ситуации - "дальше так жить нельзя");
- объяснение выгод и преимуществ, которые новые методы принесут каждому сотруднику и организации в целом;
- пробное внедрение новых методов в одном из подразделений организации с целью их отработки и оценки влияния на сотрудников организации;
- целенаправленная кампания по изменению культуры организации, включающая выступления руководителей, публикации во внутриорганизационных изданиях, массовые мероприятия и т.д.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

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, регулирую 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 ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

Fisher R., Ury W. Getting to Yes. - Penguin: Books, 1992.

1. Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой. — М.: Эксмо, 2006. — 656 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент/Виханский О.С., Наумов А. И.: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.— 528 с.
3. Грабауров В. А. Информационные технологии для менеджеров. - М.: Финансы и статистика, 2001.- 368 с.: ил.- (Прикладные информационные технологии).
4. Коммуникационный процесс - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/4484765/page:2/>
5. Мескон М. Основы менеджмента/ Мескон М, Альберт М., Хедоури Ф. - М.: Дело, 1997. - 480 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Перевод с англ. - М.: «Дело», 1992. -702 с.
7. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. -М.:ИНФРА-М, 2000. - 480с.
8. Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Союз, 2000. - 576 с.
9. Организационная психология/ под ред.Г.В.Суходольского. -Харьков: Гуманитарный Центр, 2004.-256 с.

Совершенствование системы управления ОАО "Беларуськалий"-[Электронный ресурс]. - Режим доступа:

<https://www.yandex.by/turbo?text=https%3A%2F%2Fstud.wiki%2Fmanagement%2F3c0b65625>

Сущность и виды коммуникаций - [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

<https://infopedia.su/12x690e.html>

1. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов. -3-е изд., доп. - М.: Интел-Синтез, 1999. - 240 с.

Формирование, распределение и использование прибыли ооо «Беларуськалий»-  
[Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
[https://vuzlit.ru/813021/formirovanie\\_raspredelenie\\_ispolzovanie\\_pribyli\\_belaruskaliy](https://vuzlit.ru/813021/formirovanie_raspredelenie_ispolzovanie_pribyli_belaruskaliy)