**Коммуникации в управлении**

**Содержание**

Введение

1. Сущность и классификация коммуникаций

1.1 Определение коммуникационного процесса в управлении

1.2 Понятие межличностных коммуникаций

1.3 Организационные коммуникации

1.4 Электронные коммуникации

2. Модели коммуникаций

3. Методы повышения качества коммуникационного процесса

Заключение

Список источников и литературы

**Введение**

Коммуникация - это общение людей в процессе их совместной деятельности, это обмен идеями, мыслями, чувствами, обмен информацией. Без коммуникации невозможно существование никакой организованной группы людей. Коммуникация - это средство, с помощью которого в единое целое объединяется организованная деятельность. Ее также можно рассматривать как средство, с помощью которого социальные и энергетические вклады вводятся в социальные системы. Коммуникация является средством, с помощью которого модифицируется поведение, осуществляются изменения, информация приобретает эффективность, реализуются цели.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. В первом случае коммуникациям носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно, жесты, поза, тон голоса, время передачи, недосказанность и т.п.) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, что передается, и то, как это «что» передается. Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Так, каждый из участников должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.

Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин 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.

*Актуальность темы курсовой работы* заключается в том, что одним из самых важных факторов интеграции управления является коммуникация.

*Предметом* исследования является теория управления.

*Цель курсовой работы* — исследование сущности коммуникаций, а также того, что можно предпринять, чтобы более эффективно обмениваться информацией как среди менеджеров, так и за пределами их круга.

*Для достижения поставленной цели решим ряд задач:*

-раскроем сущность и классификацию коммуникаций в системе управления;

- исследуем модели коммуникаций на предприятии;

- изучим методы повышения качества коммуникационного процесса.

*Структура работы*. Работа состоит из введения, основной части из двух глав, заключения и списка использованной литературы

В первой главе раскрыта сущность и классификации коммуникаций.

Во второй главе - модели коммуникаций

В третьей главе рассмотрено методы повышения качества коммуникационного процесса.

**В данной курсовой работе акцент делается на следущую литературу***:*

1. Теория управления: Учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А. Л. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2003. - 558 с.
2. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов /В.И. Кнорринг.- М.:- Из-во НОРМА-ИНФРА, 2001.-528 с.
3. Граждан В. Д. Теория управления: Учебное пособие /В.Д. Граждан.- М.: Гардараки, 2005. 416 с.

**1. Сущность и классификация коммуникаций. модели коммуникаций**

**1.1 Определение коммуникационного процесса в управлении**

Коммуникации — это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до работников организации. Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать, чего же хочет от них руководство, или, наконец, от этого могут страдать межличностные отношения. Эффективностью коммуникаций часто определяют качество решений и то, как они в действительности будут реализованы.

Информация – это лишь внешнее проявление коммуникации, ее результат. Информация играет центральную роль в коммуникационном существовании человека и выступает как средство коммуникации[[1]](#footnote-1).

Руководитель почти всё время тратит на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации связующим процессом.

Поскольку руководитель исполняет три свои роли и осуществляет четыре основные функции, с тем, чтобы сформулировать цели организации и достичь их, качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей. Это означает, что для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации.

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 сфер возникновения проблем[[2]](#footnote-2). 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 — это те, которые эффективны в коммуникациях, они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

Основная задача менеджмента – получение прибыли, что напрямую зависит от умения менеджера управлять делами. В вышенаписанном можно увидеть связь между коммуникацией, информацией и умением менеджера работать. Выше показано, как широко обмен информацией охватывает разные части организации и каким образом он соотносится с ее эффективностью. Вы знаете, конечно, что обмен информацией в организациях не всегда так эффективен, как следовало бы. На деле люди общаются между собой менее эффективно, чем им это кажется.

Этот факт был проиллюстрирован Ренсисом Лайкертом при изучении работы мастеров и их подчиненных на одном из предприятий коммунального обслуживания.

В то время как 85% мастеров считали, что их подчиненные чувствуют себя свободно при обсуждении важных деловых вопросов, только у 51% подчиненных в действительности присутствовало это чувство свободы. В другом исследовании начальник отдела зарегистрировал инструкции или передаваемые подчиненным решения по 165 специальным поводам. Судя по записям подчиненных, они были осведомлены только о 84 таких сообщениях. Один из исследователей проанализировал работу калифорнийской компании в области здравоохранения и выявил существенные различия между руководителями высшего, среднего и низового уровней в том, как они оценивают эффективность коммуникаций в их организации.

В ходе обмена обе стороны играют активную роль. К примеру, если вы как управляющий описываете одному из подчиненных, как нужно изменить работу, это только начало обмена. Чтобы обмен информацией стал эффективным, ваш подчиненный должен сообщить вам, как он понимает задачу и ваши ожидания в отношении результатов его деятельности. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона “предлагает” информацию, а другая воспринимает ее. Чтобы было именно так, следует уделять пристальное внимание коммуникационному процессу.

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[[3]](#footnote-3). 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[[4]](#footnote-4):

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. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

1. Зарождение идеи.

2. Кодирование и выбор канала.

3. Передача.

4. Декодирование.

Хотя весь процесс коммуникаций часто завершается за несколько секунд, что затрудняет выделение его этапов, проанализируем эти этапы, чтобы показать, какие проблемы могут возникать в разных точках. Этот анализ подобен внимательному разглядыванию каждого кадра короткого эпизода на кинопленке[[5]](#footnote-5).

***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”.

Важно помнить, что идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информации. Отправитель решил только, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена информацией. 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.[[6]](#footnote-6)

Этот пример показывает также связь между восприятием и коммуникацией. У руководителя, который считает подчиненных способными к развитию и совершенствованию, а значит, нуждающимися в информации с оценкой результатов их работы, скорее всего, найдутся дельные позитивные идеи для обмена информацией на указанную тему по существу. Управляющий, который воспринимает подчиненных как детей, ждущих, чтобы их поправляли и направляли, скорее всего, заложит в свои идеи критицизм отрицательного свойства, свойственный такому образу мышления.

Еще один пример потенциальных проблем на этапе зарождения идеи дает нам начальник цеха, только что принявший сообщение от высшего руководства о том, что компании нужно на 6% увеличить производство видеоигр без увеличения сверхурочных выплат. Если начальник цеха не сможет сообразить, каким путем лучше всего обменяться этой информацией с подчиненными и направит им это сообщение в точности таким, каким оно было получено, возможны недоразумения, поскольку рабочие поймут лишь сам факт того, что изменения необходимы. Если же руководитель в самом деле продумает те идеи, которые требуют передачи, он может прийти к следующим заключениям[[7]](#footnote-7):

1. Рабочие должны понять, какие нужны изменения – прироста объема производства на 6% без дополнительных сверхурочных.

2. Рабочие должны понять, почему нужны эти изменения, иначе они могут сделать вывод, что компания пытается выжимать из них больше, а платить поменьше, и взбунтоваться.

3. Рабочие должны понять, каким образом следует осуществить изменения — качество продукции и уровень брака не должны измениться вследствие прироста объема производства, иначе эффективность может снизиться, а не возрасти, как того требует в своем сообщении высшее руководство.

Руководители, неудовлетворительно обменивающиеся информацией, могут действовать неудачно, поскольку по отношению к ним именно так действует высшее руководство. Дело в том, что руководители высшего звена часто служат ролевой моделью для поведения подчиненных. Если наши руководители склонны к принуждению или не откровенны в обмене информацией с нами, мы вполне можем повести себя подобным образом, обмениваясь информацией со своими подчиненными. Однако вы находитесь в ином положении, чем ваше начальство. Поэтому вовсе необязательно действовать в том же стиле, даже если этот стиль эффективен. Что в действительности необходимо, так это осознать — какие идеи предназначены к передаче до того, как вы отправляете сообщение и уверенность в адекватности и уместности ваших идей с учетом конкретной ситуации и цели.

***Кодирование и выбор канала***

Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, использовав для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Картина иногда достойна тысячи слов, но не при передаче сообщения по телефону. Подобным образом может быть неосуществимым одновременный разговор со всеми работниками сразу. Можно разослать памятные записки, предваряющие собрания небольших групп, для обеспечения понимания сообщения и приобщения к проблеме.

***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.

***Обратная связь***

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. Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. 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, более эффективно снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

**1.2 Понятие межличностных коммуникаций**

Межличностные коммуникации могут возникать в любом из рассмотренных видов коммуникаций и предполагают прямой межличностный обмен информацией, в котором преимущественно используется канал устной речи. При множестве методов коммуникации почти все свое время руководители тратят на прямой межличностный обмен информацией. Изучение межличностных коммуникаций с целью их управляемости имеет наибольшую значимость.

В межличностных коммуникациях главным является передача информации от одного лица к другому. Межличностные коммуникации обладают рядом отличительных характеристик, которые необходимо учитывать менеджерам в профессиональной деятельности. Во-первых, межличностная коммуникация практически всегда более оперативна и достигает своего адресата при минимуме помех. Во-вторых, она всегда избирательна, так как межличностный канал оперативно формируется в наиболее подходящий для передачи информации момент и способен выходить на нужного респондента. Межличностная коммуникация более свободна от формальных, регламентирующих форму и стиль сообщения рамок, что делает ее более доступной и доходчивой. Кроме того, при личном общении эффект восприятия может быть усилен за счет обаяния говорящего, тембра его голоса, интонации, мимики, жестов, ориентированных исключительно на конкретного собеседника.

И последнее, в межличностной коммуникации открываются огромные неограниченные возможности для использования эффекта обратной связи.

Нельзя переоценить значимость обратной связи, поскольку именно от нее зависит эффективность межличностных коммуникаций. Правильные последующие действия и обратная связь требуют создания соответствующих формальных и неформальных механизмов, посредством которых передатчик может проверить, насколько правильно было интерпретировано его сообщение. Успешная деятельность посредством межличностных коммуникаций определяется прежде всего эффективностью или неэффективностью обратной связи. Условия эффективности обратной связи [23] даны ниже.

1. Намерение. Целью обратной связи являются улучшение качества работы, повышение ценности каждого отдельного работника.

2. Конкретность. Обратная связь должна обеспечивать реципиентов конкретной информацией, благодаря которой могут быть установлены способы исправления сложившейся ситуации.

3. Описательность. Обратная связь должна иметь скорее описательный характер, чем оценочный, и содержать объективные сведения о результатах деятельности работника.

4. Полезность. Обратная связь предоставляет информацию, которую работник может использовать для улучшения результатов и качества своего труда, помочь получить новые знания, сформировать новые навыки и умения.

5. Своевременность. Обратная связь должна осуществляться вовремя, так как дает возможность внести коррективы в действия и тем самым влиять на результаты процессов.

6. Готовность. Для эффективности обратной связи требуется готовность работников ее воспринять; если она навязывается работникам, то ее эффективность заметно падает.

7. Ясность и достоверность. Если информация неверна, то это формирует предвзятое мнение и может исказить или привести к ошибочным коррективам в деятельности работников.

В процессе межличностных коммуникаций выделяются три основные фазы.

1. Докоммуникативная фаза характеризуется запросами и ожиданиями аудитории.

2. Коммуникативная фаза отражает процесс непосредственной реализации запросов.

3. Послекоммуникативная фаза отличается использованием полученной информации.

Представленные фазы в межличностном общении лежат в основе установления методов, средств и способов коммуникации. К их числу относятся: текст (слово), другие символы (рисунки), действие (невербальные коммуникации).

Универсальным средством межличностных коммуникаций является язык. В процессе коммуникации язык реализуется в виде отдельных текстов. Именно текст является той структурной единицей простейшего акта общения, которая определяет поведение коммуниканта.

К коммуникативным символам также относятся рисунки, схемы, диаграммы, модели, макеты и т.д. В большинстве случаев они используются для пояснения словесных сообщений, так как позволяют наглядно иллюстрировать преподносимую идею и считаются мощным визуальным средством изображения.

**1.3 Организационные коммуникации**

Коммуникациями пронизан весь процесс производства и управления. С точки зрения масштабов коммуникации делятся на две большие группы: между организацией и ее средой и между уровнями управления и подразделениями.

К первой группе относятся коммуникации, представляющие собой информационное взаимодействие с внешней средой. Сюда относятся средства массовой информации, потребители, надзор за качеством продукции, органы государственного регулирования, политические группы, комитеты, поставщики и т.п. Возникновение коммуникаций внутри предприятия в виде собраний, обсуждений, телефонных переговоров, отчетов и т. д., как правило, являются реакцией на воздействие внешней среды. В качестве коммуникаций для организации используются различные формы. Так, для реализации товара используются программы маркетинга и реклама. Соблюдение норм государственного регулирования требует письменного оформления документов. Изучение рынка ведется при помощи специальных организаций, т. е. существует множество способов коммуникаций.

Ф. Котлером все контактные аудитории, окружающие организацию, разделены на три типа:

• благожелательные аудитории, характеризующиеся позитивным интересом к организации;

• искомые аудитории, в которых заинтересована сама организация при условии их позитивности;

• нежелательные аудитории, чье внимание менее всего хотела бы привлечь к себе организация.

Ко второй группе относятся коммуникации между уровнями управления и подразделениями.

Основу процесса управления составляет взаимодействие между элементами управленческой структуры — подразделениями, должностями, отдельными лицами, осуществляемое с помощью соединяющих их коммуникационных каналов, создаваемых в процессе личных контактов, обмена документами, функционирования электронных средств связи и т.п. По содержанию такое взаимодействие может быть:

• информационным;

• административным;

• техническим.

В рамках информационного взаимодействия субъекты управленческой деятельности обмениваются сведениями, необходимыми для принятия решений. Эти сведения бывают официальными, закрепленными юридически, и неофициальными, не обладающими никаким правовым статусом, но помогающими ориентироваться в ситуации.

В процессе административного взаимодействия вышестоящие звенья управленческой структуры передают нижестоящим управленческие полномочия и ответственность, различные распоряжения, инструкции, рекомендации, получают от них отчеты, осуществляют процесс контроля. По назначению административное взаимодействие бывает координационным и интеграционным. С помощью первого влияние осуществляют межфункциональные органы - комитеты, специальные группы, стратегические хозяйствующие центры и т.п., обеспечивается добровольное согласование интересов отдельных звеньев управленческой структуры и поддерживается единство их автономных действий. С помощью второго происходит объединение элементов управленческой структуры в единое целое и их подчинение руководящему центру организации - совету директоров, правлению, штаб-квартире.

Техническое взаимодействие между субъектами управленческой структуры реализуется в процессе их участия в практической деятельности, например, в подготовке и проведении совещаний, переговоров, при обмене опытом, ведении делопроизводства, сборе, фиксации, хранении, выдаче различного рода документов и пр.

По характеру взаимодействие в организации может быть прямым или косвенным. Прямое основывается на контактах сторон. Косвенное подразумевает, что одна из сторон создает условия, при которых другая, несмотря на отсутствие каких бы то ни было команд, выполняет требующиеся от нее действия. Если при контактах между элементами управленческой структуры отсутствует промежуточное звено, говорят о непосредственном взаимодействии. Однако сегодня в крупных организациях оно возможно в ограниченных масштабах, и в большинстве случаев субъекты взаимодействуют опосредованно, т.е. через кого-то, скажем, через заместителей или руководителей низового уровня.

В процессе управления осуществляются коммуникации по вертикали и по горизонтали между подразделениями. По нисходящей передается информация о принятых решениях на высших уровнях (текущие задачи, конкретные задания, рекомендации). Эта информация может передаваться из одного уровня на другой вплоть до исполнителей. Не менее важными являются коммуникации и по восходящей линии. Предприятие не может функционировать без информации о ходе производственного процесса. По восходящей передается информация о загрузке оборудования, количестве работающих, поступлении сырья, выпуске продукции и т.д. Иногда возникает ситуация, когда решение вопроса на низовом уровне требует вмешательства руководителей высшего звена. И тогда информация по ступеням управления снизу передается на самый высокий уровень. Так, например, вопрос об изменении технологии, возникший на производственном участке, требует решения руководителя организации.

Для координации задач и действий между множеством подразделений организации требуется обмен информацией между ними. Поэтому устанавливаются потоки информации между подразделениями по горизонтали. Так координируется деятельность рабочих групп по контролю за издержками, распределению ресурсов, новым методам производства, сбыту продукции. Руководители различных подразделений информируют друг друга о ходе внедрения новой техники. Кроме координации действий горизонтальные коммуникации способствуют установлению равноправных отношений между подразделениями, что положительно сказывается на работе всей организации.

Совокупность каналов, с помощью которых осуществляется взаимодействие субъектов управления, образует его коммуникационную структуру, которая может быть глобальной, когда охватывает организацию в целом, и локальной, если относится только к одной ее части, например подразделению. Осуществление взаимодействия только через одно какое-то центральное звено означает, что коммуникационная структура является централизованной, а само звено выступает в качестве не только посредника, но и источника и контролера коммуникаций, имеющих в основном форму вертикальных связей. В то же время структура коммуникаций может быть полицентричной, предполагающей наличие нескольких равноправных субъектов, осуществляющих концентрацию и перераспределение информации, или децентрализованной, когда большая ее часть (обычно по содержанию второстепенная) минует центральное звено.

Наличие в коммуникационной структуре параллельных и пересекающихся каналов свидетельствует о ее сложности, дающей гарантию того, что желаемое взаимодействие состоится даже в условиях тех или иных сбоев и неполадок в ней. В то же время в сложной структуре заложена потенциальная возможность искажения обмениваемой информации.

**1.4 Электронные коммуникации**

За последние десять лет произошли кардинальные изменения в информационных технологиях, охватывающих появление новых продуктов, применение компьютеров и способов хранения информации.

Конец 80-х и начало 90-х годов называли «зарей информационной эры», когда использование информации считалось важнее процесса ее создания, хранения или передачи с помощью электронных средств. Это был естественный переход от компьютерной эры, в ходе которой вычислительная мощность и возможности ЭВМ выросли до беспрецедентных размеров, а стоимость вычислений резко снизилась. Сегодня такие же колоссальные изменения происходят в области телекоммуникаций. Люди имеют возможность доступа к информации, совместного ее использования и передачи с такой скоростью и так дешево, как никогда раньше.

Непосредственное отношение к компьютеризированным управленческим информационным системам имеет телекоммуникационный взрыв. Действительно, границы между компьютерными технологиями и телекоммуникациями становятся менее заметными. В настоящее время компьютеры осуществляют коммуникации, а телекоммуникационные сети становятся более компьютеризированными. В дополнение к компьютерам в телекоммуникационных системах используют телефоны и телевизионные технологии, беспроводные мобильные радиосистемы, использующие оптоволоконные кабели.

Телекоммуникационные системы предполагают, что пользующиеся ими люди выполняют свою работу или часть ее на дому, а связь с офисами поддерживается посредством компьютерных линий связи. Исследования показывают, что преимущества телекоммуникаций для работников заключаются в отсутствии отвлекающих моментов, уменьшении затрат времени и денег на общение, возможности снизить расходы на рабочую одежду, проводить больше времени с членами семьи или обеспечить уход за ними. Выгоды для организаций состоят в повышении производительности труда, в снижении потребности в рабочих площадях, в возможности привлечения талантливых людей, живущих в отдаленных местностях, в повышении уровня лояльности работников. Более того, в обмен на домашний комфорт некоторые индивиды увеличивают свой рабочий день и интенсивность труда.

Некоторые авиакомпании используют систему обслуживания заказов, позволяющую увеличить индивидуальный подход к клиентам. Определитель номера отображает номер звонящего и передает его в компьютер, который выводит на дисплей имя заказчика и его корпоративный файл еще до того, как представитель компании снимет телефонную трубку.

Электронная почта представляет собой коммуникативную компьютерную систему, позволяющую мгновенно передавать сообщения конкретному и множеству адресатов, которые будут храниться в их персональном компьютере до тех пор, пока их не прочтут. С помощью системы Интернет (стремительно растущей информационной среды, связывающей компьютерные сети в глобальном масштабе) миллионы людей могут получать информацию практически обо всем, что их интересует, и потенциально осуществлять коммуникации с любым человеком, имеющим компьютер.

Электронная почта может быть использована для передачи компьютерных файлов, а также для обмена по электронному стандарту. Организации, предоставляющие услуги электронной почты, имеют доступ к различным базам данных, что дает пользователю возможность получать самые свежие новости и финансовую информацию, отчеты о кредитоспособности, производить электронные банковские операции и даже приобретать товары, не выходя из дома. Основными преимуществами систем электронной почты являются высокая скорость передачи, удобство пользования. Однако самым существенным недостатком выступает отсутствие непосредственного личного контакта, связанные с этим трудности точной передачи информации, интерпретации эмоций и чувств.

В организациях наряду с электронной почтой и интеллектуальными автоответчиками используются электронные доски объявлений для передачи рутинной информации, для уменьшения бумажной работы и хранения необходимой информации. Помимо поддержания контактов электронные доски объявлений могут стать полезными в повседневной работе компаний.

Некоторые компании создают виртуальные, не нуждающиеся в помещениях и рабочих столах офисы, в которых основными средствами производства являются компактные коммуникационные средства — электронная почта, сотовые телефоны, портативные компьютеры, факсимильные аппараты, модемы, системы проведения видеоконференций. Вооруженные ими сотрудники могут выполнять работу не только на дому, но практически в любом месте — в офисах заказчиков, в автомобилях, в ресторанах и т.д. Однако не следует забывать о риске утраты возможностей социальных взаимодействий.

**2. Модели коммуникаций**

Коммуникации в организациях представляют собой сложные, динамичные и воспроизводящиеся явления, которые могут рассматриваться как действие, взаимодействие и процесс. В зависимости от перечисленных подходов и различаются модели коммуникаций

1. Коммуникация как действие ориентирована на выполнение ряда операций, обеспечивающих передачу определенной информации от одного субъекта к другому. Она представлена на рис. 1.

В этой модели источник разрабатывает послание, состоящее из символов. Символы затем превращаются в сигналы, или кодируются. Сигналы посылаются через каналы для получателя, который их раскодирует, или интерпретирует. В этой модели нет места обратной связи, т.е. коммуникация понимается как одностороннее действие.

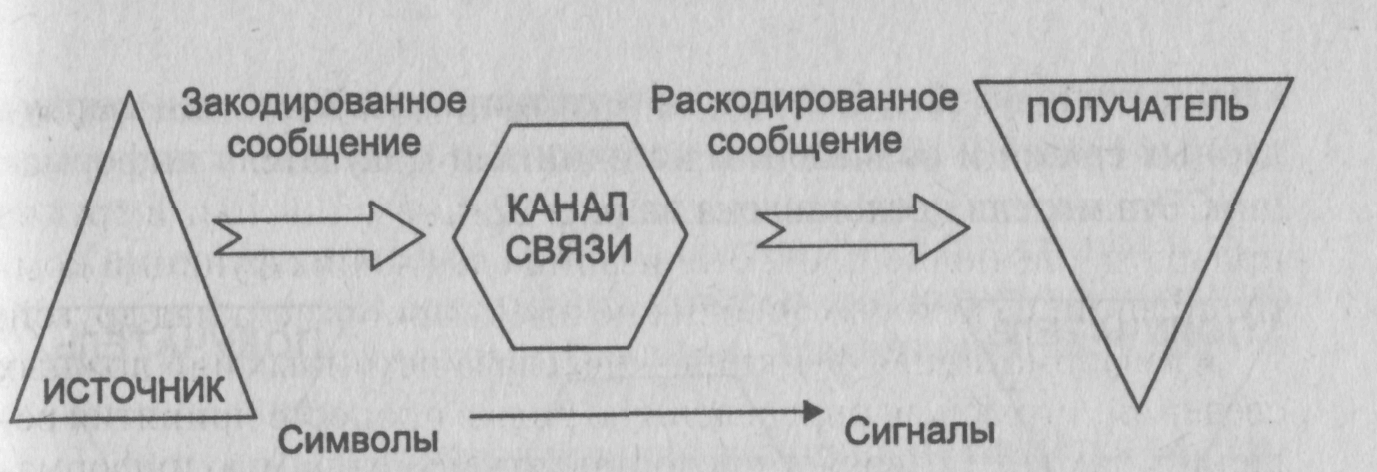


Рис. 1. Модель коммуникации как действие

2. Коммуникация как взаимодействие предполагает введение элемента обратной связи. Однако линейные связи в данной модели заменены на циркулярные, что делает ее сложной и неточной. Она показана на рис. 2.

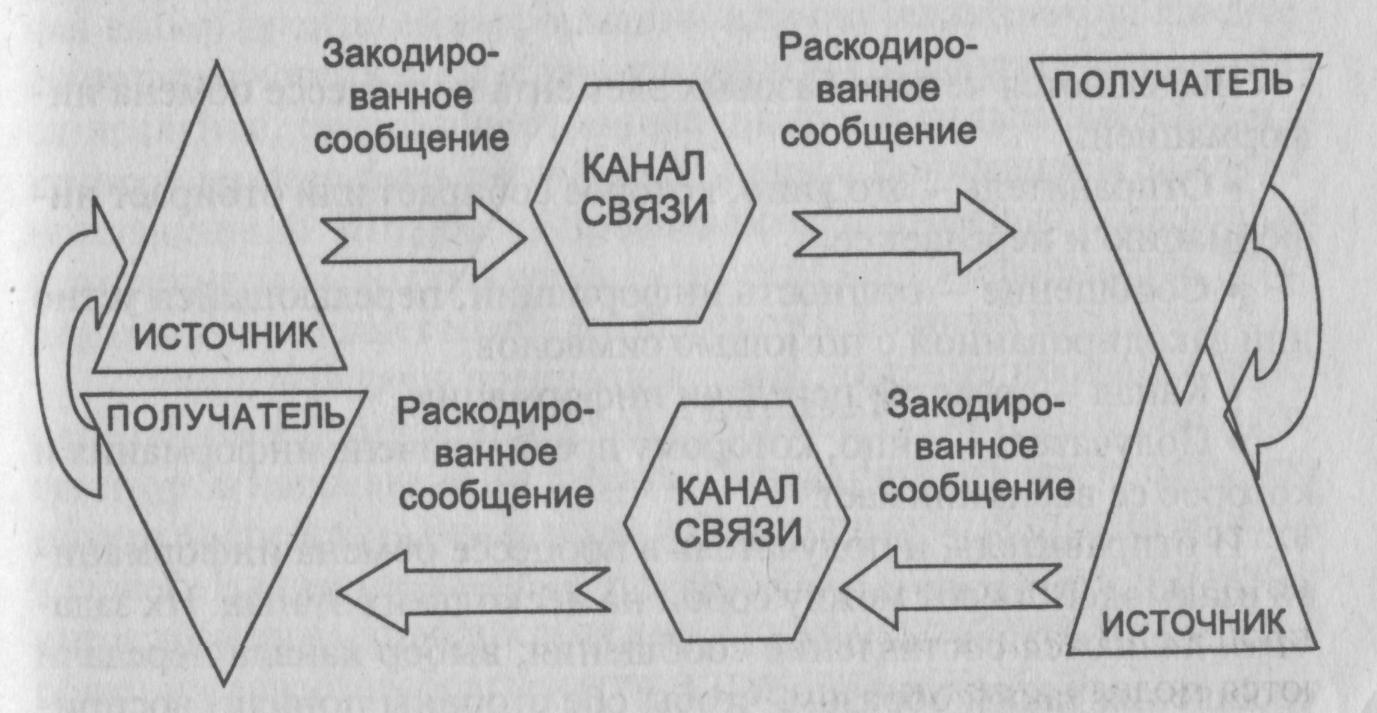


Рис. 2. Модель коммуникации как взаимодействие

В рамках такой модели построения коммуникаций помимо линейных однонаправленных связей введены циркулярные связи, которые призваны выполнить функцию обратной связи и используются для подтверждения правильности понимания переданной информации.

3. Современная модель коммуникации является более полной, так как отражает коммуникацию как процесс. Принципиальное отличие заключается в отсутствии линейных или циркулярных связей и совпадении источника и получателя информации. Эта модель представлена на рис. 3.



Рис. 3. Модель коммуникации как процесс (развернутая модель)

Выделяются четыре базовых элемента в процессе обмена информацией.

• Отправитель - это лицо, которое собирает или отбирает информацию и передает ее.

• Сообщение — сущность информации, передающейся устно или закодированной с помощью символов.

• Канал — средство передачи информации.

• Получатель — лицо, которому предназначена информация и которое ее воспринимает.

И отправитель, и получатель в процессе обмена информацией взаимодействуют между собой на нескольких этапах. Их задачами являются составление сообщения, выбор канала передачи сообщения таким образом, чтобы обе стороны поняли, восприняли и разделили исходную идею. Трудность заключается в том, что на каждом этапе смысл информации может быть искажен или полностью утрачен. В практике управления процесс коммуникаций часто завершается в несколько секунд. Однако на каждом этапе могут возникать свои проблемы. Сам факт обмена еще не гарантирует эффективности общения, т.е. достижения взаимопонимания людей, принимающих участие в коммуникации. Достаточно часто передаваемое сообщение бывает неправильно понятым или искаженным. Соответственно в таком случае коммуникации являются неэффективными. Для оценки сущности процесса обмена информацией и условий его эффективности необходимо более детально рассмотреть стадии процесса коммуникаций.

Коммуникационный процесс состоит из ряда стадий и этапов, знание роли и содержания которых позволяет эффективно управлять процессом коммуникации. Традиционно выделяются следующие этапы.

1. Этап посылки и кодирования значения начинается с идентификации индивида в рамках данного процесса и формулирования смысла и значения коммуникации. Без идеи практически не может состояться само сообщение и коммуникация, что означает лишение смысла всех последующих шагов. Это очень важный этап, так как именно он определяет эффективность коммуникаций. Непродуманная или неудачная идея препятствует достижению понимания. Затем идея кодируется, т.е. происходит трансформация передаваемого значения в послание или сигнал, включая выбор носителей информации или системы знаков. Носители организуются в определенную форму, в результате формируется послание, содержащее данные с определенным значением и которое должно быть получено с полным пониманием заложенного значения. Шифровка производится с помощью подходящих слов, символов, используемых для передачи информации. Отправитель определяет наиболее адекватный способ передачи.

2. Этап передачи предполагает поступление послания через передатчик в передающий канал, с помощью которого оно путешествует в направлении адресата. Передатчиками могут быть технические средства, химическое или физическое состояние среды, человек. В качестве каналов используются сама среда и технические устройства и приспособления. После определения формы сообщения важно выбрать соответствующий способ его передачи, учитывая фактор времени, возможность барьеров или помех, искажений информации с целью повышения эффективности коммуникаций. Важно, чтобы выбранный канал соответствовал идее и цели сообщения, иначе процесс передачи информации теряет смысл.

В ряде случаев при обмене информацией желательно не ограничиваться единственным каналом связи, а использовать определенное сочетание средств передачи информации. Несмотря на определенное усложнение процесса коммуникаций, заметно повышается его результативность. Исследования подтверждают, что одновременное использование средств устной и письменной коммуникации делает эффективнее коммуникационный процесс по сравнению с применением только письменных сообщений.

3. Этап получения заключается не только в фиксации получения послания, но и в значительной степени в его раскодировании в понятное и приемлемое значение. Осуществление передачи позволяет адресату принять сообщение.

Раскодирование включает восприятие, интерпретацию послания и оценку, которая базируется на системе критериальных ценностей получателя. Отправитель стремится к тому, чтобы получатель адекватно воспринял сообщение, точно так, как оно было отправлено. Однако понимание может быть реализовано только в сознании получателя. По сути расшифровка — это перевод символов сообщения в мысли получателя. Коммуникатор может заставить другую сторону принять сообщение, но не имеет возможности заставить правильно понять его. Точность коммуникации определяется по отношению к идеальному состоянию, когда намерение значения отправителя равно интерпретации этого значения получателем. Возможное искажение связано с наличием в процессе коммуникации помех или шума (любое вмешательство в коммуникационный процесс способно исказить смысл послания).

4. Этап обратной связи представляет собой обмен ролями участников процесса коммуникации, при котором весь цикл повторяется снова, но в обратном направлении. Для подтверждения (неподтверждения) ожидаемого результата необходима обратная связь, являющаяся ответом получателя на послание, коммуникация с помощью обратной связи превращается в двустороннее движение и динамический процесс. Возникающая обратная связь замыкает коммуникативный контур. Обратная связь дает возможность узнать, дошло ли послание и в каком значении, позволяет понять, в какой мере было понято и воспринято изначальное сообщение.

Путем обратной связи повышается эффективность коммуникационного процесса. Обратная связь способствует также подавлению (уменьшению) шума, под которым понимают все то, что искажает смысл сообщения. Его источником может быть язык и различия восприятия. Из-за них может меняться смысл сообщения в процессах кодирования и декодирования. В виде помех могут выступать также организационные неполадки между руководителями и подчиненными. Они затрудняют точную передачу информации. Преодоление шумовых помех дает возможность более или менее точно передать сообщение. Но слишком высокий уровень шума может привести к полному нарушению информационного процесса, а следовательно, к снижению управляемости.

Коммуникация с помощью обратной связи превращается в дорогу с двусторонним движением, а сам процесс приобретает динамику. При этом обратная связь может быть выражена не обязательно в той же кодовой системе, что и полученное послание.

Главное, чтобы кодовая система была известна новому получателю. Так, очень часто на какую-то фразу мы отвечаем кивком головы. Для руководителя, как и для другого лица, обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения), так и косвенная (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты и т.п.). И то, и другое могут свидетельствовать как об успехе коммуникации, так и о ее неудачах.

**3. Методы повышения качества коммуникационного процесса**

Менеджеру необходимо до конца понять практические потребности в коммуникации. Но также важно, чтобы вопросы, влияющие на установление хорошей коммуникации, были проанализированы. Эти вопросы включают в себя готовность установить коммуникацию, определение препятствий, влияющих на нее, ее принципы, выбор метода, перекрестную коммуникацию.

Как могут такие крупные предприятия как действовать при нехватке коммуникации? Тем не менее, если поинтересоваться степенью понимания необходимой информации в любой данный момент, то можно поразиться ее убогости. Это бывает возможным потому, что, даже, если предприятие и преуспевает, оно часто потребляет необходимую информацию урывками. Можно достигнуть заметного улучшения эффективности, если ликвидировать препятствия для коммуникации.

*Плохо сформулированные сообщения.*

Независимо от того, как доставляются сообщения, их расплывчатость и туманность - слишком частые явления. Такие недостатки, как плохо выбранные и ничего не значащие слова, небрежные упущения, отсутствие последовательности, плохое изложение мыслей, неуклюжесть структуры предложений, недостаток лексических средств, банальности, поразительные повторения, жаргон и т.д., довольно широко распространены. Отсутствие ясности и точности приводит к дорогостоящим ошибкам.

*Ошибочный перевод.*

Менеджеры находятся в центрах коммуникаций и функционируют как получатели и отправители сообщений. Они получают разнообразные виды сообщений от вышестоящих лиц, от своих коллег и от подчиненных и в свою очередь должны перевести информацию, предназначенную для подчиненных, своих коллег и руководства, на понятный для них язык. Часто бывает недостаточно передать информацию слово в слово, она или должна быть выражена в словах, понятных для людей в той области, в которой работает получатель, или должна сопровождаться разъяснениями, которые будут понятны получателю. Этот процесс требует умения, которое зачастую отсутствует. Поскольку сотрудники предприятия действуют, обычно только приблизительно понимая друг друга, эффективность постоянно от этого страдает, что приводит к значительным убыткам.

*Потери в процессе передачи или хранения.*

Последовательная передача одного и того же сообщения уменьшает его точность. В устном сообщении при каждой последовательной передаче теряется около 30% информации. Следовательно, на крупных предприятиях совершенно невозможно положиться на устную связь одного уровня с другим. Даже письменные сообщения, сопровождаемые разъяснениями, теряют при передачи часть своего смысла. В равной мере серьезной проблемой является удержание информации в памяти. Является ли удивительным то, что предприятия часто функционируют в обстановке неведения: исследования показывают, что сотрудники сохраняют в памяти только 50% переданной информации, а руководители всего 60. Необходимость повторения сообщения, следовательно, очевидна[[8]](#footnote-8).

*Невнимательность.*

Часто приходится встречаться с простой неспособностью прочесть бюллетени, уведомления, протоколы, сообщения, доклады. Что касается неспособности выслушать устное сообщение, то психологи и работники просвещения заметили, что «слуховые аппараты» не слушающих часто выключены, а они сами в это время заняты мыслями о гольфе, семейных проблемах. К сожалению, невнимательное выслушивание информации является хронической человеческой слабостью. Поэтому довольно часто можно слышать споры по уже решенным вопросам. Причины варьируются от желания произвести на говорящего впечатление своими знаниями до простого неуважения к точке зрения другого человека. В любом случае попытки сообщить что-то тому, кто не слушает, потерпят неудачу.

*Неразъясненные предположения.*

Часто недооцениваемыми, но существенно важными являются несообщенные предположения, которые лежат в основе практически всех сообщений. Например, делегирование полномочий может выглядеть конкретным, но как должны подчиненные толковать его, если они знают, что им следует принять решение, о котором конкретно не говорится, но, как они полагают, подразумевается? Они могут предполагать, что их руководитель имел в виду только то, что было конкретно оговорено, или они могут предполагать, что подразумевается свобода принятия непредвиденных решений в интересах фирмы. Кажущаяся ясность первоначального делегирования полномочий вызывает подобную неуверенность при наличии неясного предположения.

*Недостаточный период приспособления.*

Иногда в сообщении говорится о перемене, которая серьезно повлияет на сотрудников: сдвиги во времени, месте, виде и порядке работы или изменения в составах групп. Некоторые сообщения указывают на необходимость дальнейшей профессиональной подготовки, изменении в служебном положении и т.п. Перемены воздействуют на людей по-разному, и может потребоваться время, чтобы понять полное значение сообщения. Следовательно, для сохранения эффективности деятельности важно не навязывать изменения людям, прежде, чем они не приспособятся к их последствиям.

*Недоверие к автору сообщения.*

Некоторые руководители славятся тем, что посылают большое количество отменяющих или изменяющих сообщений, которые следуют за первоначальным сообщением. Такие сообщения являются обычно результатом недостаточно продуманных суждений, плохо выбранной терминологии или нелогичных решений. Повторение подобных случаев постепенно приводит подчиненных к отсрочке действий или к работе без энтузиазма. Недоверие к руководителю по любой причине мешает коммуникации.

*Страх.*

Опытный руководитель признаёт, что в вопросах информации он должен полагаться на своих подчиненных, но надежная классификация предмета информации и ее срочности еще не выработана, чтобы подчиненные могли руководствоваться ею при выборе того, что они должны сообщить наверх. Выбор времени и точность контрольных, проблемных и специальных докладов обычно не вселяют в руководителя чувства уверенности. Здесь всегда можно ждать неумелого отбора, полуправды или полного сокрытия истины.

*Отсутствие передачи.*

Для непосвященных это «препятствие» может показаться странным и непростительным, и тем не менее фактом является то, что руководители просто не передают нужных сообщений. Причины обнаруживаются в хорошо известных человеческих склонностях к лени, к предположению, что «все знают», к медлительности, к намеренному желанию сбить с толку. Поскольку вы не можете сообщить всего, вы и выбираете, что передать. Иногда это приводит к полному умалчиванию информации, в чем виноваты сами руководители.

Кроме этих преград существуют помехи так называемых «организационных коммуникаций».

*Искажение сообщений.*

Когда информация движется внутри фирмы вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных коммуникациях. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах. Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщения могут возникать также вследствие фильтрации. В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем, чтобы с одного какого-то уровня на другой уровень организации или отдела направлялись только те сообщения, которые его касаются. Поскольку именно управляющие определяют, какие сообщения направлять, всевозможные преграды в межличностных контактах могут подталкивать их к отсеиванию одних и акцентированию других сообщений. Такой отбор может стать причиной непопадания важной информации в другой сектор организации или поступления информации туда с существенным искажением содержания. Сообщения, отправляемые наверх, могут искажаться в силу несовпадения статусов уровней организации. Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией. Это может привести к тому, что подчиненный не информирует руководителя о потенциальной или существующей проблеме, поскольку не хочет сообщать начальнику плохие новости[[9]](#footnote-9). Дополнительной причиной ухудшения поступающей наверх информации может быть повышенное внимание руководителей среднего звена к сообщениям с верхних этажей власти по сравнению с информацией от их подчиненных.

*Информационные перегрузки.*

Преграды на путях обмена информацией могут быть следствием перегрузки канала коммуникаций. Руководитель организации, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной, то же относится и к обмену информацией. Одним из обычных способов разрешения проблемы информационной перегрузки является развитие и поддержание различных специализированных каналов передачи информации. Предприятия постоянно это осуществляют через организационную структуру, децентрализацию полномочий, группировку деятельности по ее видам и организацию информационных систем, спроектированных для обслуживания отдельных направлений деятельности, таких, как сбыт, финансы, закупки и общественные отношения. К сожалению понимание руководителем важности информации может отличаться от понимания таковой другими работниками организации.

*Неудовлетворительная структура организации.*

Структура организации - эта логическая взаимосвязь уровней управления и функциональных сегментов, обеспечивающая эффективное достижение целей. Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. К другим аспектам, которые могут вызвать проблемы в коммуникациях, можно отнести неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач. Ясно, что плохо разработанная информационная система может снижать эффективность обмена информацией и принятия решений в организации.

**Заключение**

В курсовой работе мы выяснили, что в наше бурное время информационной революции актуальность коммуникаций в управлении не снижается, а наоборот, возрастает.

1. Коммуникации, выступая как процесс обмена информацией, знаниями, интеллектуальной собственностью ценностей, является важным объектом управления.

2. В качестве принципиальных отличий постиндустриального развития отмечаются изменения в коммуникации. Коммуникация с общественной средой является одним из критериев рыночной адаптации. Невозможно разделить аспекты экономического и социального воздействия коммуникации и на общество в целом, и на отдельного потребителя (товара или услуги).

3. Управление коммуникацией позволяет реализовать сильные стороны организации (товара, процесса) и элиминировать или нейтрализовать слабые. Получаемая информация, как правило, вносит изменения в поведение рыночных субъектов, особенно в сфере предпринимательства. Только по достижении необходимого уровня коммуникативности организация может своевременно реагировать на сдвиги в рыночной ситуации (изменить производственную программу, экспортный ассортимент, цены, формы и методы сбыта и т.д.), а также оказывать направленное воздействие на рынок. 4. Интегрированные маркетинговые коммуникации приносят пользу обществу различными путями. С одной стороны, обеспечивая покупателя рыночной информацией и поддерживая фирменную марку, они помогают ему принять правильное решение о покупке. С другой стороны, вооружая фирму надежным и эффективным инструментарием, интегрированные маркетинговые коммуникации обеспечивают ей высокую результативность общения с реальными и потенциальными потребителями, продвижения в общественном сознании новых продуктов и идей.

Коммуникации важны во всех сферах деятельности человека. Все мы живем, обмениваясь информацией друг с другом. И чем эффективней этот обмен, тем больше у нас открывается возможностей для эффективной работы и благополучной личной жизни. Для менеджера коммуникации - это «хлеб насущный». Значение информации и коммуникации на современном этапе постоянно возрастает. Время и технический прогресс диктует свои правила, с которыми необходимо соглашаться. Научно - технические разработки, постоянные изменения в политической и экономический обстановке заставляют менеджеров применять все более и более новые и совершенные приемы в своей работе, связанной с информацией и коммуникациями.

Каждый день мы сталкиваемся с информационными потоками и коммуникационными процессами, а так как лишь не многие делают это согласованно, о чем говорилось ранее, актуальность изучения данной проблемы растет день ото дня. Знание и умение правильно использовать все приемы коммуникаций в значительной мере помогает менеджеру приблизиться к решению основной задачи менеджмента - получению прибыли.

В широком смысле слова, коммуникации - это процесс информирования. А какой же менеджер может нормально работать без поступления информации? Ведь менеджер каждый день в своей работе сталкивается с кипой газет, писем, документов; встречается с огромным количеством людей, улаживая спорные вопросы, отдавая распоряжения, контролируя выполнение работы и т.д. Вся сущность работы менеджера состоит в том, чтобы осуществлять эффективные коммуникации на всех уровнях взаимодействий. Разговор с начальником - коммуникация по восходящей, разговор с подчиненными - по нисходящей, разговор с начальником параллельного отдела - коммуникация по горизонтали. Вопрос эффективных коммуникаций также важен для менеджера, как и вопрос принятия решений. Более того, эти два аспекта управленческой деятельности взаимодополняют друг друга. И наличие одного невозможно без наличия другого. Подводя итоги проделанной работы, я хотела бы отметить, что функция коммуникации также важна для менеджера, как и функции планирования, организации, мотивации контроля. И я считаю, что менеджер должен постоянно совершенствоваться в процессах коммуникации для успешного осуществления своей нелегкой, но интересной профессиональной деятельности.

Следующие принципы являются полезными для организации эффективной коммуникации в организации, так как они концентрируют внимание на четырех решающих областях: качество сообщения, условия приема, поддержание целостности организованных усилий и использование преимуществ неформальной организации.

Принцип ясности.

Хотя о коммуникации часто думают просто как о сообщении для того, чтобы она обладала какой-то ценностью, она должна пройти испытание по принципу ясности: сообщение обладает ясностью, если оно выражено таким языком и передано таким образом, что может быть понято получателем.

Принцип целостности.

Управленческие сообщения скорее являются средствами, чем конечными целями. Принцип целостности состоит в следующем: цель управленческих сообщений - содействовать установлению понимания между людьми в процессе их сотрудничества, направленного на достижение целей предприятия.

Принцип стратегического использования информационной организации. Характер этого ключевого принципа заключается в следующем: наиболее эффективной коммуникация бывает тогда, когда руководители используют неформальную организацию в дополнение к коммуникации формальной организации.

**Список источников и литературы**

1. Абчук В.А. Лекции по менеджменту. Решение. Предвидение. Риск.-Спб.: Союз, 2004.-369 с.
2. Большаков А.С. Менеджмент. Учебное пособие/ А.С. Большаков.- СПб, изд. ЗАО "ПИтер", 2000 г. Серия краткий курс.-342 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента/ В.Р.Веснин.– М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 1999г.
4. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс/О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М., 2005. -561 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. М.:, ЮНИТИ, 2005. - 480 с.
6. Граждан В. Д. Теория управления: Учебное пособие /В.Д. Граждан.- М.: Гардараки, 2005. 416 с.
7. Гудушаури Г.В. Управление современным предприятием - М.: Тандем, 2003, -332 с.
8. Друкер П. Эффективный управляющий/ П. Дукер.- М., 2001, -295 с.
9. Жигалов В.Г. Основы менеджмента и управленческой деятельности. Учебное пособие для кооперативных учебных заведений в 2-х частях. – М.: 2003.-397 с.
10. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник- Минск ЗАО «Эконом-пресс» НПЖ «ФУА», 2001 -457 с.
11. Кибанов А. Я. Организация управления персоналом на предприятии /А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров.- М. ГАУ, 2002.- 324 с.
12. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов /В.И. Кнорринг.- М.:- Из-во НОРМА-ИНФРА, 2001.-528 с.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, М.: Дело, 2002 -847 с.
14. Теория управления: Учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А. Л. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2003. - 558 с.

1. Жигалов В.Г. Основы менеджмента и управленческой деятельности. Учебное пособие для кооперативных учебных заведений в 2-х частях. – М.: 2003.- с.124 [↑](#footnote-ref-1)
2. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов /В.И. Кнорринг.- М.:- Из-во НОРМА-ИНФРА, 2001.- с. 251 [↑](#footnote-ref-2)
3. Кибанов А. Я. Организация управления персоналом на предприятии /А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров.- М. ГАУ, 2002.- с.119 [↑](#footnote-ref-3)
4. Жигалов В.Г. Основы менеджмента и управленческой деятельности. Учебное пособие для кооперативных учебных заведений в 2-х частях. – М.: 2003.- с.154 [↑](#footnote-ref-4)
5. Теория управления: Учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А. Л. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2003. - с. 247 [↑](#footnote-ref-5)
6. Большаков А.С. Менеджмент. Учебное пособие/ А.С. Большаков.- СПб, изд. ЗАО "ПИтер", 2000 г. Серия краткий курс.- с. 148 [↑](#footnote-ref-6)
7. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс/О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М., 2005. -с.108 [↑](#footnote-ref-7)
8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента., 2001 -с.157 [↑](#footnote-ref-8)
9. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов /В.И. Кнорринг.- М.:- Из-во НОРМА-ИНФРА, 2001.- с.267 [↑](#footnote-ref-9)