Курсовая работа

Тема: Организация коммуникации на предприятии

Содержание

Введение

1. Понятие и значение коммуникаций

2. Этапы и элементы процесса коммуникации

3. Классификация коммуникаций

4. Невербальные средства общения

5. Барьеры на пути эффективных коммуникаций

6. Коммуникационные сети

8. Коммуникативная компетентность менеджера

Заключение

Список литературы

# Введение

Коммуникации выступают связующим процессом, необходимым для осуществления управленческих действий. Почти 80 % рабочего времени менеджеров расходуется на общение.

Коммуникации — обмен идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде посредством символов или действий. Процесс коммуникации состоит из этапов: отправление сообщения, передача сообщения, получение сообщения и обратная связь.

Важнейшими элементами процесса коммуникаций являются отправитель, сообщение, каналы передачи, получатель и обратная связь. Именно наличие обратной связи делает процесс коммуникации двусторонним. Присутствие всех этих элементов необходимо для осуществления эффективного общения.

Коммуникация – это процесс обмена информацией между людьми и их группами, предполагающий использование специальных средств. Слово "коммуникация" употребляется в разных значениях.

Во-первых, это обозначение любого процесса, в котором происходит обмен информацией; синонимом для этого употребления является слово "общение".

Во-вторых, слово "коммуникации" (во множественном числе) употребляется для обозначения совокупности отдельных актов коммуникации.

1. Понятие и значение коммуникаций

Коммуникации – это одна из наиболее сложных и неоднородных проблем организационного поведения. В активной жизни большинства людей процессы общения, занимают до 75% времени. Коммуникации позволяют людям совместно трудится, накапливать и передавать огромный запас знаний. Менеджеры в силу специфики своей деятельности должны в совершенстве владеть технологией и искусством коммуникации. 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, мотивирует и контролирует подчинённых, т.о. каждый менеджер обязан быть коммуникатором.

"Под коммуникацией понимается обмен идеями и информацией, между людьми и их объединениями в процессе взаимодействия, в устном и письменном виде посредством символов или действий. При этом передаваемая информация должна быть значима для участников коммуникации."

Цель коммуникации – добиться от предпринимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. От достоверности и своевременности получения необходимых сведений в значительной степени зависит эффективность управления, скорость и точность выполнения принимаемых решений и результативность контроля исполнения.

Передаче информации в организации могут мешать слухи, личные взаимоотношения между людьми, искажённое самомнение членов коллектива, власть авторитета или чьё-то лидерство. Последнее часто "давит" на исполнителей и не даёт раскрыться. Психологи рекомендуют крупным компаниям не ставить на высшие и средние руководящие должности людей с очень высоким уровнем интеллекта и лидерства. Это стали понимать даже в американских фирмах, где культивируется индивидуализм.

Коммуникации выполняют очень важную функцию, которую принято называть связующей. Эта функция проявляется в двух аспектах.

- Во-первых, организация – это сложное образование, которое включает отдельных людей или их объединения; поскольку любая организация имеет определённые цели, возникает необходимость в координации деятельности её членов и подразделений. Именно это и осуществляется при помощи коммуникаций. Менеджер должен выполнять управленческие функции – планировать, мотивировать, координировать, регулировать и контролировать деятельность своих подчинённых. Естественно, выполнение этих функций невозможно без общения.

- Во-вторых, организация существует в определённой среде, и коммуникации помогают как определить состояние внешней среды (например, желания потребителей), так и воздействовать на неё (точнее, на людей, которые составляют внешнюю среду организации). Другими словами: эффективные коммуникации – непременное условие для принятия важных управленческих решений.

Коммуникация – это процесс обмена информацией между людьми и их группами, предполагающий использование специальных средств. Слово "коммуникация" употребляется в разных значениях.

Во-первых, это обозначение любого процесса, в котором происходит обмен информацией; синонимом для этого употребления является слово "общение".

Во-вторых, слово "коммуникации" (во множественном числе) употребляется для обозначения совокупности отдельных актов коммуникации.

# 2. Этапы и элементы процесса коммуникации

Процесс коммуникации включает ряд этапов: отправление сообщения, его передача и получение. Важнейшими элементами коммуникационного процесса выступают отправитель (коммуникатор) сообщения, каналы передачи, получатель и обратная связь. Этапы процесса коммуникации представлены на рис.1.

Рис. 1. Этапы процесса коммуникации

Отправление сообщения. В процессе коммуникации всегда участвуют по крайней мере два лица — отправитель и получатель. Отправителем может быть любой сотрудник, имеющий определенные идеи, намерения, информацию и цель коммуникации. Отправитель формулирует смысл того, что и почему он хочет передать другому участнику процесса коммуникации.

Кодирование — это перевод информации отправителя в комплекс коммуникационных символов (слов, действий, выражения лица и т. п.). Основной формой кодирования выступает язык общения. В результате кодирования формируется сообщение, послание, содержащее данные с определенным значением, которые отправитель хочет передать желаемому получателю. Отправитель ставит своей целью выражение сообщения в вербальной или невербальной форме.

Передача сообщения. Послание по каналам передается получателю. В качестве каналов используются сама среда (например, воздух, свет, вода) и различные технические устройства (например, линии связи, электромагнитные волны). Информация может передаваться путем личного общения, групповых встреч, телефонных переговоров, передачи сообщений по факсу, подготовки и передачи докладных и служебных записок, различных документов, с помощью графиков производства и отгрузки продукции, электронной почты, телеконференций, радиотрансляции.

Эффективность передачи сообщения зависит от средств, которые для этого используются. Р. Ленгел и Р. Дафт, обобщая результаты проведенных трехлетних исследований общения менеджеров, утверждают, что выбор носителя во многом зависит от характера управленческих проблем. Для простых, рутинных и очень доступных сообщений должны использоваться простые средства, т. е. "бедная" среда, например, докладные записки, объявления на досках, дающие ограниченную информацию. И наоборот, для сложных, нерутинных сообщений необходимо использовать сложные средства, "богатую" среду, например, личное общение, которое дает немедленную обратную связь, позволяет расширить объем получаемой информации за счет невербальной составляющей. Не следует отождествлять отправку сообщения и его передачу. Передача осуществляется только в случае, когда получатель реально получил сообщение.

Получение сообщения. Тот, кому адресовано послание и кого оно достигло, называют получателем.Получатель декодирует (переводит, расшифровывает) сообщение. Декодирование — процесс превращения сообщения в имеющую смысл форму. Декодирование включает восприятие сообщения получателем (что получил), его интерпретацию (как понял) и оценку (что и как принял). Коммуникация успешна, когда получатель получил, понял и принял отправленное сообщение. Чем ближе декодированное сообщение к намерению, выраженному отправителем, тем более эффективна коммуникация. Результаты декодирования зависят от навыков, установок, знаний, ожиданий, социокультурной среды получателя.

Обратная связь. Заключительным элементом коммуникационного процесса выступает обратная связь. Она 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. Обратная связь дает возможность отправителю установить, получено ли сообщение и вызвало ли оно ожидаемую реакцию. Когда получатель отвечает отправителю, роли сторон меняются. Между ними формируется взаимный информационный поток, реакция каждой стороны выражается в обратной связи на сообщение. В этом случае устанавливается двусторонний коммуникационный процесс.

Эффективная обратная связь должна обладать рядом характеристик.

1. Направленность. Цель эффективной обратной связи — улучшение качества работы каждого отдельного работника, повышение его ценности. Она не должна унижать чувство собственного достоинства или затрагивать репутацию человека.

2. Конкретность, конструктивность. Эффективная обратная связь должна обеспечить получателей конкретной информацией о состоянии дел, благодаря которой они могут понять, как исправить сложившуюся ситуацию.

3.Описательный характер. Эффективная обратная связь должна не оценивать деятельность работника, а объективно описывать, что он реально сделал.

4. Полезность. Эффективная обратная связь предоставляет информацию, которую работник может использовать для улучшения качества своего труда.

5. Своевременность. Чем скорее осуществляется обратная связь, тем лучше для дела.

6. Желание и готовность работников к восприятию обратной связи. Если работникам навязывают обратную связь, она оказывается значительно менее эффективной.

7. Ясность, четкость выражения, понятность получателю. Получатель обратной связи должен ясно ее понимать, например, при визуальном контакте отправитель может следить за выражением лица получателя.

8. Надежность и достоверность характеризуют, насколько получатель доверяет полученной по обратной связи информации и насколько верно она отражает реальное состояние дел. Искажение при передаче может повлечь за собой как неверную реакцию руководителя, так и последующие неверные изменения в действиях подчиненного.

#

# 3. Классификация коммуникаций

Коммуникации, осуществляемые в организациях, могут быть классифицированы по ряду признаков, они представлены в табл.1.

Таблица 1. Классификация коммуникаций в организации

|  |  |
| --- | --- |
| Признак классификации | Виды коммуникаций |
| Субъект и средства коммуникаций | Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий Межличностные |
| Форма общения |  Вербальные Невербальные |
| Каналы общения |  Формальные Неформальные |
| Организационный признак  |  Вертикальные Горизонтальные Диагональные |
| Направленность общения |  Нисходящие Восходящие |

Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств, информационных технологий, в современных условиях приобретают важнейшее значение. Осуществляются с помощью электронной почты, телекоммуникационных систем, управленческих информационных

технологий (УИС). Менеджеры с помощью УИС могут, например, обратиться к другим сотрудникам за информацией, нужной для решения проблем, а могут также изучить литературу о современных достижениях в какой-либо интересующей их области.

Межличностные коммуникации. Межличностные коммуникации — коммуникации, осуществляемые между людьми в ситуациях "лицом к лицу" и в группах с помощью слов и несловесных средств общения. Именно они представляют наибольшую значимость для изучения ОП. На межличностные коммуникации оказывают влияние различные факторы.

Эффективность межличностных коммуникаций во многом зависит от обратной связи. С ее помощью отправитель понимает, передано ли сообщение, получено ли оно и правильно ли понято и принято получателем. Получатель должен быть убежден в компетентности отправителя.

В зависимости от компетентности, предшествующего опыта разные люди по-разному могут интерпретировать одно и то же сообщение, что обусловливает различные подходы к кодированию и декодированию информации.

При некомпетентности отправителя коммуникация может не состояться. Доверие получателя к отправителю как к руководителю, так и к личности - также важное условие осуществления коммуникации. При этом получатель должен признавать право отправителя на передачу сообщения. В отношении ожиданий получателя важно отметить, что люди хорошо воспринимают только то, что они готовы воспринять.

Неожиданная информация может не восприниматься. На эффективность межличностных коммуникаций влияет совместимость любого рода. Психологическая несовместимость отправителя и получателя, неприятие получателем целей и задач, которые формулируются в сообщении, разрушают коммуникацию. Статус отправителя может быть по-разному воспринят получателем. Получатель может признавать его и тогда он выполняет указания отправителя, переданные в сообщении, а может воспринимать статус как личную угрозу, что препятствует коммуникации и даже прерывает ее.

Межличностные коммуникации зависят от социокультурной среды, в которой они осуществляются, включающей традиции, обычаи, систему ценностей. При общении представителей различных национальных культур необходимо учитывать этот фактор. Культурные различия проявляются как в вербальном, так и в невербальном общении.

Коммуникации по форме общения. Вербальные коммуникации -коммуникации, осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования. Большую часть рабочего времени менеджеры тратят на личное общение с другими индивидами. Достоинствами устных коммуникаций являются быстрота, спонтанность и возможность широкого использования невербальных сигналов одновременно со словами. По данным А. Мейрабиана лишь 7 % сообщений определено их вербальным содержанием, 93 % имеет невербальную природу, из которых 38% определено модуляцией голоса, а 55% — выражением лица.

"Невербальные коммуникации - сообщения, посланные отправителем без использования устной речи как системы кодирования, например с помощью жестов, мимики, поз, взгляда, манер. Они выступают как средства коммуникации в той степени, в которой их содержание может быть интерпретировано другими."

С помощью вербальных коммуникаций передается информация, а невербальные коммуникации передают отношение к партнеру по сообщению.

Коммуникации по каналам общения.

Формальные коммуникации позволяют упорядочивать и ограничивать информационные потоки. Они определяются существующими регламентами:

- организационными (например, схемой организационной структуры);

- функциональными (например, положением об отделах и службах, содержащим раздел "Взаимосвязи между подразделениями").

Формальные коммуникативные каналы широко используются в организациях, имеющим иерархическую структуру управления.

Неформальные коммуникации - социальные взаимодействия между людьми, отражающие выражение человеческой потребности в общении. Они дополняют формальные коммуникации.

Таблица 2. Виды слухов и их характеристика

|  |  |
| --- | --- |
| Виды слухов | Краткая характеристика |
| "Мечты и чаяния" | Отражают желания и надежды людей, инициирующих слухи. Это наиболее позитивные слухи, способствующие творчеству работников |
| Слухи-"пугала" | Возникают на почве страхов и опасений работников, вызывая беспокойство в коллективе, могут нанести ущерб |
| "Вбивание клиньев" | Продиктованы агрессивностью, порой и ненавистью; наиболее агрессивный тип. Наносят урон как репутации компании, так и отдельных работников |
| Финальный слух | Вызван предполагаемыми действиями в будущем, длительное время ожидаемыми сотрудниками |

По данным некоторых исследователей, слухи по меньшей мере на 75% являются точными.

Коммуникации в зависимости от пространственного расположения каналов и направленности общения. Информация по каналам передается по вертикали - сверху вниз, снизу вверх, а также в горизонтальной плоскости и по диагонали.

Нисходящие коммуникации - коммуникации, направленные сверху вниз - от руководителя к подчиненным.

Нисходящие коммуникации могут содержать информацию разного рода. Главную роль в успешной деятельности организации играют следующие сообщения.

1. Информация о целях и задачах организационной деятельности, призванная создать у работников чувство приобщенности к деятельности предприятия, внушить подчиненным доверие и способствовать принятию целей организации.

Невозможно сообщить каждому работнику обо всех решаемых организацией задачах. Более того, в ряде случаев избыток информации может породить организационный хаос. Однако недостаток информации также может стать причиной различных проблем. Если персоналу не хватает информации о целях деятельности организации, то работники не могут соотнести свою работу с задачами, решаемыми предприятием. В этом случае существует большая вероятность того, что сотрудники будут испытывать отчужденность от работы и организации, потеряют мотивацию и целенаправленность своей деятельности. При организации системы нисходящих коммуникаций необходимо стремиться избежать указанных опасностей.

2. Рабочая инструкция — сообщение, определяющее должностные обязанности сотрудников.

Характер инструкции должен соотноситься с характером выполняемой работы и рабочих заданий. Если задача отличается высоким уровнем неопределенности, она требует более подробной : и развернутой инструкции.

Потребность же в информации у работника, выполняющего стандартную, повторяющуюся работу, минимальна. С приобретением сотрудником опыта и повышением его квалификации необходимость в инструкциях уменьшается, они : могут носить все менее детализированный характер.

3. Обратная связь по результатам деятельности представляет собой оценку труда работника со стороны вышестоящих менеджеров. Эффективная обратная связь позволяет скорректировать деятельность исполнителя. В случае достижения работником положительных результатов позитивная обратная связь повышает его самооценку И мотивацию. При негативных результатах своевременная обратная связь позволяет скорректировать трудовой процесс.

Как правило, работники сами испытывают потребность в обратной связи, и задача менеджеров — не только удовлетворять потребность сотрудников в информации относительно показателей их труда, но и поощрять такой интерес.

При организации обратной связи в некоторых видах профессиональной деятельности менеджеры могут испытывать определенные трудности. Так, например, если сотрудник выполняет рутинную, не предусматривающую свободы выбора работу (например, работает на конвейере), то необходимость в оценке результатов его труда может возникнуть только при отклонении от правила. Если же все делается как положено, по плану, то обсуждать как бы нечего. Другая сложность возникает в ситуации, когда деятельность работника предусматривает большую свободу действий и не имеет четких критериев оценки. В этих случаях обратная связь должна показывать важность данного вида работы для организации и осуществлять эмоциональную поддержку работника.

4.Информация, касающаяся правил и процедур, действующих в организации, позволяет работнику приобщиться к существующим на предприятии традициям. Особенно это важно для новых сотрудников. Если человек, только что приступивший к работе, не получает ответа на вопрос, как принято действовать в этой организации, он может чувствовать себя неуверенно и не "вписаться" в коллектив.

5. Социально-психологическая поддержка. Для человека важно понимать, что не только его работа является важной для руководства, но и что он сам представляет для организации ценность. Поэтому внимание к работнику, его поддержка, особенно в сложной ситуации, создадут у него чувство безопасности и благодарности, что положительно скажется на его психологическом самочувствии и, как следствие, обеспечит его лояльность предприятию и результатам трудовой деятельности.

При организации системы нисходящих коммуникаций следует придерживаться ряда общих правил. Прежде всего, следует исходить из того, что для человека важно не просто получать информацию о том, что необходимо для его работы в данный момент. Он желает также знать, для чего это нужно, почему важно и каковы основные критерии оценки. Поэтому желательно предоставлять исполнителям достаточно полную информацию не только о целях и задачах его непосредственной деятельности, но и целях и задачах его подразделения и организации в целом. Это не только делает работу сотрудника осмысленной и повышает его самоуважение, но и позволяет правильно ориентироваться в задаче, принимать адекватные решения в условиях меняющейся обстановки или нестандартной ситуации.

Многозвенность нисходящих коммуникаций может стать причиной искажения информации. Проделав сложный путь движения вниз по лестнице управления, сообщение может потерять свой первоначальный смысл. Поэтому налаживание системы нисходящих коммуникаций является важной управленческой задачей.

Для того чтобы сотрудники были причастны к делам организации и чувствовали свою ответственность за результаты ее деятельности, необходимо использовать систему информации. К наиболее распространенным средствам информации относятся:

- доски объявлений;

- демонстрационные витрины и стенды;

- циркулярные письма и распоряжения;

- информационный листок, газета или журнал;

- групповые обсуждения;

- общие собрания.

Широкие возможности в этом смысле открывают локальные компьютерные сети, позволяющие оперативно, без лишних звеньев и, что немаловажно, без существенных затрат информировать всех сотрудников

Восходящие коммуникации - коммуникации, направленные снизу вверх - от подчиненных к руководителю.

Информация, передаваемая вверх по иерархической лестнице, является важным элементом эффективной организационной деятельности, так как позволяет менеджменту получить сведения о том, что происходит на предприятии. Если восходящий информационный поток ослабевает, то руководство начинает испытывать нехватку сведений, необходимых для принятия обоснованных управленческих решений.

По содержанию передаваемой информации можно выделить Несколько видов восходящих коммуникаций:

- сообщения работников о самих себе, о результатах своей работы и о своих проблемах;

- сообщения работников о других людях, коллегах, о результатах их деятельности и проблемах;

- мнения и оценки работников деятельности организации, политики руководства;

- предложения работников, их видение необходимых перемен. При этом каждый из указанных видов сообщений может касаться:

- личной информации — о взглядах, настроении, переживаниях работника, его личных проблемах и нуждах;

- информации производственно-технического характера, являющейся частью обратной связи в ходе производственного процесса.

Анализ практики деятельности подавляющего большинства предприятий показывает, что нисходящие коммуникации превалируют над восходящими. Это положение не случайно. При организации восходящих коммуникаций менеджеры сталкиваются с рядом проблем, решение которых необходимо для четкой и эффективной работы данной системы коммуникаций.

Главная проблема заключается в нежелании работников сообщать "наверх" то, что, по их мнению, может навредить им или их коллегам. Поэтому важная информация о происшествиях и срывах может оказаться недоступной руководству, поступить с опозданием или в искаженном виде. Может происходить также фильтрация информации, которая является определенной формой "цензуры" снизу, когда работники доводят до сведения руководителей только то, что, как им кажется, хотел бы услышать начальник. Это может привести к существенным, сознательным или несознательным искажениям информации. Так, работник может преувеличить собственный трудовой вклад или скрыть свои недоработки. Движение восходящей информации может задерживаться, если негативная информация будет придерживаться на каждом уровне иерархической лестницы и не доводиться вовремя до руководителя. В результате управленческие решения, принимаемые руководством организации, могут запоздать.

Вышесказанное позволяет сделать вывод, что создание эффективной системы восходящих коммуникаций требует серьезной организационной работы, в процессе которой необходимо использовать разнообразные формы и методы.

Прежде всего, следует обеспечить достаточно высокий уровень формализации восходящих коммуникаций, определив, кто, кому, в каком виде, когда и о чем сообщает. Зачастую, сталкиваясь со своим начальником, сотрудники испытывают страх и трепет, переживают чувство зависимости и собственной незначительности. Это создаёт психологический барьер, препятствующий передаче достоверной информации. Поэтому руководству важно добиться доверия подчиненных, чтобы между ним и подчиненными не было препятствий для передачи и получения достоверных сведений.

Необходимо также создать такую атмосферу, при которой работник был бы заинтересован в передаче информации "наверх", чтобы он чувствовал, что его сведения нужны, их ценят, на га основании принимают решения. Поэтому для менеджеров очень важно уметь слушать подчиненных.

Повышению действенности восходящих коммуникаций служат:

- проведение политики открытых дверей, когда высший менеджмент организации доступен для работников и может помочь в решении их проблем;

- наличие процедуры обжалования, когда работник может обратиться с жалобой на решение непосредственного начальника к вышестоящему руководителю;

- консультации, опросы, беседы с работниками (особенно важны указанные формы работы с увольняющимися сотрудниками, с тем чтобы понять причины, побудившие их к этому);

- партисипативные методы - привлечение работников к принятию решения;

- наличие представителя — специального менеджера для получения информации о настроениях и взглядах работников и решения их проблем.

Хотя данный метод не получил широкого распространения, в некоторых организациях его применение дает положительные результаты. На советских предприятиях роль представителей выполняли профсоюзные работники.

"Горизонтальные коммуникации - коммуникации, направленные на координацию и интеграцию деятельности сотрудников различных отделов и подразделений на одних и тех же уровнях иерархии для достижения целей организации; способствуют повышению эффективности использования всех видов ресурсов организации."

Как правило, горизонтальные коммуникации в организации не только способствуют передаче информации коллегам, но и содержат также просьбы о поддержке или координации действий. Они позволяют исключить лишние звенья из процесса передачи информации, делают его более оперативным и точным. По содержанию горизонтальные коммуникации могут быть разделены на три вида:

1) направленные на привлечение внимания к проблемам внутри подразделения (просьба о помощи);

2) направленные на координацию деятельности подразделений (сообщения направлены на выполнение совместно решаемых задач);

3) содержащие консультации для других подразделений функциональных специалистов — по финансам, производству, праву, компьютерам и т.д. и направленные на помощь в решении соответствующих проблем другого подразделения.

Для стимулирования горизонтальных коммуникаций могут создаваться специальные рабочие группы или постоянные комитеты, в которых вместе действуют представители разных функциональных подразделений. В ходе обсуждения каждый член комитета может понять проблемы другого. С целью повышения эффективности горизонтальных коммуникаций многие организации внедряют элементы матричных структур.

Диагональные коммуникации - коммуникации, осуществляемые работниками отделов и подразделений различных уровней иерархии. Они используются в случаях, когда коммуникации работников организации другими способами затруднены.

Невербальные коммуникации - невербальное поведение человека связано с его психологическим состоянием и служит средством его выражения. Как бы человек ни старался, он не может удержаться от невербальных сообщений. Невербальное поведение помогает создать образ партнера по общению.

В основе невербальной коммуникации лежит информация, посланная отправителем без использования слов. Основное назначение невербальных средств состоит в дополнении и замещении речи, отражении эмоциональных состояний участников коммуникационного процесса. Оно помогает отточить, скорректировать понимание вербального сообщения, усиливает эмоциональную насыщенность сказанного.

Невербальное поведение поддерживает оптимальный уровень психологической близости между общающимися. Оно выступает в качестве показателя статусно-ролевых отношений.

Эффективность горизонтальных коммуникаций достигает 90 %. Это объясняется тем, что люди работали на одном и том же уровне управления, хорошо понимают характер труда своих коллег, знают их проблемы и возможное содержание их сообщения. Вертикальные коммуникации менее эффективны, чем горизонтальные. Лишь 20-25 % информации, исходящей от высшего руководства, доходит до непосредственных работников и правильно понимается ими. Причем начальник цеха, покидая кабинет директора предприятия, выносит лишь 40 % информации, а бригадир и того меньше, всего 30 % информации. Что касается восходящих коммуникаций, то до руководителей организаций доходит не более 10 % информации, направляемой в их адрес рабочими.'

# 4. Невербальные средства общения

Невербальные средства общения представлены в табл. 3.

Таблица 3. Невербальные средства общения

|  |  |
| --- | --- |
| Основные типы невербальной коммуникации | Невербальные средства общения |
| Кинесические | Выразительные движения тела | Жесты, мимика и пантомимика, поза, походка |
|  | Визуальный контакт (взгляд) | Направление, длина паузы, частота контакта |
| Просодические и экстралингвистические | Голос и речь | Интонация, громкость, тембр, темп речи, ритм, дикция, модуляция, высота, тональность, паузы, вздох, смех, плач, кашель, зевание. |
| Такесические | Динамические прикосновения | Рукопожатие, поцелуй, похлопывание |
| Проксемические | Пространственная структура общения | Ориентация и угол общения партнеров, дистанция |

Кинесические средства общения. Кинесические средства — зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении. Кинесика — изучение собеседника по его жестам, мимике, позам, походке, взглядам.

Просодические и экстралингвистические средства общения. Характеристики голоса и речи относят к просодическим и экстралингвистическим средствам общения. Просодика — это общее название таких ритмико-интонационных сторон речи, как высота, громкость голосового тона, тембр голоса, сила ударения. Экстралингвистическая составляющая речи — включение в речь пауз, а также различного рода психофизиологических проявлений человека: плача, кашля, смеха, вздоха.

С помощью просодических и экстралингвистических средств регулируются потоки речи, экономятся языковые средства общения. Они дополняют, замещают и предвосхищают речевые высказывания, выражают эмоциональные состояния.

Высоким голосом обычно передаются радость, энтузиазм, недоверие, гнев, страх. Горе, печаль, усталость обычно передают мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу фразы.

Наблюдения показывают, что плавная, спокойная, размеренная манера речи наиболее привлекательна в общении. Быстрая речь свидетельствует о взволнованности и обеспокоенности чем-либо. Медленная речь отражает угнетенное состояние, горе, высокомерие или усталость.

Очень важна в деловом общении "энергетика речи": ее экспрессия и тональная вариативность. Слушателям импонирует такая манера поведения, когда выступающий не суетится, а эмоционально говорит, не скрывая при этом своих чувств и убеждений, передавая их разнообразной интонацией. Зачастую именно в интонации кроется истинный смысл сообщения.

То, как мы говорим, во многих случаях важнее того, что мы говорим. Главная задача, паузы — психологическая. С ее помощью говорящий может привлечь внимание и вызвать интерес у собеседников. Если говорящий делает короткую паузу перед важным сообщением и после, то таким образом он выделяет его. Паузу можно применять между отдельными элементами мысли: фразами, предложениями.

Такесические средства общения. К такесическим средствам общения относят динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, поцелуя. Доказано, что они являются биологически необходимой формой стимуляции общения. Использование этих средств общения определяется рядом факторов, таких как статус партнеров, возраст, пол, степень знакомства.

Выделяют три типа рукопожатия: доминирующее (когда рука сверху, а ладонь развернута вниз), покорное (когда рука снизу, а ладонь развернута вверх), равноправное (когда обе руки остаются в вертикальном положении). Пожатие прямой, не согнутой рукой — признак неуважения. При этом человек стремится сохранить дистанцию и напомнить о неравенстве.

Пожатие кончиков пальцев аналогично пожатию прямой, не согнутой рукой. Инициатор такого рукопожатия хочет держать партнера по общению на удобном для себя расстоянии. Пожатие с применением обеих рук выражает искренность или глубину чувств по отношению к партнеру. Похлопывание по плечу возможно при условии близких отношений, равенства социального положения общающихся.Такесические средства общения выполняют функцию индикатора статусно-ролевых отношений, символизируют степень близости общающихся людей.

Проксемические средства общения. Пространство выступает в качестве особой знаковой системы и несет смысловую нагрузку. Одним из первых пространственную структуру общения стал изучать американский ученый Э. Холл. Он же и ввел термин "проксемика" (с англ. - близость). Это та дистанция, которую соблюдают люди при общении.

# 5. Барьеры на пути эффективных коммуникаций

Эффективные коммуникации предполагают, что получатель понимает и принимает все, что собирался передать ему отправитель. Потери при вербальном сообщении показаны на схеме, разработанной П. Мицичем.

Коммуникативные помехи, препятствия, любые вмешательства в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающие смысл сообщения, называются барьерами. Источники помех могут быть самыми различными.

Личностные барьеры - коммуникативные помехи, обусловленные личностными характеристиками отправителя или получателя.

Физические барьеры - коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций.

Семантические барьеры - коммуникативные помехи, возникающие вследствие неправильного понимания значения символов, используемых в коммуникациях. К символам общения относят, в частности, слова, действия.

"Языковые барьеры - коммуникативные помехи, возникающие вследствие, языковых различий отправителя и получателя. Обе стороны не только должны знать буквальные значения слов используемого языка, но и интерпретировать их в контексте использования."

Одним из проявлений этого барьера выступает внутригрупповой язык. Трудовые, профессиональные и социальные группы часто создают жаргон, понятный только членам этих групп. Он облегчает внутри-групповое общение. Однако при взаимодействии с другими людьми, не входящими в данную группу, и с другими группами его использование может привести к серьезным помехам в общении. Организационные барьеры - коммуникационные помехи, обусловленные характеристиками любой организации: числом звеньев и ступеней управления, типом взаимосвязей между ними, распределением прав, обязанностей и ответственности в системе управления. Различие в статусе также может стать барьером на пути коммуникации. Лицо более низкого уровня иерархии может воспринимать различия в статусе как угрозы, что мешает общению и даже прерывает его. Культурные барьеры - коммуникативные помехи, возникающие вследствие культурных различий отправителя и получателя, незнания национальных обычаев, традиций, норм общения, системы жизненных ценностей. Культурные различия проявляются как при вербальном, так и при невербальном общении. Временные барьеры - коммуникативные помехи, возникающие вследствие недостатка времени для осуществления полной коммуникации. Коммуникативные перегрузки препятствуют эффективному общению. Они возникают, когда объем коммуникативных входов существенно превышает возможности их обработки или реальные потребности. Нежелание делиться информацией. Обладание информацией — один из источников власти. Те, кто располагают эксклюзивной информацией, получают возможность использовать ее для влияния на других людей. Часто такие владельцы не хотят ею делиться, хранят с тем, чтобы использовать в подходящий момент. Владеющие полной информацией могут передать лишь незначительную ее часть, использование которой не дает возможности принять оптимальное решение.

# 6. Коммуникационные сети

Коммуникационные сети представлены на рис. 2. и выглядят следующим образом:

Рис. 2. Коммуникационные сети

Линия, связывающая две организационные единицы, называется каналом. Совокупность каналов передачи или обмене информацией связывающих несколько организационных единиц, образует коммуникационную сеть. В коммуникационной сети в процессе коммуникации происходит соединение определенным образом людей с помощью информационных потоков. Типы коммуникационных сетей в группах представлены на рисунке. Сети могут быть открытыми и закрытыми.

Открытой считается сеть, в которой в точках выхода каналов поток информации может остановиться, так как дальше пути нет. Вернуться он может только тем же путем, каким пришел.

В замкнутой (закрытой) информационной сети информация может вернуться к отправителю по другому каналу, отличному от того, по которому была послана. Однако точка возврата необязательно будет исходной, сообщение может поступить в замкнутую сеть извне.

"Цепочка" — линейная связь. Поток информации идет по прямой от А к В, С, Д, Е и наоборот. "Цепочка" эффективна при выполнении повторяющихся, стандартных, рутинных операций, но плохо подходит для работы в постоянно изменяющихся условиях. Горизонтальные связи — элементы децентрализации.

"Колесо". Вся информация стекается к сотруднику, занимающему центральное положение (точка Е). Иногда эту сеть называют "звезда". Силовые линии исходят из центра. В сетях типа "колесо" представлена формальная централизованная иерархия власти, при которой подчиненные осуществляют коммуникации друг с другом через своего начальника. "Колесо" позволяет начать действовать быстрее. Информация из центра одновременно посылается во все точки. Здесь всегда ясно, кто несет ответственность, достигается больше порядка. Это наиболее устойчивый тип сети, в ней трудно образовать неформальный канал. Однако "колесо" сильно зависит от личностных характеристик лидера (центра). Может возникнуть информационная перегрузка центра. Возможна фильтрация информации центром.

"Шпора" или "Игрек (У)" аналогичны "колесу", но включают три уровня, пункт А старше всех. Он несет ответственность за всю организацию, его контрольные функции (подлинная власть) в большей степени зависит от действий В в его промежуточной позиции. Пункт В — центр реальной власти в "шпоре". Этой властью можно пользоваться как в интересах А, так и в собственных интересах В, возможно, и в интересах Д, Е. "Шпора" используется для снижения информационной перегрузки центра, отмеченной в "колесе"; при этом следует тщательно продумать работу В. Централизованные сети типа "шпора" и "V" эффективны при решении простых проблем.

"Вертушка" используются в ситуациях, когда группы осуществляют коммуникации по кругу. Здесь возможен обмен мнениями, хотя есть опасность искажения информации при ее интерпретации.

"Круг" — коммуникации осуществляются между людьми, расположенными рядом друг с другом. В "круге" более благоприятный климат, но он менее устойчив, чем "колесо".

"Всеканальные" сети - полностью децентрализованные сети. В них формальное лидерство разделено или полностью отсутствует. Человека (лидера), контролирующего работу сети, в этой схеме нет. Этот тип сети используется, когда необходимо участие всех сотрудников в решении сложных проблем. Здесь каждый при желании имеет возможность высказать свое мнение. В этой сети больше энтузиазма, деловой активности, творческой работы сотрудников. В ней воспитываются лидеры, в ней обеспечивается равноправный доступ ко всей информации. Достоверность и надежность информации высока, ее контроль более тщательный, он может осуществляться из нескольких точек.

К основным недостаткам всеканальной сети можно отнести опасность группового единомыслия, неадекватность оценки трудностей (в группе — и "море по колено"), возникает угроза нарушения стабильности и порядка, появляется опасность необъективного подхода к выбору лидера.

Во вторичных сетях типа "тент", -"палатка", "дом" позиции В и С, Е и Д находятся на одних организационных уровнях. Стрелки показывают направление силовых линий, информация идет в обоих направлениях.

"Тент" — здесь две разные силовые линии идут от руководителя А, который организует и обрабатывает информацию. Это очень сильная и устойчивая сеть при условии четко определенной власти и ответственности. Здесь возникает минимум неформальных взаимодействий. "Палатка" образуется, когда руководитель ('"босс") в позиции А решает, что его старшим подчиненным В и С выгоднее вместе заняться общими делами, прежде чем передавать их наверх. Верхние позиции А, В, С образуют замкнутую сеть — небольшой круг, с каналом между В и С.

"Палатка" может быть очень эффективной и действенной при условии четкого определения прав и обязанностей В и С. В противном случае возникает широкая область неопределенности или потенциальных разногласий, требуется постоянное вмешательство пункта А; производительность сети снижается.

"Дом" получается, когда возникает новый официальный канал Е-Д, это полностью замкнутая система. Возможна связь каждого пункта с другими точками по нескольким каналам. Здесь три круга коммуникаций: большой, объединяющий всех членов сети и два малых — А, В, С и В, С, Д, Е. С организационной точки зрения "дом" — самая уязвимая из всех информационных сетей из-за множества официальных каналов, по которым от одного пункта к другому передается информация.

7. Способы и средства коммуникации

Информация может быть передана с помощью знаков или целой их системы. Наиболее распространенной и "естественной" является передача информации с помощью речи — системы словесных знаков, используемых в непосредственном общении. Сообщения, передаваемые человеком устно, принято называть вербальными.

К невербальным (неречевым) способам передачи информации относятся мимика, жесты, поза, темп и интонации голоса, пространственное расположение и дистанция при общении.

Рассмотрим каждый из этих средств передачи информации подробнее.

Вербальные средства.

Специалисты выделяют четыре вида речевой деятельности. Два из них - говорение и написание — относятся к созданию сообщения, а два - слушание и чтение — к восприятию сообщения. Эффективный менеджер должен успешно осуществлять эти виды деятельности.

Говорение. Большая часть информации передается в устной форме. Поэтому владение навыками говорения имеет большую важность для менеджера. Очевидно, что эффективность устной передачи информации определяется не только хорошей реакцией, но также ясностью мышления и умением доходчиво излагать свои мысли.

В процессе говорения коммуникатор кодирует информацию — подбирает нужные слова и обороты, интонацию и манеру речи, а реципиент, слушая, декодирует ее. Поэтому при устном сообщении необходимо представлять, как собеседник воспринимает вашу информацию (знает ли он значения всех используемых вами слов, особенно терминов, успевает ли за вашим темпом речи, какой смысл он придает вашей интонации), и то, как он к ней отнесется (задевает ли его ваше сообщение, затрагивает ли его взгляды и ценности, важно для него или безразлично).

Следует учесть, что работник, вовлеченный в гущу происходящих событий и эмоционально переживающий их, оказывается заложником феномена, получившего в психологии название "предрасположенность в пользу собственного "Я"". Сотруднику кажется, будто то, что ясно ему, понятно всем, поэтому он думает, что его заботы и переживания, успехи и неудачи очевидны для руководителя. Другими словами, он склонен завышать степень того, насколько его поняли.

При всем многообразии форм деятельности, при которых может использоваться устное сообщение, — выступление, презентация, беседа, совещание и т.д. — главный залог эффективной коммуникации является умение увидеть себя глазами собеседника и, исходя из этого, выбрать адекватную форму передачи информации.

Написание. Широко используемое в организациях в практике передачи информации, письменное сообщение имеет целый ряд преимуществ. При его составлении человек имеет время привести в порядок свои мысли, продумать несколько вариантов изложения информации, выбрать тот, который наиболее точно передает его позицию.

К письменным средствам коммуникации относятся: письма, инструкции, информационные сообщения, отчеты и т.д. В большинстве случаев письменное сообщение требует использования официально-делового стиля, предполагающего предельную точность и недвусмысленность высказываний, а значит, и точность передаваемой информации.

Применительно к письменному способу передачи информации в практике американского бизнеса популярен так называемый KISS-принцип (от англ. Keep it short and simple — держись краткости и простоты). На практике это означает следование в деловой переписке трем простым принципам: слова короче; слов меньше; используй картинки если это возможно.Указанные принципы кажутся чрезвычайно простыми и очевидными. Однако их практическая реализация требует серьезной практики и опыта.

Слушание. Слушать и слышать — разные вещи. Если человек не умеет слушать, он может многое "пропустить мимо ушей". Исследования показывают, что, когда человек слушает другого, он склонен завышать оценку того, насколько точно он воспринимает услышанное. Ему кажется, что все ясно. В результате он может прослушать что-то очень важное, пропустить выгодное предложение или принять второстепенную информацию за главную. На то, что человек неэффективно слушает собеседника, влияет целый ряд факторов:

- во-первых, переизбыток получаемой в течение дня информации не дает человеку возможности одинаково внимательно относиться ко всем сообщениям;

- во-вторых, зачастую собственные переживания и размышления являются для человека более важными, чем то, что сообщают другие, он поглощен своими мыслями;

- в-третьих, человек думает быстрее, чем говорит, поэтому при слушании остается время подумать о чем-то другом, более значимом для человека, чем сообщение собеседника;

- в-четвертых, возможной причиной плохой восприимчивости может стать неприязнь к собеседнику, в результате чего человек может перестать его слушать или превратно истолковать суть его сообщения.

Для того чтобы преодолеть указанные проблемы, человеку необходимы высокая концентрация внимания, самоконтроль. Важно поддерживать постоянную обратную связь с собеседником, используя ее различные формы - повторение сказанного, уточнение, пересказ, позволяющие поддерживать или корректировать процесс беседы. Внимательное слушание позволяет не только правильно понимать содержание речи собеседника, но и выказывать уважение к нему. В ответ на вашу заинтересованность он также будет внимателен к вашим словам. Следует помнить, что люди, которые любят поговорить, но не любят слушать, рискуют оказаться без внимательных собеседников.

Чтение. Сегодня сотрудники большинства организаций получают и обрабатывают огромное количество документов — писем, факсов, электронных посланий, документов внутреннего оборота (служебных записок и т.д.).

Для многих этот информационный вал становится огромной проблемой, отрицательно сказывающейся не только на настроении и самочувствии работника, но и на результатах его работы. Это диктует необходимость принятия соответствующих мер как на уровне предприятия в целом, так и на уровне организации труда каждого работника.

Организационные усилия должны быть направлены прежде всего на упорядочение документопотока. Требуется серьезная работа по организации документооборота, так как ее отсутствие является фактором, снижающим эффективность деятельности всего предприятия.

Каждый сотрудник наряду с исполнением общекорпоративных правил работы с письмами и документами, должен определить собственные принципы работы с ними. Их основу должны составлять точность и своевременность обработки деловых бумаг.

Невербальные средства

Невербальные средства коммуникации выполняют различные функции:

- они могут иллюстрировать то, что мы сообщаем с помощью речи, использоваться как разновидность "параллельного" языка, сопровождающего речь партнеров в процессе общения;

- выступать регуляторами общения — мы можем позой и выражением лица сообщить о своей заинтересованности или желании прекратить общение;

- выражать наши переживания; выступать самостоятельным сигналом.

К средствам невербального общения можно также отнести приспособительное поведение. Это движения, которые помогают телу адаптироваться к ситуации (почесывание носа, кивок головой). Собеседник может приписать этим движениям некий смысл, хотя человек ничего не имел в виду. Невербальный язык продолжает действовать, даже когда мы не придаем ему значения. Зачастую сообщение на языке мимики может оказаться более значимым, чем информация, переданная словами. Если вы со слезами на глазах скажете собеседнику, что у вас все хорошо, то он скорее поверит тому, что видит, чем вашим словам.

При невербальном общении вместо слов применяются специальные знаки. При использовании одинаковых знаковых систем люди без труда поймут друг друга. У каждого народа существует свой набор невербальных средств. Общаясь с представителями другой культуры, люди могут неадекватно воспринять их поведение, неверно "прочитав" послание собеседника. Так, например, при общении с японцами европейцы часто допускают распространенную ошибку. Дело в том, что японцы при разговоре часто кивают головой и произносят слово "хей". Обычно оно переводится как "да". Однако в процессе общения японцы используют это слово как регулятор речи, информируя собеседника о том, что его слушают и понимают. Это своеобразный знак вежливости и уважения к собеседнику. Европейцы же при проведении деловых переговоров неверно интерпретируют его — как знак согласия.

Зачастую использование собеседником непонятной или непривычной системы невербальной коммуникации вызывает отрицательное эмоциональное отношение. Это легко проиллюстрировать на примере дистанции, которую люди используют при общении. Если ваш собеседник в процессе общения будет слишком близко, на ваш взгляд, подходить к вам или чрезмерно отдаляться вы, очевидно, будете испытывать неудобство, а возможно, и раздражение, хотя он и не хотел причинять вам неудобство. Так, известно, что многие народы юга Европы — итальянцы, испанцы, греки — используют более короткую дистанцию при общении, чем это принято в более северных странах, например в России. А представители севера Европы — финны, шведы, норвежцы — предпочитают вести разговор, находясь на большом расстоянии друг от друга. Чтобы эффективно использовать язык невербального общения, необходимо учитывать национально-культурные различия, а также социальные и личностные особенности людей (возрастные и социально-профессиональные различия). Например, молодым людям могут быть понятны некие жесты и мимика, распространенные среди сверстников, но они мало что скажут или могут быть превратно истолкованы представителями иных возрастных групп. Это относится и к невербальным средствам, используемым представителями разных профессий. Так, не всем могут быть понятны жесты строителей или знаки регулировщика.

Коммуникация будет более успешной, если будет использовано сочетание вербальных и невербальных средств передачи информации.

# 8. Коммуникативная компетентность менеджера

Сложности и проблемы, возникающие при передаче и приеме информации, указывают на то, что для эффективной работы менеджера чрезвычайно важно, чтобы он обладал коммуникативной компетентностью.

Коммуникативная компетентность менеджера - это владение коммуникативными навыками и умениями, знание культурных норм, обычаев и этикета, ориентация в коммуникативных приемах и средствах и умение их использовать адекватно конкретной ситуации.

Для высокой коммуникативной компетентности характерны способность прогнозировать ситуацию, умение "вжиться" в нее и управлять ею. Её основой является способность к саморегуляции, когда человек может создать адекватный ситуации эмоциональный настрой, что предполагает также умение понять состояние партнера и выразить собственное.

Коммуникативная компетентность может формироваться как в процессе непосредственного приобретения человеком социального опыта из практики собственного общения, наблюдения за другими людьми, восприятия искусства и средств массовой информации, так и в процессе специального обучения - психологического тренинга. В процессе тренинга участники взаимодействуют с людьми, демонстрирующими различные модели профессиональной деятельности, протекающей на фоне значительного мотивационного напряжения, вызванного групповым характером работы.

Для создания высоко реалистичной с психологической точки зрения среды, используются деловые и ролевые игры, специальные упражнения. Каждый менеджер должен постоянно повышать свою коммуникативную компетентность. С этой целью необходимо внимательно анализировать практику общения, находить ошибки и намечать меры по их исправлению. Следует учиться на опыте коллег, успешно осуществляющих коммуникативную деятельность, умения и навыки которых гармоничны и эффективны.

# Заключение

Коммуникации играют большую роль в процессе управления. Классификация коммуникаций необходима для выделения различных их видов с целью последующего анализа и совершенствования.

Информация выступает одним из важнейших инструментов управления. Анализируя и передавая информацию, получая затем обратные сигналы, менеджер планирует, организует, координирует, мотивирует и контролирует подчинённых, т.о. каждый менеджер обязан быть коммуникатором.

Под коммуникацией понимается обмен идеями и информацией, между людьми и их объединениями в процессе взаимодействия, в устном и письменном виде посредством символов или действий. При этом передаваемая информация должна быть значима для участников коммуникации.

Цель коммуникации – добиться от предпринимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. От достоверности и своевременности получения необходимых сведений в значительной степени зависит эффективность управления, скорость и точность выполнения принимаемых решений и результативность контроля исполнения.

Передаче информации в организации могут мешать слухи, личные взаимоотношения между людьми, искажённое самомнение членов коллектива, власть авторитета или чьё-то лидерство.

Коммуникации в организации могут классифицироваться по ряду признаков: по субъекту и средствам коммуникаций, по форме общения, каналу общения, по их пространственному расположению, по направленности общения.

Среди всех видов коммуникаций для изучения организационного поведения наиболее важную роль играют межличностные коммуникации, на которые влияют такие факторы, как обратная связь, компетентность отправителя и получателя, права отправителя, доверие получателя к отправителю, совместимость получателя и отправителя.

Межличностные коммуникации могут быть вербальными и невербальными, формальными и неформальными. Невербальное общение — важный источник информации о мыслях и чувствах отправителя и получателя. Поэтому знания невербальных сигналов столь важно для осуществления эффективных коммуникаций. Менеджеры должны развивать искусства владения и чтения невербальных сигналов общения.

Невербальные коммуникации дополняют вербальные. Формальные коммуникации определяются организационной структурой организации, которая должна четко фиксировать пространственное расположение коммуникационных каналов и обеспечивать эффективность вертикальных, горизонтальных и диагональных коммуникаций.

Неформальные коммуникации дополняют формальные. Неформальные коммуникации, слухи, существуют в любой организации, являясь неотъемлемой составной частью её жизнедеятельности. Через них редко передаётся информация, которая проходит через формальные каналы.

На пути эффективных коммуникаций могут возникать различные барьеры. Зная возможные барьеры менеджеры должны стараться предотвращать их возникновение или же искать и планировать эффективные пути их преодоления.

Список литературы

1. Аширов Д.А., Организационное поведение. – М.: ТК Велби "Проспект", 2006. – 262 с.
2. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. - С-Пб: Питер, 2002.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник 3-е издание. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
4. Галенко В.П., Рахманов А.И., Страхова О.А. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2003. – 229 с.
5. Дафт Р.А., Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. – 832 с.
6. Латфулин Г.Р., Громова О.Н. "Организационное поведение: Учебник для вузов" - С-Пб: Питер, 2004. – 432с.
7. Латфуллина О.Н., Громовой О.Н. Организационное поведение. - СПб.: Питер, 2006. – 432 с.
8. Сергеев А.М. Организационное поведение: Тем, кто избрал профессию менеджера - М: Академия, 2005. – 288с.
9. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - С-Пб: Питер, 2000. – 416с.
10. Шепелев Е. М., Дятлов А. В., Фенёва М.А., Бесхмельницин М.И. "Менеджмент". Ростов-на-Дону, Феникс, 2003. – 352с.