**Введение**

В работе рассматриваются действующие связи и отношения между людьми, представляющими элементы системы и внесистемные элементы социальной (коммуникационной) среды. Отсутствие связи исключает элемент из системы. Коммуникационная система состоит из обусловленной внешней и внутренней среды.

Что касается содержания связей и отношений, то, как и человеческая деятельность, оно может быть безгранично широким. Связи и отношения имеют вполне явную классификацию, заметно дифференцируясь по определённым критериям. Так в зависимости от социального наполнения связи делятся на разные виды: внешние и внутренние, горизонтальные и вертикальные, вербальные и невербальные.

Цель исследования этой темы заключается в изучение широты внутренних, горизонтальных, вертикальных, вербальных и невербальных связях в организации, передачи информации.

Раздел менеджмента, который рассматривает принципы и методы гармонизации отношений и связей внутри системы субъекта управления, с одной стороны, установление и оптимизацию внешних связей организации в соответствии с её прагматическими целями – с другой, является предметом коммуникационного менеджмента.

В ходе исследования данного вопроса решаются следующие задачи:

* определить понятие, сущность коммуникации;
* описать механизм коммуникации;
* определить связи в организации, отношения;
* определить стадии коммуникативности.

**1. Структура внутренних коммуникаций**

**1.1 Цели коммуникаций. Препятствия**

Внутренние коммуникации в организации (или внутриорганизационные, Internal Communications) являются результатом осуществления функции внутренней самоорганизации, управления. В практическом плане это: обмен идеями, достижение соглашений, распорядительно-подотчётные отношения, обмен информацией по поводу реализации целей и задач организации, взаимоотношения с персоналом и между членами коллектива.

Процесс внутренних коммуникаций должен завершаться достижением согласия контрагентов и реализуется в форме межличностных и организационных отношений. Межличностные коммуникации – это связи между отдельными личностями (сотрудниками организации). Они не ограничены уставным регламентом, распространяются за его пределы. Организационные коммуникации – это коммуникации, протекающие в рамках задач и интересов конкретной организации. Межличностные коммуникации разнообразнее организационных. В ходе коммуникационного общения в организации достигаются следующие цели:

* обеспечивается создание информационных каналов между сотрудниками и структурными подразделениями, с помощью которых создаётся система информационного обмена в организации, сотрудники и руководители которой планируют и координируют свою деятельность;
* развиваются и совершенствуются межличностные отношения, благодаря чему персонал превращается в работоспособный коллектив;
* обеспечивает создание полных производственных процессов и циклов по реализации задач организации;
* регулируются и оптимизируются внутриинформационные потоки;
* создаётся коммуникационная основа для развития эффективной системы внешних связей.

Существуют причины, которые препятствуют установлению и развитию коммуникаций в организации. Такие факторы называются коммуникационными барьерами, возникающие как при формальных, так и при неформальных коммуникациях. Под влиянием факторов коммуникационного барьера коммуникация замедляется, искажается, снижается результативность общения, разрывается обратная связь контрагентов. Различают коммуникационные барьеры микроуровня и макроуровня (микробарьеры и макробарьеры).

Микроарьеры препятствуют успешной коммуникации в конкретных, узких секторах профессионального общения. К ним можно отнести:

* психологический настрой источника (отправителя) информации по отношению к получателю (адресату);
* психологический настрой получателя (адресата) к источнику (отправителю) информации;
* низкую способность восприятия формата информации (сложность фраз, трудная лексика, специфический глоссарий, национальный акцент и др.);
* отсутствие обратной связи;
* предвзятое отношение обоих контрагентов коммуникации к обсуждаемой теме.

Макробарьеры коммуникации препятствуют установлению коммуникации в целом. К подобным коммуникационным преградам можно отнести:

* превышение пропускной способности сетей, каналов, средств передачи и кодирование информации, в результате чего часть информации пропадает либо искажается в результате перегрузки сетей;
* упрощённую информацию, несущую в себе мало конструктивных идей, слабо связанных с контекстом общения;
* языковой барьер (иноязычная среда общения, профессиональный сленг, невоспринимаемый невербальный стиль общения);
* технологические организационные причины.

Барьеры можно разделить на преграды, зависящие от инициатора коммуникации, источника управленческой информации (группа факторов источника) и преграда, зависящие от получателя управленческой информации, коммуникационного контрагента (класс факторов получателя).

Факторы источника:

* некачественное посторенние общения и информационного обмена (неудачный лексический состав, недостаточная убедительность);
* недостатки «обратной связи» (отсутствие мотивации);
* неумение вести диалог и переговоры (неумение слушать и ставить вопрос);
* погрешности логики сообщения (недооценка позиции и способностей получателя);
* низкие индивидуальные особенности (дикция, слух, зрение, невнимательность, память и др).

Факторы получателя:

* неспособность адекватно оценивать степень важности сообщения (слабое знание темы, низкий культурный уровень);
* некорректный набор установок сознания (подверженность стереотипам, предвзятость, конфликтность, отсутствие внимания);
* неадекватный интерес к теме коммуникации;
* низкие индивидуальные физиологические особенности.

**1.2 Формальные и неформальные коммуникации**

Что касается процессов формальных внутренних коммуникаций, о в организации они выражаются в виде формализованных отношений, запланированных и протекающих по внутренним регламентам. В каждой организации, как правило, существует властная публичная структура, при помощи и в интересах которой формализуются все коммуникационные процессы, инициируемые её менеджерами. В такой структуре всегда есть информационная периферия, есть центр принятия решений с доступом к внутриорганизационным информационным ресурсам. Формальные коммуникации бывают как письменные, так и устные.

Неформальные коммуникации не следуют общим правилам, установленным внутри организации. Типичная неформальная информация – обсуждения среди сотрудников личных успехов и неудач, обмен сообщениями о внешней среде, пересуды о руководителях, системе вознаграждения, достижение договорённости о взаимной поддержке и прогнозы. В организации проходит целый этап жизни человека, что диктует необходимость полноценных коммуникационных взаимодействий на служебные темы в служебном пространстве. Служебные же темы коммуникаций также отчасти подчинены законам неформального общения. Взаимодействие указанных двух видов коммуникаций в организации, как малом социальном обществе, происходи в психологическом пространстве «противостояние – сотрудничество». Это зависит от наличия конфликта интересов между менеджером и неформальным лидером, идеологии руководства и психологической совместимости представителей двух структур . Взаимообмен информацией в такой системе происходит либо как полностью толерантный – обе структуры информационно дополняют, прозрачны друг для друга либо как инверсионный, при котором происходит обмен информацией с ограничениями и трансформацией, зависящих условий, выработанных менеджером.

В формальной структуре в нормативных каналах передачи информации используются стандартные для данной организации формы. Это, как правило, письменная, а в последнее время электронная форма документооборота. Стандартные формы (бланки) имеют своим преимуществом простоту и технологичность. Их наличие снимает обычную проблему для любой организации – унифицировать письменное общение и соответствующие управленческие акты. В различных системах администрирования использованию стандартизованной письменной формы документооборота на бумажных носителях либо в электронном виде придаётся немаловажное значение. Как правило, такие стандарты излагаются в регламентах организации (государственные, корпоративные распорядки) и являются обязательным атрибутом работы её администрации.

Если стандартизованные регламенты формальных отношений олицетворяют одну крайность, то другую выражают неформальные связи в такой форме, как слухи. В диапазоне между располагается ряд форм обмена информацией, годных для применения в обоих видах отношений и межличностных связей. Слухи – это незапланированная стохастическая передача информации с низким уровнем достоверности, имеющая форму социальных контактов членов организации в рамках неформальной структуры общения. Известно, что неформальные каналы эффективно используются в целях дезинформации. Слухи принято квалифицировать как недостоверные, неточные сообщения. Хотя известно, что слухами пользуются в качестве альтернативного способа достоверной информации. Скорость передачи по таким каналам и способность охвата целевой аудитории очень высоки. Проведённое К.Девисом (США) исследование показало: слухи бывают очень точны в отношении непротиворечивости информации об организации, но эмоциональная окраска, особенно драматичность, резко снижает их точность и способность запоминаться.

Коммуникации, как и их классификация, представляют собой абстрактное построение. Но если структура связей внутренней среды организации можно представить в виде иерархической конструкции, соответствующей общепринятому стереотипу властных полномочий и функциональных нагрузок, то можно говорить о перемещении информации между служебными уровнями в рамках ориентированных коммуникаций, которые бывают вертикальными и горизонтальными. Первые могут быть как нисходящими, так и восходящими. Нисходящая информация характерна для формальных связей (указания, директивы, поручения, запросы и т.д.). Таким путём сообщается подчинённым уровням информация о стратегических и текущих задачах, функциональных изменения и др. Помимо обмена по нисходящей, любая организация нуждается в восходящих коммуникациях, передающих информацию на верхние уровни. Информация, преимущественно идущая «наверх», характерна и для формальных связей, и для неформальных. Обычно она поднимается (или опускается) на тот уровень, в компетенцию сотрудников которого входят полномочия адекватно и полноценно отреагировать на поступившую информацию. Так, сообщение с описанием идеи инновации направляется высшему руководителю, а приказ – конкретному исполнитель на нижнем уровне.

Помимо коммуникаций по вертикали, в каждой организации осуществляются коммуникации по горизонтали, когда информацией обмениваются на одних ступенях служебной иерархии. Организация может состоять из множества подразделений или нескольких сотрудников; между ними необходим постоянный обмен информацией, служебной и неформальной. Помимо служебных причин, коммуникации по горизонтали является наиболее употребляемой формой личных отношений неформального общения. Такие коммуникации сплачивают коллектив, укрепляют равноправные отношения, позитивно влияют на удовлетворённость работников своим трудом.

**2. Стандартные модели коммуникационных функций менеджмента организации**

**2.1 Коммуникации руководителя в организации**

Помимо производственной, технологической, экономической (затратно-профитной) и хозяйственной структуры, в каждой организации присутствует структура управления – состав и управляющие взаимосвязи управленческого общения звеньев, руководителей и исполнителей. Для системного менеджмента организации понятие «организационная культура управления» - ключевая категория. Таким же важным является понятие управленческого общения. Они настолько близко связаны одно с другим, что в общественном сознании прочно ассоциируются с деятельностью руководителя. Именно первый руководитель выбирает модель и систему управления, создаёт её организационную структуру, наполняет её административным содержанием.

Выполнение функциональных задач руководителя основывается на коммуникациях. Руководитель в ходе межличностного взаимодействия обсуждает планы, ставит задачи перед подчиненными, формулирует права и обязанности сотрудников, распределяет административный ресурс, делегируя полномочия, определяет средства достижения целей и методы контроля. Всё это происходит в виде управленческого общения, которое является видом внутренних вертикальных коммуникации, происходит в формальной и неформальной сферах взаимодействия руководителя и сотрудников организации по поводу выполнения производственных задач. Оно осуществляется руководителем в виде целесообразного регулирования деятельности персонала организации в необходимом направлении. Формами управленческого общения являются:

* изложение поручения руководителя в формальном распорядительном виде (дать распоряжение, команду, издать приказ, указать, поручить, рекомендовать для исполнения); содержание поручения может быть письменным или устным, персональным или выданным группе соисполнителей, единовременным или постоянным, конкретным или мобилизующим и т.д.;
* изложение мнения руководства в неформальном виде (пожелание, рекомендация, совет, намёк, мотивация, опосредованное поручение);
* получение по обратной связи от сотрудников информации о ходе выполнения формального поручения или неформального мнения руководителя;
* оценка руководителем соответствия первоначальному содержанию управленческой идеи фактического выполнения поручения сотрудником;
* организация мониторинга психологического состояния и работоспособности коллектива.

Общение руководителя с коллегами – топ-менеджерами и подчинённым персоналом – является сложной функциональной системой взаимодействия. Оно происходит либо в виде горизонтальных (отношений равноправных субъектов управления), либо в виде горизонтальных связей (отношения в рамках соподчинённости). Кроме того, в структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи.

Первые представляют собой коммуникации непосредственного руководителя с подчинёнными сотрудниками. Вторые – отношения подчинённого исполнителя с рядом функциональных руководителей. Для функциональных связей характерно более квалифицированное и менее консолидированное управленческое воздействие на подчинённого.

Управленческое решение укладывается в функциональный ряд коммуникаций по поводу:

* выработки идеологии управленческих решений;
* практической организации управленческих решений;
* контроля над реализацией управленческих решений;
* тестирование психологического состояния их исполнителей.
* Главное для руководителя на начальном этапе организованного строения – умение правильно выбрать и создать адекватную организационную структуру. В теории менеджмента принято выделять два основных направления организационного структурирования, в рамках которых создаются механизмы управления.

Первый – иерархический тип, основанный на принципах рационального разделения функций, делегирование полномочий, подотчётности и субподчинённости звеньев управления, разделенных на уровни (иерархию). В иерархическом типе структуры не должно быть более трёх звеньев, поскольку в каждом из них при прохождении управленческого решения происходит его смысловая деформация. В результате, пройдя с первого до четвёртого уровня, решение может исказиться до неузнаваемости.

Второй тип структур возник в последние десятилетия XX в. в ответ на потребности отраслей «новой экономики» в более адекватном управлении, учитывающем специфику управляющих коммуникаций в быстро меняющемся мире информации. Отсюда и его наименование – адаптивный, который готов к быстрым переменам, обеспечивает приспосабливаемость организации к различным внешним изменениям, ориентирован на максимальное использование человеческих качеств. Для облегчения проблем координации двух вертикалей властей в организациях, использующих адаптивные структуры, создаются временные штабные органы, обычно возглавляемые первым руководителем.

**2.2 Письменные коммуникации**

Есть круг обстоятельств, ограничивающих личное физическое общение контрагентов. Тем не менее интересы субъектов требуют поддержание отношений, развития связей. Для таких случаев пригоден один из популярных видов общения – письменная коммуникация.

Письменные коммуникации используют передачу или обмен сведениями через письменное слово, путём графической информации, реже – художественными или визуальными образами. Изложение мысли в словесный текст, звуковую или образную информацию называется кодированием. Кодирование сообщения происходит более чем одним способом. Такой процесс принято называть выбором средства передачи сообщения. Текст на бумажном носителе позволяет зафиксировать позицию контрагента привычным способом, сохранив его индивидуальные знаки отличия: реквизиты, бланки, печать, визы, аутентичную подпись.

Документы хранят информацию, регламентируют коммуникации. Они используются при анализе, планировании и принятии решений, несут эмоциональный заряд контрагента, служат правовым основанием для действия людей и организации. Помимо этих функций, они передают неискажённую текстовую или иную информацию на любом расстоянии. Несмотря на технологические сложности изготовления, передачи и хранения, подлинные документы обладают неоспоримым преимуществом – они неизменны.

Особое место занимают вопросы конфиденциальности информации при передаче, шифровке и дешифровке непубличной информации.

Для внутренних письменных коммуникаций применяется широкая гамма документов внутриорганизационного пользования:

* отчёты;
* распорядительные документы (приказы, распоряжения, поручения, рекомендации);
* служебные комментарии;
* инструкции;
* положения;
* регламенты;
* протоколы;
* акты;
* договоры;
* типовые формуляры;
* требования (запросы, перечни, списки);
* сводки;
* служебные записки (объяснительные, памятные (меморандумы), пояснительные, докладные).

Широко известны также презентационные материалы, объединяющие текстовую, образную, и графическую информацию.

Примером делового общения может тать сбербанк России, в нём существуют все виды письменных коммуникаций, происходят многочисленные презентации, множество инструкций, протоколы, акты. Всё это тесно взаимосвязано и дополняет друг друга.

**2.3 Коммуникации в области трудовых отношений (HR)**

Создание организации начинается и состоит из актов заключения и сопровождения трудовых отношений с нанимаемым персоналом – специфических межличностных коммуникаций между людьми, исполняющими социальные роли «работодателя» и «работника». Такие акты имеют форму письменных документов, объединяемых коммуникационными понятиями «заявление», «контракт», «договор найма», «приказ о зачислении», «должностные обязанности», «заработная плата» и др. В трудовых отношениях отражается всё многообразие человеческих коммуникаций. К ним примыкают вопросы условий труда, отношений с профсоюзами, социальные компенсации, пенсионные гарантии, вопросы трудовой этики и коммерческой (служебной) конфиденциальности, мотивация, мобильность трудовых ресурсов, рекрутинг, профессиональная подготовка.

Главными целями HR (Human Relations) – менеджмента организации являются:

* способность персонала выполнять её целевые задачи в конкурентной среде;
* полное соответствие деятельности сотрудников функциям организационных звеньев;
* обеспечение нормативного уровня расходов на бюджет содержания персонала (регулирование и контроль стоимости рабочей силы);
* получение качественного непрерывного роста показателей человеческого капитала организации;
* формирование команды менеджеров с устойчивым потенциалом соответствия рыночным требованиям к профессионализму;
* создание корпоративного духа и системы ценностей.

Часто применяются методы прогнозирования потребностей в персонале организации. Такие методы бывают либо основанные на суждениях.

В современной организации управление персоналом заключается в концентрации усилий по четырём направлениям:

* избрание стратегии управления персоналом в соответствии с философией коммуникационного менеджмента в организации;
* создание эффективных служб управления персоналом;
* освоению новейших технологий в работе с сотрудниками;
* разработке и практическому применению кодекса корпоративных ценностей и установок поведения личности в организации.

Ключевым здесь является создание эффективных служб HR. Именно этот инструмент планирует и осуществляет инвестиции в человеческий капитал, управляет людскими ресурсами организации, создаёт коммуникационную инфраструктуру HR, готовит персонал к решению перспективных задач развития. Первоначальная идея минимизации издержек на персонал давно переросла в концепцию социальных инвестиций в человеческие ресурсы. К примеру - сбербанк России обучает персонал новым технологиям, даёт деньги персоналу на обучение, тратит на это не маленькую сумму.

**3. Коммуникационный процесс**

**3.1 Элементы коммуникационного процесса**

В коммуникационном процессе информация передаётся от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и организации.

В процессе коммуникации выделяют четыре базовых элемента:

1. Отправителя – лицо, являющееся создателем идеи, собирающее информацию для передачи и передающее её другому лицу;
2. Сообщение – закодированная с помощью символов информация, подлежащая дальнейшей передаче;
3. Канал передачи информации – это средства и способы передачи информации;
4. Получатель – лицо которому предназначена передаваемая информация.

В процессе обмена информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов:

1) Этап посылки:

* зарождение идеи;
* кодирование;
* выбор канала передачи;
* передачу.

2)Этап получения:

* декодирование.

3) Обратная связь.

**Этап передачи** включает в себя следующие шаги.

Зарождение идеи является начальным этапом коммуникационного процесса, на котором отправитель информации принимает решение о том, что идею или информационное сообщение необходимо сделать предметом обмена. На этом этапе большое значение придаётся формированию и формулированию значения. На этапе зарождения идеи сама идея, являющаяся в дальнейшем предметом обмена, ещё не преобразована в слова, не приобрела той формы, в которой будет передана. Отправитель решил только, какую именно концепцию, идею сделать предметом обмена информацией. У отправителя должна возникнуть уверенность в необходимости передачи информации, уместности и актуальности передаваемых идей с учётом конкретной ситуации и цели.

Кодирование, работы на этом этапе заключается в том, что отправитель с помощью символов кодирует передаваемую информацию, используя для этого вербальные и невербальные символы. В процессе кодирования идея приобретает доступную и понятную форму сообщения. В качестве кодирующего языка выступает не только какой-то конкретный язык, но и термины, профессионализмы.

После завершения кодирования выбирается канал передачи, соответствующий типам символов, используемых для кодирования. К таким каналам можно отнести передачу информации с помощью речи, письменных материалов, а также электронных средств связи, включая компьютерную сеть, электронную почту, видеофильмы и др. Канал, используемый для передачи информации, должен точно соответствовать идее, зародившейся на первом этапе, в противном случае обмен информацией будет менее эффективно.

При выборе канала не следует ограничиваться только одним каналом, можно использовать сразу несколько каналов. Максимальный эффект может быть достигнут при использовании двух или большего числа средств коммуникации. Практика показывает, что одновременное использование сообщений в устной и письменной форме всегда эффективнее.

Передача информации заключается в использовании выбранного канала для доставки сообщения получателю. Речь идёт о физической передаче сообщения, которая является одним из этапов, через которые необходимо пройти, чтоб донести идею до получателя.

**Этап получения** включает в себя декодирование. Декодирование представляет собой перевод символов отправителя в мысли получателя. Информация, передаваемая отправителем, должна быть передана получателю с минимальными потерями в смысловом значении, так и в своём объёме. Когда информация передаётся от руководителя нижестоящим сотрудникам, необходимо проверить, выполнено ли то что от них требовалось, и насколько полно это сделано, т.к. это в некоторой степени является показателем качества полученной ими информации. Если передаваемая информация получена с искажением или же не полностью, можно повторить передачи, изменив при этом вид кодировки и канал.

**Обратная связь** это ответ на полученную информацию или идею. Она заключается в выполнении поставленных целей, ответе на поставленные вопросы, передачи сообщения в ответ.

**3.2 Стадии коммуникационного процесса**

Из схемы (Рисунок 1) следует что тот, кто передаёт информацию, называется отправитель. Это ключевая роль, заключающаяся в проектировании и кодировании информации, предназначенной для передачи другим участникам процесса. Выполнение данной роли начинается с идентификации индивидом себя (кто я такой) в рамках коммуникационного процесса и формулирования значения или смысла того, почему и что он хочет передать другому участнику. За этим следует кодирование идеи.

Кодирование-это трансформирование предназначенного для передачи значения в послание в послание или сигнал, который может быть передан. Кодирование в коммуникационном процессе начинается с выбора системы кодовых знаков – носителей информации. Носителями могут быть звук, свет, температура, запах, вкус, атмосферное давление и физическое действие. Далее носителем организуются в определённую форму, которой могут быть речь, текст, рисунок, поступок и т.д. Умение говорить, писать, жестикулировать, позировать играют важную роль в способности отправителя кодировать передаваемое значение.

В результате проведённых исследований формируется послание, содержащее данные с определённым значением. Смысл или значение послание представляют собой принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. При этом отправитель рассчитывает, что послание воспринято адекватно заложенному в него значению.

Чем больше различие между тем, что было передано и что было получено, тем беднее межличностная коммуникация. Так, например, профессионалы обычно имеют трудности в коммуникации с публикой в силу того, что они кодируют значения в формы, понятные только людям их круга (аббревиатура инженеров и чиновников, юридические термины, тексты контрактов и анкет и т.п.). Полное различие в переданном и полученном значении означает отсутствие у участников процесса чего-то общего, так как сами собой вербальные и невербальные носители значения не имеют.

Послание посредством передатчика поступает в передающий канал, доводящий его до заданного адресата. Передатчиком может быть как сам человек (его тело и голос), так и техническое средство (телефон, радио, телефакс, телевизор, компьютер и т.п.), а также химическое или физическое состояние среды (жидкость, газ, твёрдые вещества, радиация, свет и т.п.) и различные технические устройства и приспособления (линии, волны и т.п.). Так, например разговор двух лиц может осуществляться непосредственно по телефону или по радио. Как только передача послания или сигнала началась, коммуникационный процесс выходит из под контроля средства или человека, его пославшего. Отправленное послание обратно вернуть уже нельзя. В этот момент заканчивается этап отправления и начинается этап получения передаваемой информации и понимание её значения.

Канал выводит послание на приёмник, 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 приём считается не состоявшимся.

Тот, кого достигло и кому было адресовано послание, называется получателем. Это ещё одна ключевая роль, выполняемая участником межличностной коммуникации, которая заключается не только в фиксации получения послания, но и в значительной степени в раскодировании этого послания в понятное и приемлемое для получателя значение.

Раскодирование включает восприятие (что получил) послания получателем, его интерпретацию (как понял) и оценку (что и как принял). Получить – ещё не означает понять, а понять – это ещё не значит принять. Эффективная коммуникация устраняет причины для неприятия послания.

Возможное искажение и в значении послания связано с наличием в процессе коммуникации шума. Шум – это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания. Источники шума, вносящего определённые изменения в значение передаваемого сигнала, могут быть как средства коммуникационного процесса, так и организационные составляющие (многоуровневость, масштаб управляемости, централизация, дифференциация и т.п.), затрудняющие точную передачу сигнала. Шум присутствует всегда. Поэтому необходимо иметь в виду, что на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания. Эффективный руководитель всегда попытается максимально преодолеть имеющийся шум или снизить его уровень и передавать смысл своего послания как можно точнее.

Примерами наличия шума может быть следующее: звуковые ошибки в произношении; наличие более сильного параллельного сигнала; языковые ошибки; искажения в линиях связи; добавления к посланию на различных уровнях и т.д.

Последним, важным элементом коммуникационного процесса является обратная связь, появляющаяся в результате обмена участников процесса ролями. Получатель становится отправителем, и наоборот, отправитель – получателем. Таким образом, весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь – это ответ получателя на послание. Она даёт возможность отправителю узнать, дошло ли послание и в каком значении.

Коммуникации 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. Для руководителя, как и другого лица, обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) и косвенная (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты и т.п.). И то, и другое могут свидетельствовать как о успехе коммуникации, так и о её неудачах.

**4. Коммуникационные сети и стили**

**4.1 Коммуникационные сети**

Коммуникационная сеть – это соединение определённым образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи строятся на линии руководства от начальника к подчиненным. Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчинёнными. Диагональные связи – это связи с другими начальниками и подчиненными. Сеть этих связей создаёт реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Если размер группы увеличивается в арифметической прогрессии, то количество возможных коммуникационных отношений возрастает по экспоненте. Отсюда коммуникационная сеть в группе из 12 человек более разнообразна, чем в группе из трёх человек.

Сущетвуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей в организациях (группах), для одной и той же или разнообразной численности:

Группы из трёх человек

«Колесо» «Всеканальная» «Вертушка»

Группа из четырёх человек

«Колесо» «Цепочка» «Всеканальная»

Группа из пяти человек и более

«Колесо» «Y» «Кружок» «Цепочка»

«Всеканальная» «Цепочка «Х» «Альфа»

В сетях типа «кружок» (Рисунок 4) члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях типа «колесо» (Рисунки 2,3,4) представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчинённые коммуницируют друг с другом через своего начальника. Объективной основой такой ситуации являются то, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Он получает больше посланий, чаще признаётся другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального влияния на других членов группы, обычно несёт большую ответственность за передачу информации, от него больше, чем от других, ожидается окончательное решение проблемы.

Аналогичная картина наблюдается в сетях типа «Y» (Рисунок 4). Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы. Другой тип властной иерархии представляют сети типа «цепочка», в которой появляются горизонтальные связи – элементы децентрализации. «Всеканальные» (Рисунок 2,3,5) сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложной проблемы. Такой подход называется ещё открытыми коммуникациями.

Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации будет определять тип более эффективной коммуникационной сети. Простая взаимосвязь допускает использование централизованных сетей. Сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей. Однако сложная сеть может и не решить простую задачу.

**4.2 Структура «информационного сектора»**

Сектор, где информация перерабатывается, кодируется, производится, преобразуется в информационный поток или информационное общение, передаётся, хранится или трансформируется ещё каким-либо образом, представляет собой сложную структуру с разными классами элементов и многоуровневой иерархией.

В пространстве «информационного сектора», помимо производства информационных продуктов и оказания информационных услуг, происходят и иные процессы, связанные с коммуникацией.

Типология классификации будет определятся отношением субъектов и элементов информационной инфраструктуры сектора к участию в обменных процессах информацией:

* информационные ресурсы (банки и базы данных, архивы, печатные и электронные издания, и т.д.);
* высокотехнологичные коммуникационные сети и каналы передачи информации (почта, радио, TV, Интернет, и т.д.);
* традиционные методы распространения и хранения информации в обществе (слухи, сплетни, молва, обсуждение новостей, и т.д.);
* операторы коммуникационного рынка (медиаагентства, консалтинговые и аналитические структуры, СМИ, и т.д.).

**Практическая часть**

Мы рассмотрели организацию, именуемую как ОАО «ЗЭТ» (Завод Экспериментальной Техники) находящуюся по адресу: проспект Ленина 2. Этот завод занимается производством моек из нержавеющей стали. Он находится на территории бывшего института «НАТИ», а именно арендует у них производственные здания. В недавнем времени ОАО «ЗЭТ» открыли дополнительную линию в городе Коркино.

Организационная структура ОАО «ЗЭТ» является линейно-штабной.

Плюсы данной структуры:

* Генеральный директор решения принимает с помощью штабных служб, это позволяет принять более чёткие и правильное решение в различных областях, потому что один человек не может быть компетентен во всех областях.
* Текущее управление, а именно когда что-то случилось, управленческое решение будет принимать генеральный директор, потому что штабные службы снижают его нагрузку.

Минусы данной системы:

* Генеральный директор имеет в своих руках много властных полномочий, поэтому многие решения, которые он принимает, не соответствуют действительности.
* Так как все советуют и рассматривают определённые специалисты, то они не могут проследить за реализацией своих предложений и решений.
* Штабная служба может принять решение, но заверить его может только ген директор, вследствие чего могут возникнуть проблемы.

Вывод: В целом организационная структура подходит ОАО «ЗЭТ», т.к организация не очень крупная, и каждая сфера занимается своими делами, и может не волноваться за оперативное управление.

Миссия ОАО «ЗЭТ»

1) Указание на клиентов – предоставлять свой товар как можно большему числу людей;

2) Указание на продукты – качественные мойки из нержавеющей стали;

3) Указание на рынок – широкий рынок «потребителей» товара, ведутся поставки во все районы страны и в ближнее зарубежье;

4) Указание на политику организации в области новых технологий – используются новые технологии по изготовлению продукции, новые модели;

5) Указание на систему ценностей организации – стабильность, надёжность;

6) Указания на преимущества организации – хорошие и качественные мойки, постоянно обновляющийся модельный ряд;

7) Указания на обязательства перед обществом – если продукция не устраивает, гарантирован обмен, законность в действиях;

8) Указания на обязательства перед работниками – социальный пакет.

Следуя из этого перечня, миссия ОАО «ЗЭТ» звучит так: «Предлагать наиболее качественные мойки большому количеству людей».

Вывод: Из этого следует что ОАО «ЗЭТ» очень хорошо сформулировали свою миссию, т.к в ней есть все восемь пунктов.

Таблица 1 - Внешние факторы влияющие на организацию

|  |  |
| --- | --- |
| S –  политические факторы. | - если сменится закон на таможенные ввозки, завод может либо потерять, ибо увеличить поставки из Германии.  - закон о налоговых сборах, увеличение налога приведёт к ухудшению состоятельности завода. |
| T – технологические факторы. | - новое оборудование.  - Интернет, свой сайт.  - новые станки.  - транспорт. |
| E –  Экономические факторы. | - стабильная и высокая заработная плата.  - поощрение работников.  - частная собственность  - прибыль  - налоги |
| E –  Экологические факторы. | - очистные сооружения.  - переработка отходов. |
| P –  правовые факторы. | - работает по созданному законодательству.  - не ущемляет права работников  - работает в соответствии с конституцией. |

Вывод: На ОАО «ЗЭТ» влияют все факторы внешней среды, каждый фактор даёт на организацию определённый отпечаток.

Таблица 2 – Анализ конкурентов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Завод «СТАМОР» | Фирма «Франко» | Фирма  «ТММ» | ОАО «ЗЭТ» |
| 1. Место расположения | г. Санкт-Петербург | Германия | Турция | г. Челябинск |
| 2. Рынок | По всей стране, но в основном в ближайших областях. | Ведёт поставки в Россию и Европу, а также у себя в стране. | Ведёт поставки по своей стране, по России, и другим. | По всей стране, ближнее зарубежье (Казахстан, Украина) |
| 3. Что производят? | Выпускают качественные мойки из нержавеющей стали. | Выпускают мойки из высококачественной не ржавеющей стали. | Выпускают большое количество среднекачественных моек. | Выпускают мойки из высококачественной нержавеющей стали. |

Таблица 3 - Анализ поставщиков

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Концерн «КРУП» | Завод «СМТ» |
| 1. Место расположения. | Германия | Таиланд |
| 2. Чем занимаются. | Поставки нержавеющей стали по доступным ценам, поставка оборудования, новых технологий. | Поставки нержавеющей стали. |
| 3. Чем занимались до этого. | Возник в 1941г., как завод по производству патронов, боевого оружия. | Относительно молодой завод возникший в 1989г. |
| 4. Сколько лет являются поставщиками. | С момента открытия завода, т.е. 12 лет. | 4 года. |

Таблица 4 - Анализ перекупщиков

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Фирмы по производству мебели | Различные магазины, продающие строительные материалы |
| 1. Какое количество | Приобретают крупным оптом | Мелкий опт |
| 2. Где находятся | По всей России, ближнее зарубежье (Казахстан, Украина) | Почти во всех областях страны, ближнее зарубежье. |
| 3. Для чего покупают | Встраивают в кухонные гарнитуры и продают | Для продажи в розницу |

Потребители:

Обычные рядовые семьи покупающие либо мойку, либо гарнитур. По всей стране и в ближнем зарубежье. В целях личного использования.

Вывод: У ОАО «ЗЭТ» хорошие поставщики, которые дают большую перспективу работы. Конкуренты тоже достаточно сильные и мощные предприятия. Потребители и перекупщики, широкий рынок, большой спрос. Анализ непосредственного окружения показывает, что завод имеет надёжных поставщиков, сильных конкурентов, и широкий круг потребителей.

Анализ внутренней среды по срезам:

Таблица 5 - анализ по срезам

|  |  |
| --- | --- |
| Срез или функциональная зона | Элементы и процессы входящие в срез |
| Организационный срез | -ответственность и полномочия распределены;  -эффективные внутренние и внешние коммуникации, хорошо развиты;  -организационная структура линейно штабной развита хорошо, но есть некоторые недочёты. |
| Кадровый срез | -начальники и подчиненные общаются на равных, происходит как бы горизонтальное общение, т.к. начальники не компетентны в некоторых вопросах, и прислушиваются к мнению подчиненных;  -рабочих стимулируют, но эффективность невысокая;  -Текучесть кадров есть, но низкая, почти все после ухода возвращаются обратно. Подготовлены не очень хорошо, только несколько человек понимают в производстве.  -отношения между работниками хорошие, т.к существует более менее сплочённый коллектив. |
| Маркетинговый срез | -выпускают столько товара, сколько заказывают;  -цены соответствуют ценам установленным на рынке, совпадают с ценами конкурентов;  -рынок сбыта – по всей стране и за пределами её;  -система распределения – куда заказали. |
| Финансовый срез | -прибыльное производство;  -возможность запускать новые линии;  -ликвидное предприятие. |
| Производственный срез | -изготавливают из качественного сырья на европейском оборудовании;  -персонал обслуживающий технологические процессы высококвалифицированный;  -множество новых технологий, большой и постоянно пополняющийся модельный ряд. |

Вывод: Из срезов следует, что внутренняя среда ОАО «ЗЭТ» хорошо развита, но она не включает все элементы или включает, но неполноценно.

Таблица 6 – SWOT анализ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **O: возможности**  1)Кредиты  2)Проведение праздников  3)Расширение производства  4)Улучшение технологий  5)Обучение персонала  6)Выгодные поставщики  7)Покупка оборудования | **T: угрозы**  1) Конкуренты  2)Текучесть кадров  3)Отказ в аренде  4)Уменьшение людей идущих на рабочие профессии  5)Изменение политики  6)Отказ в поставках  7)Отказ оборудования |
| **S:Сильные стороны**  1)Квалифицированный персонал  2)Перспектива  3)Новые технологии  4)Европейские станки  5)Качественное сырьё  6)Вовремя выдаваемая заработная плата, соц. пакет  7)Две линии производства | **Сильные возможности**  Есть возможность использовать новые технологии;  Запустить новую линию производства;  Повысить заработную плату;  Дальнейшие перспективы развития;  Повышать квалификацию персонала;  Увеличить объём производства за счёт нового оборудования. | **Сильные угрозы**  Из-за угрозы текучести кадров, ослабится рабочий состав;  Из-за современных тенденций в получении высшего образования и нерабочих профессий, могут не прийти достаточное количество персонала, а старый персонал скоро перевалит далеко за пенсионный возраст;  Откажет оборудование или поставщики в поставках – встанет производственная линия; |
| **W: Слабые стороны**  1)Съёмные территории, а не личные  2)Низкая зарплата  3)Далеко находится  4)Не много оборудования  5)Линия в Коркино, а не ближе  6)Маленькая и некомфортная душевая  7)Холодные помещения | **Слабые возможности**  Увеличить территории;  Повысить заработную плату;  Улучшить условия для работы подчиненных (лучше отапливать);  Увеличить количество станков (оборудования);  Не арендовать, а выкупить территории;  Увеличение производительности труда, от этого повысить заработную плату. | **Слабые угрозы** |

Таблица 7 – Анализ профильной среды

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | A | B | C | D |
| 1)Кредиты | 2 | 3 | +1 | +6 |
| 2)Проведение праздников | 2 | 2 | +1 | +4 |
| 3)Расширение производства | 3 | 3 | +1 | +9 |
| 4)Улучшение технологий | 2 | 3 | +1 | +6 |
| 5)Обучение персонала | 2 | 2 | +1 | +4 |
| 6)Выгодные поставщики | 2 | 3 | +1 | +6 |
| 7)Покупка оборудования | 2 | 2 | +1 | +4 |
| 8) Конкуренты | 3 | 3 | -1 | -9 |
| 9)Текучесть кадров | 2 | 3 | -1 | -6 |
| 10)Отказ в аренде | 1 | 3 | -1 | -3 |
| 11)Уменьшение людей идущих на рабочие профессии | 3 | 3 | -1 | -9 |
| 12)Изменение политики | 3 | 3 | -1 | -9 |
| 13)Отказ в поставках | 2 | 2 | -1 | -4 |
| 14)Отказ оборудования | 1 | 3 | -1 | -3 |
| 15)Съёмные территории, а не личные | 2 | 1 | -1 | -2 |
| 16)Низкая зарплата | 1 | 2 | -1 | -2 |
| 17)Далеко находится | 2 | 2 | -1 | -4 |
| 18)Не много оборудования | 3 | 3 | -1 | -9 |
| 19)Линия в Коркино, а не ближе | 2 | 3 | -1 | -6 |
| 20)Маленькая душевая | 1 | 2 | -1 | -2 |
| 21)Холодные помещения | 1 | 2 | -1 | -2 |
| 22)Квалифицированный персонал | 2 | 3 | +1 | +6 |
| 23)Перспектива | 2 | 2 | +1 | +4 |
| 24)Новые технологии | 2 | 3 | +1 | +6 |
| 25)Европейские станки | 2 | 2 | +1 | +4 |
| 26)Качественное сырьё | 3 | 3 | +1 | +9 |
| 27)Вовремя выдаваемая заработная плата, соц. пакет | 1 | 2 | +1 | +2 |
| 28)Две линии производства | 2 | 3 | +1 | +6 |

Вывод: Есть сильные и слабые стороны, сильные нужно развивать, слабые подавлять. Есть много возможностей очень важных для предприятия.

Анализ мотивации персонала с указанием их потребностей:

Таблица 8 - Потребности персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Рабочие | Служащие |
| 1. Уважение | 1. Уважение |
| 2. Высокая заработная плата | 2. Высокая заработная плата |
| 3. Хорошие условия для работы | 3. Отдых |
| 4. Отдых (выходные, отпуск) | 4. Гарантии на будущее |
| 5. Питание | 5. Карьерный рост |
| 6. Постоянная работа, гарантии на будущее. | 6. Питание |
| 7. Карьерный рост. | 7. Работать в комфортабельном офисе. |

Для рабочего:

1. Чтобы реализовать потребность в уважении, нужно чтоб начальство и выше стоящие люди общались не надменно. Уважение должно быть к рабочему большее ,т.к. всё производство держится на них.

2. Чтобы реализовать потребность в высокой заработной плате нужно работать хорошо, стараться выполнить всё наилучшим образом, подрабатывать в выходные, или когда вызовут на работу по необходимости.

3. Чтобы удовлетворить потребность в хороших условиях работы, нужно во первых самому не сорить, не портить технику. Начальство должно организовать хорошие и комфортабельные условия.

4. Чтобы реализовать потребность в отдыхе, нужно делать праздничные дни выходными, делать не один выходной день в неделю, а два. Отпуск давать в нужное и удобное для работника время, делать удобные помещения для отдыха.

5. Чтоб реализовать потребность в питании, нужно чтоб платили достойную зарплату, чтоб на неё питаться, организовать лучше и дешевле столовую, делать длинные обеденные перерывы.

6. Чтоб реализовать потребность в гарантиях на будущее, нужно постоянно увеличивать заработную плату, показывать, что завод развивается.

7. Чтоб реализовать потребность в карьерном росте, нужно постоянно повышать оплату труда, показывать на примере других, повышать человека по службе.

Для служащего:

1. Чтобы реализовать потребность в уважении, нужно разговаривать с человеком на равных, приветствовать его взгляды и позиции, поддерживать его.

2. Чтобы реализовать потребность в высокой заработной плате нужно работать хорошо, стараться выполнить всё наилучшим образом, подрабатывать в выходные, или когда вызовут на работу по необходимости.

3. . Чтобы реализовать потребность в отдыхе, нужно делать праздничные дни выходными, делать не один выходной день в неделю, а два. Отпуск давать в нужное и удобное время, делать удобные рабочие места.

4. Чтоб реализовать потребность в гарантиях на будущее, нужно постоянно увеличивать заработную плату, показывать, что завод развивается.

5. Чтобы реализовать потребность в карьерном росте, нужно продвигать по службе.

6. Чтоб реализовать потребность в питании, нужно чтоб платили достойную зарплату, чтоб на неё питаться, делать обеденные перерывы.

7. чтоб реализовать потребность в работе в комфортабельном офисе, нужно сделать красивые и современные офисы, с новой техникой.

Вывод: Существует множество потребностей, некоторые уже реализованные, некоторые стараются реализовать.

Анализ стрессовых ситуаций:

Вид стресса: физиологический стресс

Пример:

* Из-за того, что человек не высыпается после рабочей смены;
* Из-за того, что человек нехорошо пообедал, плохо накормили в столовой;
* Из-за того, что холодно в рабочих помещениях.

Методы борьбы: Увеличить и улучшить условия труда, сделать рабочий транспорт и доставлять человека с работы домой и наоборот, сделать теплее помещения.

Вид стресса: психологический стресс

Пример:

* Из-за того, что персонал разных возрастов;
* Неопытный персонал;
* Недопонимание рабочего и начальника;

Методы борьбы: Хвалить работников, устраивать тренинги, ввести общие рабочие слова, чтоб люди понимали, что требуется друг от друга.

Вид стресса: Эмоциональны стресс

Пример:

* От недопонимания персонала с большим стажем работы, молодёжью;
* Из-за новой обстановки.

Методы борьбы: тренинги, закрепить за каждым работником стажёра и обучить, общение с интересными людьми, психологи.

Вид стресса: Информационный стресс

Пример:

* Из-за внедрения новых технологий;

Методы борьбы: обучение в работе на новом оборудование, создание комнат отдыха.

Вид стресса: управленческий стресс

Пример:

* Из-за недопонимания приказов;
* Из-за невыполнения приказов.

Методы борьбы: Тренинги с рабочими, увеличение общения с людьми, общение с неформальными лидерами групп людей.

Вывод: ОАО «ЗЭТ» практикуют различные методы борьбы со стрессовыми ситуациями, многие решают их.

Под организационной культурой понимают совокупность ценностей, которые присущи данной организации.

К основным элементам можно отнести:

1) Артефакты: продукция – мойки; стиль одежды: единая форма для рабочих; история создания ОАО «ЗЭТ»; организационная структура – линейно-штабная.

2) Ценности: ведение деятельности – чётко выраженная цель, миссия.

3) Базовые предпосылки: обоснованность определённых действий.

Функции организационной культуры:

1) Функция воспроизводства

С истечением времени, персонал заменяется, что позволяет постоянно работать.

2) Оценочно-нормативная функция

Действия завода и достижение целей чаще выполняются по запланированному и крайне редко по недопустимому.

3) Функция социализации

Новые работники на работе чувствуют себя уверенно, т.к. к ним не относятся предвзято – хорошая социализация.

4) Коммуникативная функция

Передача информации, стадии и все элементы, работают постоянно и без перебоев.

5)Функция «общественной памяти»

Все стандарты и принципы без исключения выполняют все работники.

6) Смыслообразующая функция

Определяет общую картину мира, которую выполняют все работники

Согласно Харрисону и следуя из предыдущих пунктов можно выделить организационную культуру. Организационная культура ОАО «ЗЭТ» ориентированна на задачу- эго значит что:

Решают поставленные задачи оперативно, гибкость и простота в решении задач. Карьерный рост возможен у сотрудников, которые быстро решают задачи.

Вывод: Организационная культура ОАО «ЗЭТ» включает все пункты. Функции организационной культуры присутствуют все. Из всех пунктов следует, что организационная культура ориентированна на задачи.

**Вывод по практической части**

Из практических работ следует, что ОАО «ЗЭТ» коммерческое предприятие. Организационная структура которого является линейно-штабной. Она оптимальна для этого предприятия, т.к. вопросы решают компетентные в различных областях люди, а текущим управлением занимается генеральный директор. Миссия ОАО «ЗЭТ» содержит все элементы и звучит так «Предлагать наиболее качественные мойки большому количеству людей». На организацию влияют различные факторы внешней среды, которые накладывают отпечаток на экономическую, экологическую, политическую и технологическую стороны ОАО «ЗЭТ». У ОАО «ЗЭТ» хорошие поставщики, которые дают большую перспективу работы. Конкуренты тоже достаточно сильные и мощные предприятия. Потребители и перекупщики, широкий рынок, большой спрос. Анализ непосредственного окружения показывает, что завод имеет надёжных поставщиков, сильных конкурентов, и широкий круг потребителей.

Из анализа внутренней среды по срезам следует, что не все процессы и элементы включены, не все взаимодействуют. SWOT матрица показывает что в ОАО «ЗЭТ» есть сильные и слабые стороны, сильные нужно развивать, слабые подавлять. Есть много возможностей очень важных для предприятия, и существуют различные угрозы, которые могут полностью заморозить или остановить работу предприятия. Все функции на заводе взаимодействуют, каждая последовательно дополняет предыдущую функцию.

Мотивация персонала показывает потребности, которые стоит реализовать на ОАО «ЗЭТ», потому что если они будут не до конца реализованы, то работники будут хуже работать. Конечно, большинство из них уже реализованы, а другие только начали выполнять. На ОАО «ЗЭТ» возникают множество стрессовых ситуаций, из-за различных факторов, но так же практикуют различные выходы из таких ситуаций.

Пирамида целеполагания показывает миссию, стратегию , цели, виденье, задачи. В ней показывается их взаимосвязь, в ОАО «ЗЭТ» все эти пункты чётко сформулированы и взаимосвязаны. Поставленные цели постоянно выполняются.

Организационная культура ОАО «ЗЭТ» включает все пункты. Функции организационной культуры присутствуют все. Из всех пунктов следует, что организационная культура ориентированна на задачи.

В целом ОАО «ЗЭТ» успешная организация, она соответствует всем анализам, имеет чёткую миссию, цели, задачи. Процветает на рынке, хотя и имеет хороших конкурентов, постоянный спрос на изготавливаемую продукцию.

Проведённая нами работа является раскрытием сравнительно молодой науки коммуникационный менеджмент. Которая только в недавнем времени была изложена российскими исследователями. Наиболее значимые коммуникационные гипотезы тоже обоснованны сравнительно недавно примерно в ХХ в. а теория коммуникации – вообще наука младенческого возраста.

Коммуникации – это действующие связи и отношения между людьми, представляющими элементы системы и внесистемные элементы в социальной (коммуникативной) среде. Внутренняя среда коммуникации ограничена влиянием закономерностей субъекта коммуникации, то есть организации. Коммуникации выполняют в организации роль жизнеобеспечения, функцию моторного элемента. Без коммуникаций организация не может не только развиваться или выполнять целевые задачи, но и просто существовать.

Внутренние коммуникации в организации (или внутриорганизационные, Internal Communications) являются результатом осуществления функции внутренней самоорганизации, управления. В практическом плане это: обмен идеями, достижение соглашений, распорядительно-подотчётные отношения, обмен информацией по поводу реализации целей и задач организации, взаимоотношения с персоналом и между членами коллектива.

Сущетвуют препятствия в передаче информации, они называются микробарьерами и макробарьерами.

В коммуникационном процессе информация передаётся от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и организации.

В процессе коммуникации выделяют четыре базовых элемента:

* Отправителя – лицо, являющееся создателем идеи, собирающее информацию для передачи и передающее её другому лицу;
* Сообщение – закодированная с помощью символов информация, подлежащая дальнейшей передаче;
* Канал передачи информации – это средства и способы передачи информации;
* Получатель – лицо которому предназначена передаваемая информация.

Стадии коммуникации представляют собой замкнутую цепочку взаимоотношений и передачи информации от отправителя к получателю и обратной связи. Для того чтоб передать информацию отправитель кодирует её, ищет канал для передачи, потом идёт передача информации, декодирование, получение. После всех этих стадий происходит обратная связь.

Поставленные во введение задачи были выполнены. Мы рассмотрели механизм коммуникации, стадии, связи в организации, различные виды коммуникационных отношений. Тему рассмотрели с точки зрения менеджмента.

**Список изучаемой литературы**

1. Вихарский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, 2004
2. Ермаков В.П., Макеев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. Ростов на Дону: Феникс 2005
3. Карпов А.В. Психология менеджмента, 2005
4. Кондратьева В.Б. Корпоративное управление и инвестиционный процесс. М., 2003
5. Коммуникационный менеджмент. / Под редакцией В.М. Шепеля. М., 2004
6. Михайлова Е.П. Менеджмент Пособие для сдачи экзамена – М.: Юрайт-Издат, 2005
7. Материалы профессиональной международной конференции «Корпоративный коммуникационный менеджмент в России и странах СНГ». Л., 2003
8. Материалы конференции «Британский и международный опыт внедрения КСО: от теории к практике». М., 2005
9. Орлов А.С. Введение в коммуникационный менеджмент – М., Гардарики, 2005
10. Руденко В.И. Менеджмент пособие для подготовки к экзамену – Ростов на Дону; Феникс, 2004
11. Столяренко Л.Д. Психология делового общения, 2004
12. Шеламова Г.М. Деловая культура, 2003
13. www.amr.ru
14. www.ikm.hse.ru
15. www.it-gov.ru
16. www.corporate crime reporter.com