ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

ИНСТИТУТ

ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ ВЛИЯЮЩИЕ НА КОММУНИКАЦИ**

**Курсовая работа**

**студентки дневного отделения 3 курса группы 110802**

**специальности «Управление персоналом» по дисциплине**

**«Теория организации»**

Короваевой Дарины Владимировны

Научный руководитель:

кандидат социол. наук, ассистент

Бубликов В.В.

Белгород 2010

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | |  | стр. |
| ВВЕДЕНИЕ | | ……………………………………………………...... | 3 |
|  | |  |  |
| ГЛАВА I. | | ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ ВЛИЯЮЩИХ НА КОММУНИКАЦИИ……………………....... | 8 |
|  | |  |  |
| ГЛАВА II. | | ПРАКТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ НА КОМУНИКАЦИИ НА ПРИМЕРЕ **«**ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ФОНДА ОБЯЗАТЕЛЬНОГО МЕДЕЦИНСКОГО СТРАХОВАНИЯ БЕЛГОРОДСКОГО ТФОМС БО **»**………….……………………………………… | 18 |
|  | |  |  |
| ГЛАВА III. | | РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА в ТФОМСе БО ……………........................................ | 24 |
|  | |  |  |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | | ……………………………………………………….. | 28 |
| СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ | | ……………………………………………………...... | 32 |
|  | |  |  |
|  |

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы курсового исследования.** В настоящее время актуализация обусловлена оценками специалистов, которые показывают, что до 80% рабочего времени менеджеров всех уровней расходуется на те или иные виды общения. Информация выступает одним из важнейших инструментов управления. Анализируя и передавая информацию, получая затем обратные сигналы, менеджер планирует, организует, координирует и мотивирует подчиненных. Таким образом, каждый менеджер обязан быть коммуникатором.

Коммуникация является жизненно важной системой организации: если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, то она прекратит своё существование.

Коммуникация предоставляет средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации. Поэтому и менеджеры, и исполнители должны понимать основные концепции и способы применения коммуникационных технологий и быть способными принимать важные решения относительно их использования.[[1]](#footnote-1)

Мы должны уметь управлять информацией и улучшать свое дело с помощью правильного её использования для повышения эффективности работы, производства товаров или услуг. Менеджеру надо хорошо знать средства коммуникации, уметь правильно ими пользоваться в процессе общения, преодолевать коммуникативные барьеры непонимания.

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации и называют связующими процессами. Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, не влияющая на процесс управления. Поэтому в работе делается акцент на эффективность коммуникаций, т.е. обмен информацией, которая оказывает непосредственное влияние на управление организацией. Эффективный менеджер – это тот, кто из общего потока коммуникаций умеет быстро отобрать эффективные, т.е. полезные для процесса управления.

**Степень изученности темы.** На сегодняшний день существует большой опыт коммуникативного анализа в разных сферах человеческого бытия. Коммуникация входит в число постоянно изучаемых объектов науки об управлении. Ученные разработали множество моделей коммуникаций, рассматривая ее с точки зрения лингвистики, театрального искусства, психологии, философии, менеджмента. Один из первых теоретиков организационного поведения Ч. Бернард отмечал, что в любой достаточно полной теории организации коммуникация займет центральное место, потому что структура, размеры и масштабы деятельности организаций почти полностью определяются средствами коммуникаций. Позже Д. Кац и Р. Кан писали, что коммуникация является социальным процессом, имеющий важнейшее значение для функционирования любой группы, организации или общества, и что она образует самую суть социальной системы или организации. [[2]](#footnote-2)

Изучением коммуникации в организации занимаются как российские ученые, такие как Б.З. Мильнер , Г.Г. Почепцов, так и зарубежные Р. Бландел, С. Блэк. Общим для всех исследований является утверждение о том, что организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам за ее пределами.

С точки зрения философии процессами коммуникации занимался Мишель Фуко. Он предложил разграничивать три периода истории человечества: Ренессанс-16 век; Рационализм-18век; современность-20 век. Данные периоды, по его мнению, необходимо разделять по соотношению “слов” и “вещей” в рамках каждого из них.

**Проблема исследования.** Проблема обусловлена недостатком общения или неумело организованными способами передачи информации в организациях, что вызывает трудности в производстве.

**Объектом исследования** является государственная некоммерческая организация Территориальный Фонд обязательного медицинского страхования БО.

**Предметом данной курсовой работы** является процесс управления организационными коммуникациями в ТФОМСе БО.

**Цель нашей курсовой работы** : проанализировать сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса внутри организации на примере Территориального Фонда обязательного медицинского страхования БО.

**Для достижения данной цели были поставлены задачи:**

* Проанализировать сущность коммуникаций в организации;
* Исследовать элементы и этапы коммуникационного процесса ТФОМСе БО, изучая документацию;
* Выявить недостатки организационных коммуникаций в ТФОМСе БО;
* Предложить мероприятия по совершенствованию коммуникационных процессов в исследуемой организации

**Теоретической и методологической** основой курсовой работы явились документация, нормативные акты БО, научные труды ученых, экономистов, посвятивших свои работы психологии и менеджменту организаций.

**Эмпирическая база исследования.** Эмпирическую базу исследования составляет документация исследуемого объекта.

**ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ ВЛИЯЮЩИХ НА КОММУНИКАЦИИ.**

Современный отрезок пути развития коммуникации как социологического, психологического, межкультурного, экономического феномена заставляет взглянуть на этот процесс в первую очередь с точки зрения потребности общественного производства, в котором традиционные факторы (земля, труд, капитал) действуют только при условии эффективного использования коммуникации. Под коммуникациями понимается обмен информацией, знаниями, интеллектуальной собственностью. В процессе специализации управленческого труда коммуникации выделились в самостоятельный вид профессиональной деятельности, цель которых – формирование и эффективное развитие всех видов капитала организации. Достигается эта цель с помощью применения специальных коммуникационных технологий, методов, инструментов, механизмов.[[3]](#footnote-3)

Термин «коммуникация» употребляется в разных значениях. Например, можно говорить об инженерных, транспортных, информа­ционных коммуникациях как средствах или формах связи. По этому поводу регулярно возникают недоразумения, приводящие к непра­вильному их толкованию и пониманию.[[4]](#footnote-4)  
 Под коммуникацией в широком смысле понимают общение, передачу ин­формации от человека к человеку, В организационном контексте поня­тие «коммуникация» рассматривается как процесс (коммуникация — это общение людей: обмен идеями, мыслями, намерениями, чувства­ми, информацией) и как объект (совокупность технических средств, обеспечивающих процессы передачи информации).  
Хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Говорят, если организация эффек­тивна в области коммуникации, она эффективна и во всех других ви­дах деятельности. Коммуникации должны быть таковы, чтобы руково­дство компании, фирмы имело объективную информацию в нужное время и в удобной форме для принятия решений. Значит, в конечном счете, применительно к задачам теории организации, наиважнейшим яв­ляется коммуникационный процесс.  
 Коммуникация — это процесс общения и передачи информации между людьми или их группами в виде устных и письменных сооб­щений, языка телодвижений и параметров речи.  
 Коммуникация — это одно из необходимых условий жизни чело­века в социуме, а коммуникабельность — одна из важных системных характеристик, сопутствующих успеху. Под коммуникабельностью в социальных группах понимают способность к общению, общительность, способность к совместной работе. В информационных технологиях коммуникабельность — это совместимость разнотипных систем пере­дачи информации.[[5]](#footnote-5)

Относительно конкретной организации (компании) можно говорить как о внешней коммуникации, так и о внутренней.  
 Внешняя коммуникация — это коммуникация с миром, находя­щимся за пределами вашей организации, это коммуникации между организацией и внешней средой. Задача внешних коммуникаций — удовлетворить информационные потребности организации, наладить связи с государственными органами, общественностью, поставщика­ми, клиентами. С помощью внешних коммуникаций формируется и поддерживается имидж компании.  
 Внутренние, или внутриорганизационные, коммуникации (между подразделениями, коммуникация внутри подразделений по уровням производства и управления, межличностные коммуникации, нефор­мальные коммуникации) предстают как часть производственно-хозяй­ственной деятельности: связь между отделами, отчеты отдела реали­зации или ведомости складского учета и т.п. Коммуникация внутри организации включает в себя инструктирование, информацию, обуче­ние, менеджмент методом разговоров. Важнейшая цель внутренней коммуникации в организации - создание среди сотрудников под­держки целей и политики, проводимой руководством организации. С помощью коммуникации сотрудники получают необходимые зна­ния и мотивацию, становятся лучшими защитниками и популяризато­рами планов компании. Таким образом, коммуникация — это важ­ный организационный инструмент и необходимое условие для эф­фективного развития и внедрения корпоративной политики.[[6]](#footnote-6)  
 Коммуникативный поток может перемешаться в горизонтальном и вертикальном направлениях. Внутриорганизационные коммуникации включают в себя: нисходящий и восходящий уровни вертикальных ком­муникаций, коммуникации по горизонтали, коммуникации между ру­ководителем и подчиненными, коммуникации между формальными и неформальными группами. Внутриорганизационные коммуникационные процессы призваны удовлетворить потребности разных уровней принятия решений.[[7]](#footnote-7)  
Коммуникация в малой группе дает шанс и руководителю и подчи­ненному оперативно участвовать в решении стратегических и текущих задач: каждый участвует в обсуждении, каждый может быть услышан. Хорошие результаты дает эффект обратной связи. Взаимодействие ус­ложняется с ростом числа членов группы.  
 Межличностная коммуникация — коммуникация с другим чело­веком — наиболее распространенный тип внутренних коммуникаций. Коммуникации между неформальными группами могут охватывать набор связей — от бытовых до производственных. Основой этого типа коммуникаций является информация, циркулирующая по каналам неформального общения. Иногда руководители специально запускают «слухи», чтобы проверить реакцию коллектива на возможные будущие решения (например, по кадровым изменениям или изменению поряд­ка выплаты премиальных и др.)[[8]](#footnote-8)  
 Общественные, или массовые, коммуникации это процесс сообще­ния информации с помощью технических средств или средств массо­вой коммуникации численно большим группам людей: печать, радио, кино, телевидение. Источник информации передает послание рассре­доточенным аудиториям. Ограничена возможность обратной связи.  
 Важнейшей задачей руководства компании является создание ус­ловий по обмену идеями, мыслями, информацией между людьми, под­разделениями, между организацией и ее окружением. Принятые в лучших компаниях системы коммуникаций основаны на эффективных технологиях информационного обмена, на культивировании нефор­мального общения, на поддержке общения материальными средства­ми. Ин­тенсивность информационного обмена в таких компаниях велика, и обычно она начинается с требования неформальности.  
Принятые в лучших компаниях системы коммуникаций способ­ствуют развитию новаторства, инициативы и предприимчивости.  
Стимулируя обилие контактов, лучшие фирмы перестраивают помещения, обустраивают по-новому рабочие места. [[9]](#footnote-9)

На эффективность коммуникаций оказывают влияние различ­ные организационные факторы:

1.Должностное положение. Самый простой способ изучения коммуникаций состоит в рассмо­трении приказов, инструкций и распоряжений, идущих от высших руководителей до низовых (например, мастеров) и относящихся к ин­формации и отчетам, направляемым от низовых руководителей к выс­шим. Этот упрощенный взгляд на коммуникации в организациях не учитывает коммуникаций между работниками на одном уровне и меж­ду подчиненными и руководителями.

Наряду с использованием официальных каналов коммуникаций работники организации удовлетворяют свою потребность в советах и поддержке путем взаимного консультирования. Консультация между лицами на одном уровне нередко имеет важные последствия для ор­ганизации; постоянное обращение друг к другу за советом увеличива­ет уверенность в собственных решениях. Как показывает опыт, пол­ная зависимость от руководителей в получении информации и кон­сультировании является ограничением и в большинстве случаев его можно избежать. По-видимому, каждый руководитель должен быть заинтересован в циркулировании потоков информации во всех трех направлениях - вверх, вниз и по горизонтали. Коммуникации (ра­зумеется, в разном объеме) по каждому из трех направлений осуще­ствляются одновременно.[[10]](#footnote-10)

Восприятие работниками любой коммуникации определяется многими организационными и личностными факторами. Изменение в представлениях работника может быть вызвано изменением полу­чаемой информации или рабочего окружения. На восприятие также влияет прошлый опыт. В действующей организации приказы высше­го руководителя фильтруются, а затем воспринимаются.

2.Стиль управления. Коммуникации между руководителями и под­чиненными являются двухканальной информационной системой, которая обеспечивает свободный поток информации как в направ­лении сверху вниз, так и снизу вверх. Вместе с тем руководитель в силу своего положения прямо влияет на направление и поток ком­муникаций. Из-за высокой степени вероятности появления шумов при передаче послания руководитель может установить правила, в соот­ветствии с которыми послания должны передаваться в определенном направлении и последовательности. Как показывает опыт, наиболее успешно функционируют те организации, где руководители стремят­ся, чтобы никто из сотрудников единолично не контролировал ком­муникации, чтобы поощрялось участие всех сотрудников в потоке ком­муникаций. Нельзя недооценивать также важность взаимопонимания между руководителем и подчиненными.

Различия стиля управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оценки | Либеральный стиль | Консервативный стиль |
| Общее описание компании | Неформальная, многоканальная система коммуникации | Хорошо определена цепь команд |
| Объем и направление компании | Поощряется много связи по всем направлениям | Поощряется мало связи |
| Качество коммуникации | Адекватное, очень точное | Требует дополнительной связи, иногда неточно |

Потребность в коммуникациях в направлении снизу вверх и в консультировании работников возрастает, когда: 1) размеры органи­зации увеличиваются; 2) услуги и продукция усложняются; 3) в боль­шей мере изменяются технологические условия и условия внешней среды; 4) усиливается географическая разбросанность подразделе­ний организации.

3.Разделение труда. Разделение труда на микро- или макро-уровне облегчает коммуникации между работниками в организации. Это про­исходит по ряду причин: работники лучше понимают свою работу;цели подразделения являются общими; расстояние между рабочими местами при разделении труда обычно сокращается. В стабильных организациях, в которых происходят лишь небольшие технологичес­кие и кадровые изменения, можно разработать систему коммуника­ций благодаря рутинности передачи посланий и их содержания. В ди­намичной организации необходимо тщательно учитывать поток и точ­ность коммуникаций. Здесь должна передаваться нерутинная инфор­мация (например, связанная с освоением на предприятии новой про­дукции с уникальными техническими характеристиками), что неред­ко требует изменения сети коммуникаций.

Неформальные сети коммуникаций существуют практически во всех организациях, способствуя более эффективному функциониро­ванию формальной структуры передачи команд. Нередко такая фор­ма распространения информации является весьма оперативной, а по­ток информации не подчиняется какому-либо определенному по­рядку. В то же время такая система может искажать информацию, в ней нет четкой структуры распределения ответственности и отчетности.[[11]](#footnote-11)

**РАЗДЕЛ II. ПРАКТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ НА КОММУНИКАЦИИ НА ПРИМЕРЕ «ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ФОНДА ОБЯЗАТЕЛЬНОГО МЕДЕЦИНСКОГО СТРАХОВАНИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ТФОМС БО »**

Территориальный фонд обязательного медицинского страхования Белгородской области ТФОМС БО действует на основании Положения о территориальном фонде обязательного медицинского страхования, утвержденного постановлением Верховного Совета Российской Федерации от 24 февраля 1993 года № 4543-1. ТФОМС БО

Белгородский территориальный фонд обязательного медицинского страхования создан 17 июня 1993 года.

Численность работников фонда – 25 человек.

ТФОМС БО является самостоятельным государственным некоммерческим финансово-кредитным учреждением. ТФОМС БО является юридическим лицом, осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации и Белгородской области. ТФОМС БО имеет самостоятельный баланс, расчетный и другие счета в банковских учреждениях Российской Федерации.

Особенностью исследуемой организации является то, что она небольшая (25 человек), занимает один этаж административного здания, имеет специфические функции, вытекающие из названия организации и ее организационно-правовой формы: государственная и некоммерческая.

Коммуникационный процесс начинается с идеи сообщения (приказа, постановления, решения). Какое сообщение следует сделать предметом обмена, решает отправитель. Отправителем в данном случае выступает директор фонда. На этом этапе отправитель решает, какую точку зрения следует передать получателю. Но чтобы обмен информацией прошел эффективно, необходимо учесть множество ситуационных факторов характеризующих обстановку в целом, воспринимающую сторону и возможные последствия коммуникационного процесса. Так, например, если руководитель хочет обменяться информацией о результатах работы подчиненного, то он четко понимает, что речь идет о сильных и слабых сторонах личности работника. В таких случаях он не говорит только хорошо или только плохо, а придерживается дипломатической линии.

На втором этапе руководителю необходимо превратить идею в сообщение, т.е. закодировать ее с помощью символов – слов, интонации, жестов. Типу символов соответствует канал передачи информации. Характерными каналами является передача речи, письменных материалов, электронные средства связи, электронная почта, реже всего - видеоконференции. Нужно заметить, что в ТФОМСе БО, независимо от канала передачи сообщения, самым распространенными являются официальные коммуникации (прямые разговоры, письменные приказы), а также неформальные коммуникации, происходящие непосредственно через общение между сотрудниками отделов.

Для того чтобы быть уверенным в том, что информация поступила к получателю, нередко в организации ТФОМС БО пользуются двумя - тремя каналами передачи. Так, напримep, переданное по телефону сообщение подтверждается письменным приказом. Эффективность двух, трехканальной связи подтверждается наблюдениями в ходе проведения анкетирования. Но все же без крайней необходимости многоканальные связи не употребляются, чтобы не увеличивать потоки бумаг. Они предназначены, прежде всего, для усиления контроля над выполнением работы, акцентированием важности предлагаемого задания, правильной интерпретации сообщения получателем. Нередко канал передачи сообщения зависит от самой информации, содержащейся в нем.

Таким образом, коммуникационные процессы в ТФОМСе БО можно охарактеризовать следующим образом:

1. По субъекту и средствам коммуникаций больше всего преобладают межличностные коммуникации, которые проявляются без помощи технических средств и информационных технологий. Кроме того, межличностная коммуникация в малой группе, где каждый индивидуум   
имеет равный шанс участвовать в обсуждении, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими – это самый характерный для такой организации, как ТФОМС. При этом возможности обратной связи ничем не ограничены. Заметны личностные коммуникации как случайный обмен информацией между людьми при встрече, так как люди ощущают постоянную потребность в общении.

Межличностные коммуникации могут определяться как социальным статусом человека, его позицией в системе формальных отношений, так и чувствами, которые работники вольно или невольно испытывают друг к другу в процессе совместной деятельности и общения. Чувства, сопровождающие межличностные отношения, так основательно вмешиваются в процессы взаимодействия, определяя систему предпочтений, отвержений и оценочных суждений, что заслуживают самого пристального внимания со стороны руководителя в контексте общения с коллективом и совместной деятельности.

2. По форме общения, коммуникации в организации происходят при помощи устной речи, то есть вербальные.

3. По каналам общения, наряду с формальными коммуникациями присутствуют и неформальные, которые можно определить как «вероятностная цепочка». Этот вид неформальной коммуникации самый распространенный для такого типа организаций.

Кроме того, неформальные коммуникации распространяются на празднованиях дней рождений, встречи «Нового года», «Восьмого марта» коллективных поздравлениях с новорожденным ребенком. Ежегодно в организации отмечается «день создания ТФОМС БО». На данные мероприятия принято собираться всем коллективом. Также организуются совместные поездки на туристическую базу и выход на природу. Такой системой коммуникаций руководитель оградил себя от излишних сплетней и пересудов, организовал эффективную передачу формальной (деловой) информации между отделами, сократил, на сколько это возможно, утечку информации. В тоже время обеспечил вниманием своих подчиненных и предоставил всевозможные пути для «обратной связи». Также подчиненные с помощью такой организации коммуникаций могут видеть в своих начальниках не только приказывающих руководителей, но и просто людей; это достигается на коллективных праздниках.

1. По пространственному расположению каналов или организационному признаку коммуникации в ТФОМСе БО происходят по горизонтальному признаку из-за малого количества структурных единиц, но периодически возникают и вертикальные коммуникации.

Каждый месяц (в конце месяца) начальники отделов в письменном виде докладывают о проделанной работе директору. Также в этом докладе возможны предложения, пожелания, просьбы как самих докладчиков, так и рядовых работников, которые находятся у них в подчинении. Предварительно их просьбы и пожелания обсуждаются с их начальниками. Таким образом, в организации организованы восходящие вертикальные коммуникации.

Руководитель, рассмотрев, доклады менеджеров, в первых числах следующего месяца организовывает с помощью секретаря собрание, на котором по каждому пункту докладов дает указания на дальнейшую работу, а также распоряжается и передает информацию, поступившую к нему из внешней среды. На этом же собрании присутствует главный бухгалтер фонда для получения информации о произведённых расходах или предстоящих расходах, доходах и т.п. Таким образом налажены вертикальные нисходящие коммуникации.

Также нисходящие и восходящие коммуникации осуществляются на ежегодных собраниях всего трудового коллектива ТФОМС БО, где обсуждаются успехи, достижения, неудачи и перспективы как организации, так и сотрудников.

Горизонтальные коммуникации в основном протекают неформальным образом, непосредственно через общение между сотрудниками. Если одному отделу необходима какая-либо информация от другого отдела, то данный запрос и поступившая в ответ информация чаще всего поступает напрямую, минуя директора, образуя следующую схему:

Финансово-экономический отдел

Директор

Бухгалтерия

Запрос - ответ

Схема -Горизонтальные коммуникации.

Таким образом, основными видами коммуникаций в ТФОМСе БО являются: коммуникации межличностные, вербальные, горизонтальные, а также имеют неформальный характер в связи с особенностями структуры и специфики деятельности.

**РАЗДЕЛ III. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО** **УЛУЧШЕНИЮ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА в ТФОМСе БО**

Как уже было описано выше, внутриорганизационные коммуникации должны обладать рядом характеристик:

1. Быть ясными и точными.

2. Не прозрачные, а сообщаемые сведения – основанными на достоверных фактах.

3. Должны взывать к лучшим интересам людей и помогать бороться с атмосферой недоверия в коллективе.

В идеале информация о принятом решении должна доходить до работников еще на стадии его подготовки, так как утечка информации, ее неформальное обсуждение неизбежны. Объявив о решении, следует снова и снова возвращаться к его обсуждению, предоставляя дополнительные сведения и помогая людям воспринять новшества.

Что касается коммуникативных барьеров, нужно заметить, что помимо объективных причин затрудняют коммуникации и субъективные факторы. Например, предвзятые представления людей, отвергающих новые идеи в силу их новизны, кажущейся с первого сомнительной, или в силу стереотипов. В результате искажается восприятие сообщения и как следствие снижается его результативность, замедляется процесс обратной связи.

Эффективность коммуникаций может быть различной. По данным зарубежных исследований результативность горизонтальных связей достигает 90%, вертикальных – 20-25% (такое количество исходящей от руководителя информации доходит до работников и правильно понимается ими). Другими словами, исполнители способны реализовать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации.

Рассмотрим ценности организации и потребности ее сотрудников. По данным аналитиков российского рынка, современные работники не склонны слепо повиноваться приказам руководства. Профессионалы сегодня обладают большей независимостью: не задумываясь, они уходят из организации, если их что-то не устраивает. В конечном счете, только от них зависит, сколько усилий прилагают сотрудники при выполнении той или иной работы. Они хотят быть уверены в том, что работодатели заботятся о них. К сожалению, этого не принимают во внимание некоторые руководители. Попытки руководства справиться с корпоративными проблемами малыми средствами, внедрение оплаты по результатам, разработка более эффективной цели, периодические командные тренинги не всегда дают негативный эффект. Людям часто недостает простого, человеческого отношения.

Для того, чтобы воплотить все ожидания работников нужно иметь не только сформулированную цель, но и ясно выраженные принципы, корпоративные ценности. Называя их, руководитель демонстрирует своим работникам, как именно он намеревается завоевать доверие персонала.

Рассматривая эффективность коммуникаций, нужно привести наиболее простые и распространенные способы ее улучшения.

Ящик предложений и общие собрания – два самых распространенных способа осуществления коммуникаций между работниками и руководителем. Но они становятся неэффективными, если предложения, поступающие от работников, не находят ответа. Нередко это происходит от того, что сообщений бывает довольно много и ответить на все из них не представляется возможным. И наоборот, сообщения бывают очень редко и поначалу они принимаются во внимание, а потом постепенно не берутся в расчет. Что касается собраний, то они не должны превращаться в монолог одного лица.

Чтобы выбранный канал коммуникации был эффективным, следует учесть ряд моментов:

1. На собрания рабочего коллектива полезно являться кому-то из Правления ТФОМСа: депутаты Законодательного Собрания, представители органов исполнительной власти БО.
2. Являться на собрание трудового коллектива также следует высшему руководству заранее, чтобы пообщаться с сотрудниками, смешаться с коллективом – это воодушевляет и сплачивает людей.
3. Организаторам собрания необходимо уметь вовлекать аудиторию в диалог.
4. Участникам собраний следует готовить вопросы заранее и подавать их в печатном виде для того, чтобы они были информированы о вопросах, разбираемых на собрании.

Важно также установить четкие критерии для определения информации, которая подлежит распространению среди персонала. Такие сведения могут повысить степень удовлетворенности компанией и стимулировать трудовой процесс. Осведомленность о делах организации и осознание своей роли в ней приводит к тому, что работники поддерживают цели организации, у них вырабатывается уверенность, доверие к руководителю. Напротив, утаивание информации или просто замалчивание ее ведет к появлению слухов и дестабилизирует работу в коллективе.

Для того, чтобы наладить коммуникации внутри исследуемой организации, необходимо учесть:

1. Профессиональные и социальные группы работников.

2. Средняя продолжительность работы сотрудников в организации.

3. Способ, как наладить организационные коммуникации с «отдаленными» работниками (рядовыми работниками, занимающиеся обслуживанием сторонних лиц).

Для того, чтобы это сделать можно применить тестирование отдельных работников, а также оценку фокус-группы, которая предполагает фиксирование деятельности отдельных работников в определенный промежуток времени.

Для развития внутренних коммуникаций предлагается, прежде всего, уделять больше внимания эмоциональной составляющей, не ограничиваясь схемой «миссия – стратегия – цели – тактика – оценка эффективности». Люди следуют миссии, выполняя приказ руководителя, но можно ожидать совсем другого результата, если руководитель имеет талант вдохновлять сотрудников. Кроме того, для человека важно знать, что стоит за выбранной стратегией, каковы ее предпосылки.

В таких небольших организациях, как ТФОМС БО руководитель в силу его приближенности к подчиненным пользуется уважением и в низах. Но все же необходимы личные встречи с начальниками отделов с глазу на глаз. Это неизбежно приводит к возрастанию роли менеджеров среднего звена. Их задача – способствовать тому, чтобы рядовые исполнители поняли, как воплощать в жизнь разработанную «наверху» стратегию.

Вместе с тем, менеджеру среднего звена следует себе уяснить, что для руководителя он является в роли и партнера, и исполнителя, и оппонента при решении возникшей проблемы. Поэтому в коммуникационном процессе ему необходимо проявлять поведенческую гибкость – уметь менять стиль поведения в соответствии с ситуацией, на первое место ставить не собственные амбиции, а интересы дела, уверенно, доказательно отстаивать свою точку зрения. Ведь именно они являются уникальным и самым «дешевым» источником информации о положении в коллективе, на основе которого планируется вся работа. Менеджеры на местах проводят политику и идеи, которые разрабатываются руководителем и правлением.

Таким образом, осуществлять коммуникации внутри организации следует несколькими способами, такими как:

1. Личная беседа с сотрудниками,

2. Рассылка циркуляров.

3. Распространение информации, используя электронные каналы связи.

Для формирования в сознании персонала положительного имиджа и доведение до сотрудников ключевых сообщений следует применять следующие формы внутриорганизованных коммуникаций:

1. Листок новостей.

2. Квартальные, годовые отчеты сотрудников (аналог отчета всей организации).

3. Доска объявлений.

4. Страница организации в Интернете.

5. Общие собрания работников.

При информационном взаимодействии с сотрудниками решаются такие ключевые задачи, как делегирование полномочий, воспитание чувства гордости за свою организацию.

Росту доверия к организации могут способствовать:

1. Своевременная и регулярная коммуникация.

2. Демонстрация доверия к сотрудникам (например распространение как хороших, так и плохих новостей).

3. Привлечение сотрудников к разрешению проблемных ситуаций, выяснение их мнений.

4. Внедрение электронного документооборота.

5. Вовлечение сотрудников ТФОМСа БО для активного участия в системе корпоративных коммуникаций.

Как было ранее замечено, показателем зрелости и эффективности коммуникативных процессов в коллективе является социально-психологический климат. Благоприятный социально-психологический климат в ТФОМСе, в основном, характеризуется на данный момент следующими положениями:

1. Ценности и отношения в коллективе соответствуют, главным образом, ценностям и задачам общества, то есть социально одобряются, и одновременно соответствуют ценностям и задачам организации.

2. В межличностных отношениях развиты взаимное доверие и уважение друг к другу.

3. Существует достаточная взаимная информированность по значимым вопросам.

Благоприятный социально-психологический климат необходимо поддерживать постоянно. Упущение этого условия приводит к огруппнению мышления, при котором служащие постепенно группируются протестуя против сложившейся ситуации.

Необходимые меры, которые должен принимать руководитель, чтобы недопустить группового мышления следующие:

1. Быть беспристрастным, не занимать предвзятую позицию.

2. Просить подчиненных подходить к проблеме критически, поощрять возражения и сомнения.

3. Отвести одному или нескольким участникам роль жесткого и принципиального критика.

4. Время от времени делить группы на части, собирать их по отдельности и вместе.

5. Заранее рассмотреть и вычислить разнообразные пути решения проблемы.

6. Выработав предварительное решение, собрать собрание еще раз и спросить о сомнениях.

7. Пригласить некоторых лояльных служащих в качестве экспертов со стороны, чтобы оспорить взгляды групп.

8. Поощрять членов группы делиться соображениями с доверенными лицами и сообщать об их реакции.

9. Создание независимой группы для решения этой проблемы.

В ТФОМСе БО есть незначительные проявления неблагоприятного социально-психологического климата, который нередко проявляется в неформальных коммуникациях, а также в отсутствии взаимной ответственности и взаимовыручки. Также можно отметить недостаточную инициативу со стороны служащих и отсутствие творческого отношения к труду.

Методы решения этих проблем были описаны выше, стоит только добавить следующие:

1. Поощрение инициативы со стороны служащих (премирование, награды, информирование о деятельности отличившегося работника на собрании Правления ТФОМСа).

2. Постоянное слежение за уровнем социально-психологического состояния коллектива: проявление заинтересованности состоянием дел каждого работника, утренние посещения всех отделов организации (быть у всех на виду).

Руководитель должен обладать высокой степенью коммуникативной культурой.

В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности: вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность.

Вежливость – это выражение уважительного отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах.

Корректность – умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего, конфликтных. Особенно важно корректное поведение в спорах, когда появляются новые конструктивные идеи, проверяются мнения и убеждения.

Тактичность также одно из важных составляющих коммуникативной культуры. Чувство такта – это прежде всего чувство меры, чувство границ в общении, превышение которых может обидеть человека, поставить его в неловкое положение

Скромность в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов, привязанностей других людей.

Точность также имеет большое значение для успеха деловых отношений. Без точного выполнения данных обещаний и взятых обязательств в любой форме жизнедеятельности дела вести трудно.

Предупредительность – это стремление первым оказать любезность, избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

Также руководитель с высоким уровнем коммуникативной культуры должен учиться владеть:

• эмпатией – умением видеть мир глазами других, понимать его так же, как они;

• доброжелательностью – уважением, симпатией, умением понимать людей, не одобряя их поступки, готовностью поддерживать других;

• аутентичностью – способностью быть самим собой в контактах с; другими людьми;

• конкретностью – умением говорить о своих конкретных переживаниях, мнениях, действиях, готовностью отвечать однозначно на вопросы;

• инициативностью – способностью «идти вперед», устанавливать контакты, готовностью браться за какие-то дела в ситуации, требующей активного вмешательства, а не просто ждать, когда другие начнут что-то делать;

• непосредственностью – умением говорить и действовать напрямую;

• открытостью – готовностью открывать другим свой внутренний мир и твердой убежденностью в том, что это способствует установлению здоровых и прочных отношений с окружающими, искренностью;

• восприимчивостью – умением выражать свои чувства и готовностью принимать эмоциональную экспрессию со стороны других;

• любознательностью – исследовательским отношением к собственной жизни и поведению, готовностью принимать от людей любую информацию о том, как они воспринимают тебя, но при этом быть автором самооценки.

Работник начинает лучше понимать других, если познает следующие аспекты собственной личности:

– собственные потребности и ценностные ориентации, технику личной работы;

– свои перцептивные умения, т.е. способность воспринимать окружающее без субъективных искажений, без проявления стойких предубеждений в отношении тех или иных проблем, личностей, социальных групп;

– готовность воспринимать новое во внешней среде;

– свои возможности в понимании норм и ценностей других социальных групп и других культур;

– свои чувства и психические состояния в связи с воздействием факторов внешней среды;

– свои способы персонализации внешней среды, т.е. основания и причины, по которым что-то во внешней среде рассматривается как свое, в отношении которого проявляется чувство хозяина.

Для развития коммуникаций внутри организации также необходимо поддерживать культуру общения, для чего следует развивать следующие социально-психологические умения:

1. психологически верно и ситуативно обусловленно вступать в общение;
2. поддерживать общение, стимулировать активность партнера;
3. психологически точно определять «точку» завершения общения;
4. максимально использовать социально-психологические характеристики коммуникативной ситуации, в рамках которой разворачивается общение;
5. прогнозировать реакции партнеров на собственные действия;
6. психологически настраиваться на эмоциональный тон собеседника;
7. овладевать и удерживать инициативу в общении;
8. провоцировать «желательную реакцию» партнера по общению;
9. формировать и «управлять» социально-психологическим настроением партнера по общению;
10. преодолевать психологические барьеры в общении;
11. снимать излишнее напряжение;
12. психологически и физически «соответствовать» собеседнику;
13. адекватно ситуации выбирать жесты, позы, ритм своего поведения;
14. мобилизовываться на достижение поставленной коммуникативной задачи.

Для достижения коммуникативной задачи руководителю необходимо четко распределить между исполнителями функции и ответствен­ность, следует осуществить организационные меры, которые призваны обеспечить воплощение в жизнь принятого реше­ния. Организационные меры призваны, прежде всего:

Во-первых, они должны сфор­мировать у всех участников процесса реализации решения од­нозначное понимание глобальной цели и сопряженных с нею специфических и частных целей, тем самым определить мес­то каждого отдела и служащего в общем процессе. Очень важно, чтобы все исполнители осознали связи, необхо­димые для хода процесса, и включились в поиск оптимальной структуры этих связей.

Во-вторых, организационные меры обеспечивают каждому исполнителю получение информации о тех новых знаниях или навыках, которые понадобятся ему лично для эффектив­ного участия в реализации решения.

Для решения первой задачи могут быть использованы со­брания, совещания, на которых необходимо четко сформули­ровать суть принимаемого решения и возможные пути дости­жения поставленной цели. Особое внимание следует уделить гипотетическим проблемам, трудностям и путям их преодоле­ния. Необходимо обеспечить обмен мнениями, с тем, чтобы выявить, насколько усвоены поставленные задачи, а также обнаружить те возможные препятствия и трудности, которые не были учтены при постановке задачи.

Участники совещания могут предложить, например, па­раллельное осуществление каких-либо действий вместо по­следовательных, что сократит время и снизит затраты. Могут выявиться психологические противоречия, которые будут препятствовать слаженной работе. Учет всех вышеперечислен­ных и многих других обстоятельств до начала реализации ре­шения положительно скажется на его эффективности.

Учитывая возможность искажения информации, о чем го­ворилось в главе 1, целесообразно, чтобы эти общие совещания проводил руководитель либо члены Правления ТФОМСа, имеющие пра­во принимать ответственные решения, для того чтобы возни­кающие в ходе совещания вопросы решать на месте.

Вторая задача вытекает из первой, но в отличие от нее должна решаться в микроколлективах (в отделах) или даже персонально. Следует проводить беседы с отдельными исполнителями, осо­бенно с теми, которые выражают сомнение по поводу предсто­ящей работы или должны выполнять новые для них функции.

Цель беседы — убедиться в том, что исполнитель правильно понял задачу, не испытывает стресса от необходимости ее вы­полнения, разъяснить то, что понято неправильно, и ободрить, если исполнитель сомневается в своих способностях и силах.

Непосредственно перед началом работы следует провести инструктаж, включающий рассмотрение технологических мо­ментов реализации решения. Для инструктажа могут быть ис­пользованы ознакомление с документами, предварительная тренировка для отработки навыков, деловая игра, моделиру­ющая возможные ситуации при реализации решения или чисто словесное объяснение понятий, необходимых для реализации решения. В результате проведенной работы у всех участников должно сформироваться чувство уверенности в успешном решении проблемы, должна быть создана атмо­сфера взаимопомощи, взаимодоверия и взаимоподдержки, полного доверия членов коллектива руководителю и комфорт­ного психологического климата в коллективе.

Роль руководителя, в задачи которого входят личное распо­рядительство и вмешательство в критических ситуациях, в процессе реализации решения чрезвычайно важна. Личное распорядительство предполагает включение руководителя в момент возникновения непредвиденных обстоятельств или возникновения конфликта между участниками процесса реа­лизации решения.

Необходимо иметь в виду, что конфликтная ситуация в коллективе может свести на нет все усилия по реализации ре­шения, и потому задача руководителя — исключить условия, которые могут привести к возникновению деструктивного конфликта, когда стороны не приходят к общему мнению. Важнейшими условиями предотвращения деструктивного конфликта являются соблюдение принципов делегирования и мотивации, а также способность руководителя найти верный тон в общении с подчиненными, умение соблюдать объектив­ность в конфликтной ситуации и во многих случаях чувство юмора. В задачу руководителя входят также консультирование участников по проблемам реализации решения, обобщение и распространение более эффективных методов деятельности и, наконец, контроль за осуществлением реализации решений.

Сущность контроля — в постоянном поис­ке наиболее эффективного пути достижения целей, в преду­преждении проблем и потерь, изучении и мобилизации пози­тивных тенденций в процессе управления. Задача контроля — выявить причины отклонений. Они могут быть многочисленны и разнообразны. Перечислим не­которые из них:

1. ошибка руководителя при выборе путей решения проблемы, делегировании, мотивации;
2. небрежно проведенный инструктаж, приведший к ошибкам и лишней трате времени;
3. сознательное сопротивление группы исполнителей, саботи­рующих реализацию решения;
4. недостоверная информация о ходе выполнения решения и т.п.

Устранение всех этих причин связано с серьезными мо­ральными проблемами. Руководитель должен признать свою ошибку, что всегда очень нелегко, ибо это удар по его само­любию. Непризнание же ошибки чревато серьезными послед­ствиями, признание — ущерб авторитету.

Сознательное сопротивление и недостоверная информация требуют целого комплекса мер управленческого воздействия, включающих, возможно, и строгий выговор, и даже увольнение некоторых сотрудни­ков. Это может оздоровить ситуацию, но обязательно будет сопровождаться дискомфортным психологическим климатом, что очень вредно для коллектива.

Минимизация отрицательных психологических последст­вий контроля может быть обеспечена соблюдением некоторых принципов:

1. контроль должен осуществляться систематически, что поз­волит на ранней стадии выявить негативные моменты;
2. объектами контроля должны быть явления и процессы, иг­рающие существенную роль в реализации решения, а не ча­стности и детали;
3. все сотрудники должны контролироваться, иначе возникнут сплетни, слухи, разговоры о «любимчиках»;
4. результаты контроля должны быть обязательно доведены до контролируемого в максимально вежливой форме. Нельзя высказывать обвинения человеку, следует оценивать его действия. Негативная оценка не должна даваться публично, она должна сообщаться только в личной беседе и желатель­но только в том случае, если человек сознательно плохо ра­ботает или не понимает, что плохо работает. Публичная не­гативная оценка, особенно если она дается как противопо­ставление позитивной деятельности других сотрудников, возможна только как крайняя мера;
5. недостатки в проведении инструктажа обнаружатся в лич­ной беседе, если сотруднику предложить оценить его работу самому. И если оценка будет низкой, следует попросить со­трудника сформулировать ее причину.

Таким образом, проведенные мероприятия по улучшению коммуникационного процесса внутри ТФОМСа должны принести положительный эффект при работе руководителя со своими сотрудниками, улучшению микроклимата в организации, преодоление коммуникационных барьеров, а значит повышению производительности и эффективности труда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, коммуникации представляют собой контакты, связи с целью обмена идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде посредством символов или действий. Цель коммуникации — добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. Основными элементами, без которых коммуникационный процесс не может происходить являются:

Отправитель — это любой индивид (сотрудник), формулирующий смысл того, что и почему он хочет передать другому участнику процесса коммуникации.

Кодирование — перевод информации отправителя в комплекс коммуникационных символов (слов, действий, выражения лица и т.п.).

Сообщение — информация, которую отправитель передает желаемому получателю, формируется в результате кодирования.

Получатель — индивид, воспринимающий сообщение отправителя.

Декодирование — процесс превращения сообщения в имеющую смысл форму.

Обратная связь — присутствует, когда получатель демонстрирует реакцию на полученное сообщение. Это может быть любой сигнал получателя отправителю — кивок, подразумевающий понимание вопроса, быстрый ответ по электронной почте и т.д. Дает возможность отправителю установить, получено ли сообщение и вызвало ли оно ожидаемую реакцию.

Успех коммуникации заключается в реальном получении отправленного сообщения. Чем ближе декодированное сообщение к намерению, выраженному отправителем, тем более эффективна коммуникация.

В работе перед нами были поставлены следующие задачи:

1.Проанализировать сущность коммуникаций в организации;

2.Исследовать элементы и этапы коммуникационного процесса ТФОМСе БО, применяя метод анкетирования;

3.Выявить недостатки организационных коммуникаций в ТФОМСе БО;

4.Предложить мероприятия по совершенствованию коммуникационных процессов в исследуемой организации.

В результате проведенных исследований коммуникаций в ТФОМСе было установлено, что:

1. По субъекту и средствам коммуникаций больше всего преобладают межличностные коммуникации, которые проявляются без помощи технических средств и информационных технологий. Межличностная коммуникация в малой группе, где каждый индивидуум   
имеет равный шанс участвовать в обсуждении, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими – это самый характерный для такой организации, как ТФОМС. При этом возможности обратной связи ничем не ограничены. Заметны личностные коммуникации как случайный обмен информацией между людьми при встрече, так как люди ощущают постоянную потребность в общении.

2. По форме общения, коммуникации в организации происходят при помощи устной речи, то есть вербальные.

3. По каналам общения, наряду с формальными коммуникациями присутствуют и неформальные, которые можно определить как «вероятностная цепочка». Этот вид неформальной коммуникации самый распространенный для такого типа организаций.

4. По пространственному расположению каналов или организационному признаку коммуникации в ТФОМСе БО происходят по горизонтальному признаку из-за малого количества структурных единиц, но периодически возникают и вертикальные коммуникации.

Благоприятный социально-психологический климат в ТФОМСе, в основном, характеризуется на данный момент следующими положениями:

1. Ценности и отношения в коллективе соответствуют, главным образом, ценностям и задачам общества, то есть социально одобряются, и одновременно соответствуют ценностям и задачам организации.

2. В межличностных отношениях развиты взаимное доверие и уважение друг к другу.

3. Существует достаточная взаимная информированность по значимым вопросам.

Территориальный Фонд обязательного медицинского страхования БО, стремясь достичь определенные цели в процессе реализации программы Правительства БО и решений Правления, должен, несомненно, улучшить качество работы служащих. При этом необходимо учитывать следующее:

1. Повысить эффективность коммуникаций, используя различные каналы передачи информации и контроль за обратной связью.

2. Учитывать профессиональные и социальные группы работников, среднюю продолжительность работы сотрудников в организации, способ, как наладить организационные коммуникации с рядовыми работниками, занимающиеся обслуживанием сторонних лиц.

3. Использовать различные способы коммуникаций: личная беседа с сотрудниками, рассылка циркуляров, распространение информации, используя электронные каналы связи.

4. Вовлекать сотрудников ТФОМСа для активного участия в системе корпоративных коммуникаций: подготовка сообщений в областной прессе о делах организации и ее перспективах; положение дел в области обязательного медицинского страхования; информирование населения о законах, принятых областной Думой и новых законопроектов, рассматриваемые в Государственной Думе и Министерстве Финансов РФ; приведение статистической информации и комментарии к ней.

5. Поощрять инициативу со стороны служащих (премирование, награды, информирование о деятельности отличившегося работника на собрании Правления ТФОМСа).

6. Постоянно следить за уровнем социально-психологического состояния коллектива, проявлять заинтересованность состоянием дел каждого работника, утренние посещения всех отделов.

7. Вовлекать на общие собрания рабочего коллектива членов Правления ТФОМСа: депутатов Законодательного Собрания, представителей органов исполнительной власти БО.

Конкретными мероприятия, которые можно предложить в данный момент, это:

1. Организация мест современными средствами оргтехники и созданию внутренней компьютерной сети.

2. Мероприятие по совершенствованию организационной структуры управления – создание специального подразделения по обработке входящей информации.

3. Вовлечение сотрудников ТФОМСа для активного участия в системе корпоративных коммуникаций:

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Закон Российской Федерации "О медицинском страховании граждан в Российской Федерации" N 1499-1 от 28 июня 1991 года
2. Постановление Законодательного Собрания ЕАО от 26.12.2001 N 65 (ред. от 31.05.2005) "О Положении о территориальном фонде обязательного медицинского страхования Еврейской автономной области».
3. Алиев В.Г., Дохолян С.В. Организационное поведение. — Махачкала, ИПЦ Даггосуниверситета, 1998. – 154 с.
4. Алексеев А.А. Громова Л.A. Поймите меня правильно (как найти свой стиль мышления, обрести взаимопонимание с людьми). – СПб., 1993. – 343 с.
5. Бенедиктова В.И. О деловой этике и эстетике. – М., 1994. – 264 с.
6. Бабынина Л.С. Формы стимулирования персонала. Справочник по управлению персоналом. 2004. №8. С. 96.
7. Бахарев А.Р. Как организовать центр внутрифирменных коммуникаций. Справочник по управлению персоналом. 2004. №9. С. 50.
8. Бернет Дзк., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход: Пер. с анг./Под ред. С.Г.Бежук. СПб: Питер, 2001. – 213 с.
9. Бодуан Ж-П. Управление имиджем компании. Паблик рилейшнз: предмет и мастерство: Пер. с фр. М.: ИНФРА-М, 2001. – 352 с.
10. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999. – 216 с.
11. Виссема X. Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996. – 248 с.
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. — М.: Гардарика, 1998. – 197 с.
13. Введенская Л.А., Павлова Л. Г. Деловая риторика: Учебное пособие для вузов. – Ростов н/Д, 2001. – 452 с.
14. Голикова Е.И. Анализ межличностных отношений. Справочник по управлению персоналом. 2004. №7. С. 88.
15. Гохман О.Я., Надеина Т.М. Основы речевой коммуникации. – М., 1997. – 358 с.
16. Гришина Н.В. Давайте договоримся. – СПб., 1992. – 378 с.
17. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. М.: ЭКСМО-Пресс, 2001. – 254 с.
18. Громкова М.Т. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 387 с.
19. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. — М.: Издательство ЭКМОС, 2001. – 173 с.
20. Джи Б. Имидж фирмы: Планирование, формирование, продвижение. СПб.: Питер, 2000. (Серия «Теория и практика менеджмента»). С. 54.
21. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR. 2-е изд., испр. СПб.: СОЮЗ, 1997. – 357 с.
22. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов— М.: Флинта ФМПСИ, 2000. – 389 с.
23. Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации: Учебное пособие. Под ред. д.э.н. проф. Гапоненко А. Л. – М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2003. – 184 с.
24. Израильская Т.В. Как управлять персоналом – пособие для руководителей. Справочник по управлению персоналом. 2004. №4. С. 54.
25. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 1999. – 356 с.
26. Корниенко В.И. Формирование управленческих команд нового поколения: Монография. М.: РАГС, 2000. – 147 с.
27. Кузнецов И.Н. Деловое общение. Деловой этикет: Учеб. пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 431 с.
28. Лэйхифф Д.М., Пенроуз Д.М. Бизнес-коммуникации. – СПб.: Питер, 2001. – 369 с.
29. Молл Е.Г. Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1998. – 245 с.
30. Малов А.А. Построение службы персонала «с нуля». Справочник по управлению персоналом. 2004. №12. С. 68.
31. Моргулис-Якушев С.В. Шесть эффективных методов управления персоналом: что работает в России? Справочник по управлению персоналом. 2004. №4. С. 86.
32. Майерс Д. Социальная психология. – СПб.: Питер, 1996. – 677 с.
33. Практикум по курсу «Управление персоналом». – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1995. С. 35.
34. Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. — СПб.: Питер, 2000. – 186 с.
35. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. М.: Изд-во РАГС, 2002. – 394 с.
36. Панасюк А.И. Как убеждать в своей правоте. Современные психотехнологии убеждающего воздействия. — М.: Дело, 2001. – 350 с.
37. Первин Л., Джон О. Психология личности: Теория и исследования. — М.: Аспект Пресс, 2000. – 247 с.
38. Почепцов Г.Г. Имиджмейкер. Паблик рилейшинз для политиков и бизнесменов. – Киев, 1995. – 454 с.
39. Почепцов Г.Г. Теория и практика коммуникации. – М:. Центр, 1998. С. 127.
40. Ребник С.Б. Деловое общение: Психологические аспекты. – М., 2000. – 376 с.
41. Рюэгг-Шпиорм И., Ахтенхаген Л. Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость? // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 6. С.74.
42. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов н/Д, 1997. – 354 с.
43. Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.
44. Сорока В.А. Нравится ли сотрудникам работать в вашей компании? Справочник по управлению персоналом. 2004. №6. С. 90.
45. Социальное партнерство в трудовых отношениях: Сб. материалов / Сост. П.М. Кудюкин. – СПб.: СЗКЦ, 1992, С.3.
46. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питр, 2001. – 546 с.
47. Форминовская Н.И. Речевой этикет и культура общения. – М., 1989. – 269 с.
48. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. — СПб.: Питер, 2001. – 176 с.
49. Чернышов В.Н., Двинин А.Л. Человек и персонал в управлении. — СПб.: Энергоатомиадат, Санкт-Петербургское отделение, 1997. – 186 с.
50. Шибутани Т. Социальная психология. Пер. с англ. В.Б. Ольшанского. — Ростов-на-Дону.: Феникс, 1998. – 341 с.
51. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1990. – 278 с.

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - М.: Изд-во МГУ, 1995 - 416 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Громкова М.Т. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 387 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов— М.: Флинта ФМПСИ, 2000. – 389 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 1999. – 356 с [↑](#footnote-ref-4)
5. Молл Е.Г. Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1998. – 245 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Молл Е.Г. Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1998. – 245 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Лэйхифф Д.М., Пенроуз Д.М. Бизнес-коммуникации. – СПб.: Питер, 2001. – 369 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. — СПб.: Питер, 2000. – 186 с [↑](#footnote-ref-8)
9. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент — М.: Изд-во РАГС, 2002. – 394 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Миллер. «Теория организации». М. «ВЕЧЕ», 2000 г [↑](#footnote-ref-10)
11. Д.Миллер. «Теория организации».- М. «ВЕЧЕ», 2000 г [↑](#footnote-ref-11)