Содержание

Введение

1. Сущность процесса коммуникации

1.1 Общее понятие. Классификация. Роль

1.2 Анализ этапов коммуникационного процесса. Барьеры

2. Коммуникация как функция управления

2.1 Коммуникативное поведение руководителя

2.2 Реализация коммуникационной деятельности в организации

Заключение

Список используемой литературы

Приложения

## Введение

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

Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий.

Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Актуальность темы курсовой работы заключается в том, что все, что происходит в организации, прямо или косвенно связано с коммуникативными процессами, поэтому они являются одними из основных средств обеспечения ее целостности и функционирования.

Предметом исследования является теория управления.

Цель курсовой работы - анализ особенностей коммуникации в управлении.

Для достижения поставленной цели решим ряд задач:

раскроем сущность и классификацию коммуникаций в системе управления;

рассмотрим коммуникацию как функцию управления.

При написании данной курсовой работы были использованы следующие методы: анализ, систематизация, обобщение, синтез, структуризация.

При написании данной курсовой работы были использованы книги следующих авторов:

Вершигора Е.С. Менеджмент,

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент,

Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент,

Карпов А.В. Психология менеджмента,

Плахова Л.В., Акурина Т.М. Осн6овы менеджмента.

Данная курсовая работа состоит из двух теоретических глав.

В первой главе раскрыта сущность и классификации коммуникаций, во второй главе - коммуникация как функция управления. В заключении представлены общие выводы по работе.

## 1. Сущность процесса коммуникации

## 1.1 Общее понятие. Классификация. Роль

Сама суть управленческой деятельности связана с необходимостью постоянной координации деятельности подразделений организации и ее отдельных членов для достижения общих целей. Эта координация осуществляется в различных формах, но в первую очередь - посредством многообразных контактов членов организации, т.е. в процессе их коммуникации. Все, что происходит в организации, прямо или косвенно связано с коммуникативными процессами, поэтому они являются одними из основных средств обеспечения ее целостности и функционирования. Система коммуникативных обменов, подобно кровеносной системе организма, пронизывает все "клеточки" организации, обеспечивая ее жизнедеятельность. По отношению к деятельности руководителя она также играет важнейшую, но достаточно специфическую роль. Эта специфика состоит в том, что, будучи важной сама по себе, коммуникативная функция встроена в реализацию всех иных управленческих функций; она выступает средством их реализации, а также взаимной координации. Поэтому коммуникативная функция наряду с функцией принятия решения рассматривается в качестве "связующего процесса" в организациях.

Термин "коммуникация" происходит от латинского "communis", означающего "общее": передающий информацию пытается установить "общность" с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов. [2. С.380]

Эффективная коммуникация - коммуникация, способствующая достижению целей участников общения. Она предполагает выяснению следующих вопросов:

* Каковы средства коммуникации и как правильно ими воспользоваться в процессе общения;
* Как преодолеть коммуникативные барьеры непонимая и сделать коммуникацию успешной. [4. С.165]

В общем плане коммуникация определяется как любой обмен информацией между людьми (или группами) независимо от того, приводит он к взаимопониманию или нет. В силу такого общего и широкого определения содержание явлений и процессов, включаемых в понятие "коммуникация", также очень обширно и многообразно. Отсюда возникает необходимость структурировать понятие коммуникации и выявить в нем те аспекты, которые наиболее важны для характеристики содержания деятельности руководителя. В теории управления выделяют три таких аспекта. Во-первых - коммуникация как общее явление,процесс, развертывающийся в организационной системе на всех ее уровнях и во всех структурах, в том числе и не связанных непосредственно с руководителем. Во-вторых - коммуникация как непосредственная практика контактов руководителяс отдельными подчиненными, их группами, подразделениями организации. В-третьих - коммуникация как особая, специфическая функция управления,т.е. как объект целенаправленного регулирования со стороны руководителя, как компонент управленческой деятельности. [6. С.160] В свою очередь, каждый из этих аспектов включает два основных плана - нормативно-организационныйи субъектно-психологический.Первый связан с объективными организационными формами коммуникации, требованиями к эффективному ее осуществлению, структурой оптимального коммуникативного процесса. Второй раскрывает очень сильное влияние на коммуникацию психологических особенностей "коммуникантов" и позволяет объяснить ряд важных ее черт, в том числе мешающих ее эффективной реализации. Однако даже взятое лишь в его психологической части, понятие коммуникативной функции также многозначно и требует разностороннего раскрытия. Оно включает три собственно психологических аспекта: коммуникативное поведениеруководителя, коммуникативные явленияи коммуникативные процессыего деятельности.

Сущность коммуникативной функции руководителя и ее основная задача заключаются в обеспечении оптимального обмена информацией внутри организации между отдельными ее подразделениями и индивидами (а также - с внешним окружением). Критерием оптимальностипри этом выступает то, насколько существующая коммуникативная сеть содействует достижению общих целей организации. Создание эффективных коммуникаций достигается несколькими основными путями. Так, формулировка ясной, четкой и определенной целиорганизации, а также ее конкретизация на подцели для каждого подразделения сама по себе "снимает" многие вопросы, делает излишними дополнительные разъяснения и оптимизирует коммуникации. Адекватный и детализированный план*,* четко регламентирующий основные виды работ подразделений и их нормативы, также является действенным средством урегулирования деловых контактов. Далее, правильно выбранный тип организации *(*экономичность ее структуры, отсутствие дублирующих подразделений, множественного подчинения в ней) также содействует созданию оптимальной коммуникативной сети. Наконец, эффективная система контроля *-* его справедливость, понятность подчиненным, гласность, систематичность - все это устраняет "ненужные разговоры", выяснения и конфликты. Таким образом, можно видеть, что средствами реализации коммуникативной функции являются все иные - основные управленческие функции (целеполагание, планирование, организация, контроль). Данное обстоятельство отчетливо указывает на специфичность коммуникативной функции. С одной стороны, коммуникативная функция является предметом специального регулирования со стороны руководителя. Но, с другой стороны, она в еще большей степени обеспечивается не непосредственно, а черезвсе иные управленческие функции в ходе их реализации. Существует и обратная зависимость: в основном именно через коммуникативную функцию руководитель реализует все иные свои функции. В этом и заключается главная специфическая особенность рассматриваемой функции: чем менее она представлена как самостоятельная и чем в большей степени она реализуется "за счет" других функций, тем выше ее собственная эффективность. И наоборот, она выходит на первый план, требует от руководителя особо пристального внимания в тех случаях, когда "организация дает сбои" - работает неэффективно. Как справедливо отмечают в этой связи Г. Кунц и С. О'Доннел, "области наиболее высокой концентрации информационной плотности. сопряжены с теми, где активность незначительна или отсутствует вообще".

Тот факт, что через коммуникативную функцию реализуются все иные управленческие функции деятельности, делает понятными данные, согласно которым от 50 до 90% всего рабочего времени руководителя заполнено именно коммуникациями. Кроме того, 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения высокой эффективности их организации.

Как все иные управленческие функции, коммуникативная функция характеризуется множественностью типов и форм, способов и методов ее реализации. В связи с этим существует ряд классификаций типов коммуникаций в деятельности руководителя, основные из которых состоят в следующем.

По признаку ориентации, направленности коммуникаций руководителя они подразделяются на внешнеорганизационные и внутриорганизационные. Любая организация находится в определенном внешнем окружении, зависит от него и вынуждена постоянно адаптироваться к его изменениям. В силу этого имеют место ее постоянные и интенсивные коммуникации с внешней средой. Средства коммуникации со средой многообразны. Это - деятельность руководителя по организации рекламы и создание (поддержание) имиджа организации; деятельность руководителя по проведению маркетинговой политики на внешнем рынке; его участие в подготовке регулярных отчетов для вышестоящих инстанций; само участие в работе этих инстанций.

Особую роль во внешнеорганизационных коммуникациях руководителя играет представительская функция, о которой будет сказано далее. Любой руководитель постоянно контактирует и с паритетными ему по статусу руководителями других - смежных организаций, и с вышестоящими руководителями организаций, в которые возглавляемое им учреждение входит на правах структурного подразделения. В этих случаях он как бы олицетворяет (персонифицирует) организацию в целом, представляет ее во внешней среде. Этот тип коммуникаций специфичен. Когда руководитель участвует в работе вышестоящих инстанций, он выступает одновременно и как подчиненный. В связи с этим возникает явление маргинальности его коммуникативного поведения.

Внутриорганизационные коммуникации подразделяются на вертикальныеи горизонтальные*.* Вертикальные коммуникации представляют собой обмен информацией между иерархическими уровнями организации, а горизонтальные - обмен в пределах паритетных иерархических уровней. В свою очередь, вертикальные коммуникации делятся также на два основных типа - нисходящиеи восходящиекоммуникации. Первые чаще всего являются основной формой, в которой руководитель реализует свои управленческие воздействия. Это - приказы, распоряжения, указания, предписания, установки, рекомендации, директивы и др. Вторые представляют собой систему каналов движения информации "снизу вверх". Эта информация также может быть различной по своему функциональному предназначению и выступает, в частности, в форме сигналов о событиях, оповещения о неблагополучии дел, официальных отчетов (устных и письменных), неформального осведомительства и др. Горизонтальные коммуникации разнотипны. Во-первых - это коммуникации между паритетными подразделениями организации (в том числе - между группами). Они возникают вследствие необходимости координации их работы и служат этим целям. Во-вторых - коммуникации между исполнителями, составляющие наиболее обширное "поле" всех коммуникативных обменов в организации. Здесь возникают многочисленные и противоречивые социально-психологические феномены, с которыми должен считаться руководитель, например межличностные конфликты. В-третьих - коммуникации между паритетными руководителями подразделений внутри организации (например, между руководителями среднего и особенно низшего звена управления). Вертикальные и горизонтальные коммуникации имеют определяющее значение для функционирования организации. Обычно принято считать, что вертикальные коммуникации более значимы, поскольку они реализуют главный принцип построения организации - иерархический. Он, однако, всегда синтезирован с другим - координационным принципом, который требует коммуникаций по горизонтали. Лишь через сочетание этих двух принципов и соответственно типов обеспечивается коммуникативная функция в целом. Это сочетание образует своего рода "каркас" всей коммуникативной сети организации.

Для характеристики деятельности руководителя значимо также разделение вертикальных коммуникаций на подтипы. Оно основывается на нескольких критериях одновременно и включает следующие виды коммуникаций. Во-первых, это коммуникации вида "руководитель-подчиненный", специфика которого состоит в том, что это индивидуальный, развертывающийся "лицом к лицу" процесс межличностного общения. Сочетание непосредственного характера контакта с его иерархичностью - две главные особенности данного типа обмена. Он, хотя и реже, может осуществляться и опосредованно - например, в форме письменного указания. Во-вторых, это специфический подтип коммуникаций "руководитель - подчиненный", в котором первый является руководителем высшего звена, а второй (подчиненный) - также руководителем, но нижележащего иерархического уровня. В-третьих, это коммуникации вида "руководитель - руководитель"; они включают две разновидности: между руководителями паритетных подразделений внутри организации и между руководителем всей организации и руководителями иных учреждений и организаций.

Всем указанным видам коммуникации присуща общая черта: они носят индивидуальный характер и развертываются, как правило, при непосредственном контакте. Кроме того, все они включают в качестве хотя бы одного из коммуникантов руководителя (разных иерархических уровней), а в своей совокупности характеризуют поэтому "индивидуальную коммуникативную вертикаль". Эта вертикаль включает также коммуникации типа "руководитель - рабочая группа". Он имеет комбинированный индивидуально-коллективный характер и реализуется в многообразных организационных формах: совещаниях руководителя с рабочими группами, отчетах групп перед руководителем, локальном инспектировании, контрольных проверках рабочих групп и др.

Традиционно коммуникации подразделяются на формальныеи неформальные*.* Формальные каналы коммуникаций непосредственно определяются структурой организации, ее основными функциональными целями и задачами. Неформальные коммуникации - это все те контакты, которые реализуются вне и помимо формальных коммуникативных каналов. Они также включают ряд основных разновидностей. Во-первых - неформальные контакты между рядовыми членами организации. Во-вторых, аналогичные связи между руководителем и подчиненными. В-третьих, это неформальные внешнекоммуникативные связи руководителя со средой (феномен "больших связей" руководителя). Особая роль среди всех неформальных внутриорганизационных контактов принадлежит такой их разновидности, как слухи*,* в значительной степени создающие социальную микросреду организации. Они влияют на общественное мнение, на деятельность членов организации, на их статус и репутацию. Существует стойкое предубеждение о недостоверности такого рода коммуникативного явления, каковым являются слухи. Однако специальные исследования показывают, что в действительности они очень достоверны и справедливы не менее чем в 80% случаев, а в отношении состояния дел внутри организации этот показатель достигает 99% (!). Организационные коммуникации подразделяются также по форме - по тому каналу, который в них используется. При этом выделяются устные (вербальные), письменные (в их многочисленных разновидностях), комбинированные, визуальные, аудиоционные коммуникации, а также коммуникации через оперативную печать, через средства наглядной агитации и др.

Наконец, существует еще одна классификация типов коммуникаций - по признаку того этапа организационного функционирования, на котором они имеют преобладающее значение. Это соответственно: коммуникация при приеме на работу, при ориентировке в круге служебных обязанностей, в самом процессе деятельности, в процессе ее оценки, в ходе дисциплинарного контроля за ней.

Все рассмотренные виды и типы коммуникаций можно рассмотреть в приложении 1.

Делая выводы по данной главе можно сказать что все, что происходит в организации, прямо или косвенно связано с коммуникативными процессами, поэтому они являются одними из основных средств обеспечения ее целостности и функционирования.

## 1.2 Анализ этапов коммуникационного процесса. Барьеры

Реализация руководителем коммуникативной функции представляет собой непрерывную цепь последовательно сменяющих друг друга, но одновременно - "накладывающихся" друг на друга шагов - отдельных коммуникативных процессов. Независимо от содержания коммуникаций, их целей, степени сложности, вида все они имеют сходное строение и принципы организации.

В общем понятии коммуникативного процессапроисходит абстрагирование от его содержательных характеристик и акцент делается на его формальной организации. Она, в свою очередь, включает два аспекта - структурныйи собственно процессуальный*.*

Процесс коммуникации включает семь основных структурных компонентов:

отправитель - лицо (или группа), являющееся источником сообщения для коммуникативного обмена;

сообщение - собственно информация, подлежащая передаче получателю;

получатель - адресат (лицо или группа), которому предназначено сообщение;

канал коммуникации - средство (или система средств), с помощью которого происходит передача сообщения;

"шум" - вся совокупность внешних (из среды) и внутренних помех, искажающих информацию, предназначенную для коммуникации;

обратная связь - информация от получателя к отправителю, служащая для индикации степени понятности сообщения;

коррекция - изменения, вносимые в первоначальную информацию отправителем в целях обеспечения ее понятности получателю.

В своем развертывании процесс коммуникации проходит четыре основных этапа:

возникновение намерения, зарождение и формулировка идеи, информацию о которой отправитель затем делает сообщением;

оформление идеи - кодирование и выбор способа (канала) для ее передачи;

сама передача как таковая, т.е. собственно коммуникативный акт;

декодирование (понимание смысла) сообщения получателем.

Основные компоненты и этапы процесса коммуникации имеют стабильную последовательность. Благодаря обратной связи и коррекции она приобретает замкнутый - кольцеобразный характер. Общая организация коммуникативного процесса схематически представлена в приложении 2.

"Принцип кольца" важен и организационно, и психологически. Он обеспечивает результативность коммуникаций в целом. Благодаря ему обеспечивается контроль за ее эффективностью и возможность повтора "кольца", т.е. всего коммуникативного цикла в случае неэффективности его первой реализации.

Особенности содержания каждого из компонентов и этапов коммуникативного процесса наиболее полно отражены в требованиях к "хорошей коммуникации" (в принципах и правилах реализации коммуникативной функции), а также - в наиболее типичных для них ошибках и "барьерах" коммуникации. Трудности и источники ошибок ("барьеры") коммуникаций столь же разнообразны, как многообразна сама психика. Вместе с тем среди них выделяются наиболее типичные и повторяющиеся. Их преодоление составляет неотъемлемую часть коммуникативной функции деятельности руководителя.

Перцептивно-интерпретационныеошибки (обусловленные восприятием). Люди по-разному воспринимают одни и те же ситуации, выделяют в них главные, по их мнению, особенности. Они обычно убеждены, что их индивидуальная точка зрения и есть правильная. В одном из психологических исследований делается, например, вывод: "Наша самая общая и большая ошибка состоит в том, что мы считаем мир действительно таким, каким он нам кажется". Но "кажется" он каждому по-своему. В зависимости от опыта, сферы профессиональной компетенции, интересов и многого другого одна и та же информация будет восприниматься и интерпретироваться с очень большими различиями или вообще - не пониматься и даже активно отторгаться.

Диспозиционные ошибкиобусловлены различиями в социальных, профессиональных и жизненных установках людей, вступающих в коммуникативный обмен. Если, допустим, у руководителя в прошлом опыте сложилась стойкая отрицательная установка к восприятию какого-либо члена организации, ее будет чрезвычайно трудно преодолеть даже в том случае, если подчиненный сообщает действительно важную и нужную информацию. Эта информация будет либо отторгаться, либо пониматься ошибочно, либо, по крайней мере, восприниматься с повышенным недоверием.

Статусные ошибкивозможны вследствие больших различий в организационном статусе коммуникантов. Очень хорошо известно, как трудно бывает понять "большому руководителю" нужды "простого рабочего". Общим здесь является правило: чем больше статусные различия, тем выше вероятность такого рода ошибок.

Семантические барьерывозникают из-за того, что понятия естественного языка обладают свойством полисемичности, т.е. многозначности и наличием ряда смысловых оттенков. Следовательно, они допускают возможность неоднозначного понимания говорящим и слушающим, что усиливается при различиях в их установках, целях, статусе, а также зависит от общего контекста коммуникаций. Личностный контекст у каждого свой, что и приводит к семантическим различиям, ошибкам. Они могут затрагивать не только различное понимание отдельных слов (понятий, терминов), но и целых высказываний. Например, если руководитель говорит: "Займитесь этим, как только у вас выдастся свободное время", то сразу же возникнет вопрос о том, как он понимает это "свободное время" и как это трактует подчиненный. В целом все отмеченные типы ошибок можно суммировать, если вспомнить известный афоризм: "Мысль изреченная есть ложь". Перефразируя его, можно сказать, что мысль изреченная и воспринятая есть ложь вдвойне. В связи с этим в психологии коммуникации сформулировано правило: "Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего".

Невербальные преграды.Хотя вербальные средства являются основными при коммуникациях всех видов, заметную роль играют невербальные средства (жесты, мимика, интонация, манера коммуникативного поведения, пантомимика и т.д.). Все они еще более многозначны, нежели вербальные. Это обусловливает различия в их интерпретации, ведет к ошибкам коммуникации. Поскольку вербальные и невербальные средства используются, как правило, совместно, то неправильная интерпретация невербальных знаков может приводить к ошибкам в понимании словесных сообщений.

Неэффективная обратная связьтакже является одним из источников ошибок коммуникаций, о чем, так же, как еще об одной ошибке - неумении слушать, подробнее будет сказано ниже.

Плохо сформулированное сообщение*. "*Туманность" распоряжений, их двусмысленность, наличие в них неопределенных понятий, бедность лексических средств, использование слов в переносном смысле, повторы, использование жаргона и "бытовизмов", просто косноязычие - все это непосредственные, очень распространенные и достаточно очевидные причины ошибок коммуникаций.

Потери информации в коммуникативных циклахвключают два основных вида ошибок. Во-первых, если коммуникативное сообщение является слишком длинным, громоздким и сложным, а зачастую - витиеватым, то слушающий успевает забыть, о чем ему говорилось в начале сообщения. В этом случае перегружается кратковременная память слушателя и возникают информационные потери (отсюда - требование лаконичности сообщений). Исследования показывают, что из-за этого теряется до 50% всей коммуникативной информации. Во-вторых, нисходящие вертикальные коммуникации, наиболее типичные для руководителя, образуют цепь. Они передаются от высшего руководителя на следующий по иерархии уровень, оттуда - на еще более низкий уровень и так далее - до уровня непосредственного исполнения. Показано, что при каждой последующей передаче теряется или искажается около 30% информации. Согласно исследованиям, лишь 63% информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов; 40% - до начальников цехов; 20% - до рабочих.

Фальсификационные ошибки*.* Восходящие коммуникативные потоки имеют своими источниками не "беспристрастных" передатчиков, а конкретных людей. Однако ни один другой "передатчик" не способен искажать (осознанно или нет) информацию столь явно и сильно, а порой - изощренно, нежели человек. Он, преследуя свои корыстные цели, отнюдь не всегда, а на деле - редко заинтересован в объективности предоставляемой им информации. Наиболее типичным является предоставление подчиненным информации вышестоящему лицу в свете, благоприятном и для него, и для самого отправителя. Фальсификационные ошибки составляют поэтому один из главных источников возникновения у руководителя недоверия к осведомительной информации и, как следствие, - неопределенности в его деятельности.

Преждевременная оценка.Эта ошибка связана с тем, что слушающий делает преждевременную эмоциональную оценку сообщению, не дождавшись его окончания. Эта эмоциональная оценка формирует неадекватную установку восприятия, а в итоге ведет к неправильному пониманию всего сообщения. Радикальным вариантом этой ошибки является ситуация, когда такая установка блокирует восприятие информации.

"Ошибки страха".Часто руководитель не получает истинную информацию от подчиненных или получает ее в искаженном и приукрашенном виде по причине страха подчиненных перед ним.

Все рассмотренные типы ошибок и "барьеров" являются негативными факторами, препятствующими реализации коммуникативной функции. Их преодоление - одно из средств повышения эффективности данной функции. Еще более действенным средством этого выступает соблюдение некоторых общих правил. и принциповпостроения эффективных коммуникаций. В настоящее время существует большое число различных перечней таких правил. Это связано как с важностью данной проблемы, так и с ее широтой. Наиболее значимые из этих правил состоят в следующем.

Наиболее общим является правило, согласно которому нельзя приступать к сообщению идеи, если она не понятна или не до конца понятна самому себе. *"*Проясняйте свои идеи перед началом их передачи", - так формулируется это правило.

Правило "постоянной готовности к непониманию" и допущения за исполнителями "права на непонимание". Распространенное заблуждение руководителя состоит в том, что его нельзя не понять. Напротив, многообразие семантических и личностных "барьеров" часто приводит к неполному и неточному пониманию сообщений в первой его версии. Это требует дополнительных разъяснений.

Правиле конкретности.Следует избегать неопределенных, двусмысленных, расплывчатых выражений и слов, а без необходимости не пользоваться незнакомыми или узкоспециальными терминами, перегружать сообщение "профессионализмами".

Правило контроля за невербальными сигналами.Недостаточно контролировать только свою речь и содержание сообщения. Необходим также контроль за его формой в той части, которая касается его внешнего "сопровождения" - мимикой, жестами, интонацией, позой. Исчерпывающие данные по "языку жестов представлены, например, в книге А. Пиза "Язык телодвижений". Например, очень важная информация, сообщаемая руководителем, сидящим в расслабленной позе, да еще интонацией с оттенком игривости и к тому же в неофициальной обстановке, вряд ли будет осознана адресатом именно как таковая, несмотря на ее содержательные характеристики.

Правило адресата.Необходимо стремиться говорить "на языке собеседника", т.е. учитывать его жизненный и профессиональный опыт, индивидуальные особенности, культурно-образовательный уровень, его ценности и интересы.

Пробило "собственной неправоты".При коммуникации всегда необходимо допускать, что личная точка зрения может быть неправильной. Это очень часто предостерегает от очень серьезных ошибок и грубых просчетов.

Правило "места и времени".Эффективность любого сообщения, а в особенности - руководящего распоряжения, резко возрастает в случае их своевременности и выбора наиболее адекватной ситуации, обстановки, в которой они реализуются.

Правило открытостиозначает готовность к пересмотру своей точки зрения под влиянием вновь открывающихся обстоятельств, а также способность принимать и учитывать точку зрения собеседника.

Правило активного и конструктивного слушания *-* одно из основных условий эффективных коммуникаций. Однако именно оно наиболее часто и нарушается - причем, чем выше уровень руководителя и авторитарнее его методы, тем эти нарушения больше. В ряде случаев это правило может выполняться "с точностью до наоборот" и звучит так: "Если вы хотите со мной разговаривать, то молчите". Исследования показывают, что лишь 25% руководителей в этой или иной мере владеют умением слушать. К. Дэвис следующим образом суммировал те требования, которые включены в умение слушать:

1) перестаньте говорить;

2) помогите говорящему раскрепоститься;

3) покажите говорящему, что вы готовы слушать;

4) устраните раздражающие моменты;

5) сопереживайте говорящему;

6) будьте терпеливы;

7) сдерживайте свой характер;

8) не допускайте споров или преимущественной критики;

9) задавайте вопросы;

10) и снова - "перестаньте говорить!" Наконец, заключает К. Дэвис, "природа дала человеку два уха, но только один язык, намекнув, что лучше больше слушать, чем говорить".

Правило обратной связи*.* О важности обратной связи как общего принципа построения коммуникативного процесса уже было сказано. Именно он, в конечном итоге, обеспечивает достижение главной цели коммуникативного процесса - взаимопонимания. Технически обратная связь может обеспечиваться посредством задавания контрольных вопросов или просьб повторить сделанное сообщение. Другой организационной формой обеспечения эффективной обратной связи является своеобразный стиль руководства - "политика открытых дверей" или "руководства не из кабинета" (у него есть и другие названия - выведение управления за пределы кабинетов, управление путем обхода рабочих мест, "видимое управление", управление путем "хождения повсюду").

Существует ряд принципов обеспечения эффективной обратной связи, являющихся конкретными средствами реализации коммуникативной функции Эффективная обратная связь (ОС):

1) должна быть направлена на изучение действий членов организации;

2) конструктивна и благодаря ей получателю сообщаются полезные для него идеи;

3) обнаруживает тенденцию к специфичности, точно устанавливая, в чем неполадки и что конкретно должно быть сделано для их устранения;

4) носит незамедлительный характер;

5) основывается не столько на оценке сказанного (хорошо или плохо), сколько на изложении того, что должно (или не должно) быть сделано;

6) полезна члену организации в той мере, в какой она предоставляет ему способы улучшения работы;

7) характеризуется своевременностью поступления к работнику, давая ему возможность внести улучшения в свои действия;

8) для того чтобы ОС была эффективной, члены организации должны проявлять желание и готовность принять ее;

9) должна быть четко выражена таким образом, чтобы стать понятной получателю;

10) должна быть надежной.

Наконец, следует отметить, что в теории управления сформулированы три наиболее общих принципа эффективной коммуникации.

Принцип ясности: сообщение обладает ясностью, если оно выражено таким языком и передано таким образом, что может быть понято получателем.

Принцип целостности: цель управленческих сообщений - содействовать установлению взаимопонимания между людьми в процессе их сотрудничества, направленного на достижение целей предприятия.

Принцип стратегического использования неформальной организации: наиболее эффективной коммуникация бывает тогда, когда руководитель использует неформальную организацию в дополнение к каналам коммуникации формальной организации.

Необходимость соблюдения этих общих принципов, равно как и рассмотренных выше правил, задает, таким образом, основные ориентиры для реализации коммуникативной функции в управленческой деятельности, определяет ее содержание и специфику.

Таким образом, процесс коммуникации включает семь основных структурных компонентов, в своем развертывании он проходит четыре основных этапа. Основные компоненты и этапы этогог процесса коммуникации имеют стабильную последовательность. Благодаря обратной связи и коррекции она приобретает замкнутый - кольцеобразный характер. Для процесса коммуникации типичны ошибки и "барьеры" коммуникации.

## 2. Коммуникация как функция управления

## 2.1 Коммуникативное поведение руководителя

С практической и теоретической точек зрения наибольшее значение имеют правила и требования, соблюдение которых лежит в основе эффективного коммуникативного поведения руководителя. Обеспечивая эффективность коммуникации, они являются и обязательным условием успешности управленческой деятельности в целом. И наоборот, неэффективные коммуникации рассматриваются как одна из главных причин плохого руководства; причем роль коммуникаций оценивается тем выше, чем выше уровень руководства. Как отмечает Т. Шибутани, "люди теряют уважение к тем, кто не может говорить как следует; и они часто проникаются уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью".

Всю сферу коммуникативного поведения руководителя обычно подразделяют на несколько основных видов: параллельные коммуникации, сопровождающие выполнение всех иных функций и задач; беседы (индивидуальные и коллективные) и переговоры; организация и проведение деловых совещаний; публичные выступления руководителя; речевые исполнительские действия как форма непосредственного воздействия на подчиненных с целью организации их деятельности. Помимо этого, существуют и иные формы коммуникации - невербальные (мимика, пантомимика), а также письменные коммуникации. В последнем случае также сформулированы специальные требования: например правила составления деловых писем. Каждый из этих видов коммуникации наряду с общими предъявляет и специфические требования к речевому поведению руководителя. При рассмотрении содержания коммуникативной функции была дана характеристика наиболее общих правил и требований, обеспечивающих ее эффективную реализацию. Все они, безусловно, имеют определяющее значение и для коммуникативного поведения руководителя. Эти основные требования должны быть, однако, дополнены и другими - специфическими для каждого из типов коммуникации правилами и требованиями.

Так, коммуникации, включенные в выполнение всех иных функций и задач, составляющие как бы их фон, но являющиеся и их средством, предъявляют, прежде всего, требования к общей культуре речи. Важнейшим среди них является требование соблюдения лингвистических норм. Как и любое иное поведение, речевое поведение подчиняется определенным социально-установленным нормам, а их нарушение вызывает либо неодобрение, либо возмущение, а в крайних случаях порождает чувство оскорбления. Лингвистические нормы многообразны. Это, прежде всего, грамотное произношение слов, корректное построение отдельных фраз, умение логически правильно выстроить высказывание, требование связности речи, требование избегать употребления ненормативной лексики, оптимальный подбор слов среди ряда синонимов, адекватная артикуляция в произношении, недопустимость "слов-паразитов", соблюдение плавности речи, ее оптимальный темп (отсутствие как неоправданных пауз, так и "скороговорок") и др.

Далее, неотъемлемым компонентом культуры речи является требование информационной насыщенности сообщения. Объем высказывания должен соответствовать количеству информации, включенному в него. Перекос в сторону объема высказывания порождает многословие и, вследствие этого, негативную реакцию со стороны собеседника. Перекос в сторону объема информации ведет к недостаточно полному ее пониманию и также снижает эффективность коммуникаций.

Сообщения должны быть, далее, предварительно сформулированы в идеальном плане, а затем - в вербальном. "Не начинайте говорить, пока вам самим не ясно, что вы хотите сказать" - так обычно формулируется это требование.

Эффективные коммуникации требуют лаконичности и структурной простоты построения фраз. Недопустимо строить высказывания, особенно руководяще-инструктивного плана, так, что в силу их громоздкости к концу высказывания слушающий уже успевает забыть, о чем говорилось вначале. Однако лаконизм - это не только краткость, но и грамотное построение высказываний. Они не должны быть громоздкими в плане их структуры. По возможности следует избегать сложносочиненных и сложноподчиненных фраз, а также сложных грамматических оборотов. Все это допустимо и, более того, необходимо в письменной речи, но неэффективно в разговорной.

Любое высказывание осуществляется на том или ином эмоциональном фоне. Отсутствие эмоциональной окраски, так же как и ее гипертрофирование, - ошибки речи. Поэтому одним из правил культуры речи является соразмерность, гармония содержания высказывания и меры (а также "знака" - положительного или отрицательного) его эмоциональной насыщенности.

Аналогичное требование предъявляется и к сочетанию вербальных и невербальных средств коммуникации. Речь обычно сопровождается жестикуляцией, мимическими и пантомимическими проявлениями. Их характер, а также мера выраженности должны быть адекватны содержанию самого высказывания, должны помогать понять его, быть иллюстративными.

Одно из важнейших требований состоит в том, что речь, вообще коммуникация - это не самоцель, а средство, служащее определенным задачам. Отсюда следует, что коммуникации должны строиться с учетом их целевой направленности и по содержанию соответствовать той задаче, для которой они осуществляются. Имеется в виду соответствие не только по содержанию, но и по объему. Коммуникации должны удовлетворять требованию "необходимости и достаточности" для его понимания как средства решения той или иной задачи.

Наконец, еще одним важнейшим требованием культуры речи выступает ее адекватность особенностям адресата - того, к кому она обращена. "Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего" - так можно конкретизировать это требование. Его реализация предполагает учет говорящим культурно-образовательного уровня адресата, его профессиональных знаний и компетентности, ценности ориентации и интересов, насущных для него потребностей, а также его личностных качеств и опыта. Следует говорить на том "языке", который характерен для адресата. Способность говорить "на разных языках" - в зависимости от специфики адресата - важное умение руководителя, позволяющее ему "быть своим" в очень разных социальных и профессиональных группах.

Сочетание указанных требований является одним из условий коммуникативной компетентности руководителя. Она выступает интегральным качеством, синтезирующим в себе общую культуру и ее специфические проявления в профессиональной управленческой деятельности.

Коммуникативная компетентность наиболее полно и ярко проявляется в тех ситуациях, когда межличностное общение выходит на первый план, выступает главной формой организации взаимодействия руководителя с подчиненными или с другими руководителями - при проведении бесед (индивидуальных и коллективных) и переговоров. Однако при проведении деловых бесед и переговоров она является хотя и необходимой, но реже недостаточной. При этом следует соблюдать и иные - специфические правила. В целом между ними трудно провести четкую грань; однако они все же различны по степени формализованности, регламентированности и статусу участников. Общие коммуникативные правила с психологической точки зрения для них имеют много общего, а основные из них заключаются в следующем [60].

* Устанавливать контакт с самых первых этапов беседы и (или) переговоров. Хорошим средством для этого является, например, умение заставить собеседника в самом начале контакта сказать "да" (пусть и по незначительному поводу), согласиться с вами. В этом отношении позитивен и так называемый метод Сократа, состоящий в такой формулировке вопросов, особенно в начале беседы, на которые можно дать только позитивный ответ.
* Тщательная предварительная подготовка к разговору и в особенности - четкое уяснение своих целей, характеристик собеседника, а также общей тактики своего поведения во время него, подбор соответствующих аргументов.
* Наличие выработанной заранее собственной позиции. Как гласит афоризм А. Моруа, "самое трудное - не защищать свое мнение, а знать его".
* "Стараться меньше говорить, а больше слушать". Вообще умение слушать - важнейшая часть искусства ведения бесед и переговоров. Кроме того что оно позволяет лучше и полнее понять позицию другой стороны (а также в ряде случаев - скрыть свою позицию), оно способствует возникновению симпатии, положительного отношения со стороны собеседника, поскольку свидетельствует о внимании и уважении к нему. Ни в коем случае нельзя перебивать собеседника. Более того, после окончания его очередного высказывания следует делать паузы, которые озадачивают его, заставляют как-то пытаться их объяснить и ослабляют его позицию, повышая у него чувство неуверенности. Он как бы утрачивает при этом коммуникативную инициативу.
* Относиться к собеседнику или партнеру с искренним уважением и (или) демонстративно его проявлять. Главное для любого собеседника - это его самооценка. Если с ней солидаризируются, если ее не только не ставят под сомнение, но и выдвигают на первый план, то многие коммуникативные проблемы решаются автоматически. Удовлетворение "потребности в значимости" собеседника - ключ к успеху беседы и переговоров. Следует также чаще называть собеседника по имени. ("Имя человека - самый сладостный и важный для него звук".)
* Проявлять внимание к собеседнику: стараться во время беседы смотреть на него, желательно в глаза (хотя и не злоупотреблять этим); задавать, казалось бы, незначимые, но подчеркивающие внимание к собеседнику вопросы, солидаризироваться с ним в тех вопросах, где это только возможно.
* Не делать поспешных выводов, в особенности если собеседник еще не до конца изложил свою точку зрения. Сами же выводы и реакции на аргументы собеседника не должны носить характер подчеркнуто эмоциональных проявлений.
* Не занимать в процессе беседы "оборонительно-пассивную" позицию; стараться быть не ведомым, а ведущим, т.е. активно влиять как на содержание, так и на общий характер беседы, в том числе на ее эмоциональную окраску.
* Стараться без необходимости не вступать в спор и помнить, что "лучший способ одержать победу в споре - это уклониться от него".
* Помнить о будущем - о тех последствиях, к которым явно или скрытно приведет беседа. Она может привести к достижению локальной, сиюминутной цели, но породить конфликт или неприязнь, которые в дальнейшем будут иметь более сильные негативные последствия, нежели сиюминутный результат бесед, переговоров.

Все эти требования сохраняют свою правомерность и при осуществлении более формализованных типов контактов руководителя с подчиненными - в ходе деловых совещаний. Последние, однако, предъявляют и ряд дополнительных требований к коммуникациям. В процессе деловых совещаний обычно выделяют пять основных этапов: начало совещания, передача основной информации, аргументация, нейтрализация или опровержение встречных замечаний и аргументов, принятие решения. Соответственно существует пять главных принципов проведения деловых совещаний - для каждого основного этапа:

1. необходимо привлечь внимание участников к проблеме, мотивировать необходимость их участия в обсуждении;
2. пробудить личный интерес участников к возможно более эффективному решению обсуждаемой проблемы;
3. все высказывания, формулируемые в ходе совещания, должны быть по возможности максимально обоснованными и рационально аргументированными;
4. прежде чем пытаться опровергнуть аргументы других участвующих в совещании лиц, следует попытаться раскрыть их действительные позиции, интересы, сомнения, т.е. причины самих аргументов;
5. соблюдать на практике принцип максимально возможного учета интересов участников совещания при выработке окончательного решения.

Наряду с этим существует ряд общих правил речевого поведения во время совещаний.

Профессиональность: на первое место, несмотря на всю ее важность, все же необходимо ставить не форму высказываний, а их содержание - его конкретность, глубину, обоснованность, содействие решению обсуждаемых задач.

Ясность: следует исходить не из того, что ясно и понятно самому говорящему, а из того, что может быть понято слушателями, участниками совещания.

Постоянная направленность: не забывать о конечных целях совещания и не позволять ему "уйти в сторону" от его основного предназначения.

Наглядность: следует по возможности шире привлекать понятные, а еще лучше - эмоционально окрашенные примеры и иллюстрации.

Ритм: обеспечивать высокую интенсивность коммуникаций в ходе совещаний, которая должна возрастать по мере приближения окончания совещания.

Повторение: ключевые моменты и положения должны быть сформулированы неоднократно и в различном виде. Лишь в этом случае они произведут должное впечатление и будут восприниматься по достоинству.

Внезапность: заранее подготовленная "импровизация" в виде, например, неожиданного аргумента резко повышает шансы принятия точки зрения стороны, ее предпринявшей.

Рамки передачи информации: аргументация должна подчиняться требованию необходимости и достаточности. Чтобы выступления руководителя сохраняли мотивационный заряд, они не должны быть чрезмерно детализированными и исчерпывающими. "Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказать все" (Вольтер).

Необходимость эффективной концовки. Действенность результатов совещаний и переговоров резко повышается, если последней будет высказана какая-либо эффектная фраза, веский аргумент - часто неожиданный для адресата, но относящийся к сути обсуждаемой проблемы. Он должен заготавливаться заранее, но приберегаться до конца совещания или переговоров. Например, одна из сторон заканчивает свое участие в совещании фразой: "Да, мы еще не сказали, что в случае осложнений мы, разумеется, берем расходы на себя".

Правило допустимой открытости личной позиции. Во многих случаях и особенно - при проведении сложных переговоров, окрашенных отношениями конкурентности возникает следующая дилемма. С одной стороны, все отмеченные выше правила предписывают необходимость четкого и полного определения личной позиции в них. Но с другой - часто бывает просто необходимо скрыть свою позицию. Для этого может, конечно, использоваться прием дезинформации. Однако более эффективной является другая тактика: не прибегая к дезинформации, раскрывать свою позицию не полностью: это - прием "неполной правды". Известно, например, что немецкий фельдмаршал А. Мольтке, отвечая на вопрос своих подчиненных о том, что им говорить на переговорах - правду или ложь, говорил: "Правду. Но не всю правду".

Что касается публичного выступления руководителя как еще одной формы коммуникации, то здесь также существует ряд основных правил. Одним из вариантов "кодекса" такого рода правил является, например, следующий перечень.

Делайте сообщение в форме рассказа: представьте себе, что вы ведете беседу с группой людей по интересующей их проблеме.

Верьте сами в то, что вы говорите. Аудитория сама разберется, где фальшь, а где правда.

Варьируйте силу голоса и тон, избегайте монотонности.

Смотрите в аудиторию, а не в свои заметки.

Следите за своей позой, не горбитесь, но и не напускайте на себя важности.

Пользуйтесь жестами лишь в том случае, когда нужно подчеркнуть какое-либо положение, факт.

Следите за произношением.

Пользуйтесь только такими наглядными средствами, которые видны всем. Перед выступлением убедитесь в их готовности.

Старайтесь вести изложение с позиций сообщения чего-то нового, избегайте поучений. Аудитория должна чувствовать дружеское расположение к ней оратора.

Учитывайте уровень подготовленности аудитории и то, что она ожидает от выступления.

Стремитесь к тому, чтобы выступление было "закруглено". Это обеспечивается возвратом в конце выступления к его исходному тезису. "Конец речи, - писал выдающийся русский юрист А.Ф. Кони, - должен закруглять ее, то есть связывать с началом". В этом случае усиливается и общее впечатление от выступления, и само оно приобретает большую побудительную силу.

В заключение необходимо отметить, что коммуникативное поведение является одной из основных форм организации исполнительских действий подчиненных, т.е. формой непосредственного воздействия на них.

## 2.2 Реализация коммуникационной деятельности в организации

Коммуникационная сеть - это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков (приложение 3). В данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако коммуникационная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненным. Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчиненными. Диагональные связи - это связи с другими начальниками и с другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Если размер группы увеличивается в арифметической прогрессии, то количество возможных коммуникационных отношений возрастает по экспоненте. Отсюда коммуникационная сеть в группе из 12 человек более разнообразная и сложная, чем в группе из трех человек. В зависимости от того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп одной и той же или разной численности (приложение 4). В сетях типа "кружок" члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях типа "колесо" представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом через своего начальника. Объективной основой такой ситуации является то, что лицо, находящееся в центре "колеса", имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Он получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального влияния на других членов группы, обычно несет большую ответственность за передачу информации, от него больше, чем от других, ожидается окончательное решение проблемы.

Аналогичная картина наблюдается в сетях типа "Y". Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы. Другой тип властной иерархии представляют сети типа "цепочка", в которых появляются горизонтальные связи - элемент децентрализации. "Всеканальные" сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения.

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

Таким образом, участники коммуникационного процесса с помощью информационных потоков создают так называемые коммуникационные сети.

Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Создаваемая сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей.

## Заключение

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

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

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

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

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

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

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

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

Принцип ясности.

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

Принцип целостности.

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

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

## Список используемой литературы

1. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. - 2-е изд., переработанное и дополненное - М.: ИНФА - М, 2002. - 283 с.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2002. - 528 с.

3. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М., 2005. - 561 с.

4. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент: Учеб. пособие дляя студ. учреждений сред. проф. образования. - М.: мастерство, 2002. - 288 с.

5. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR: 2-е издю, испр. - СПб.: СОЮЗ, 2000г.288 с.

6. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. - М.: Гардарики, 2005. - 584 с: ил.

7. Мескон Е.Л., Альбер М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Дело, 2001. - 800 с.

8. Основы менеджмента: учебное пособие / Л.В. Плахова Т.М. Акурина., С.А. Мегостаева - М.: КНОРУС, 2007. - 496 с.

9. Панфилова А.П. Деловая коомуникация в профессиональной деятельности: 10. Учебное пособие. - Спб.: Знание, СПбИВЭСЭП, 1999, 496 с.

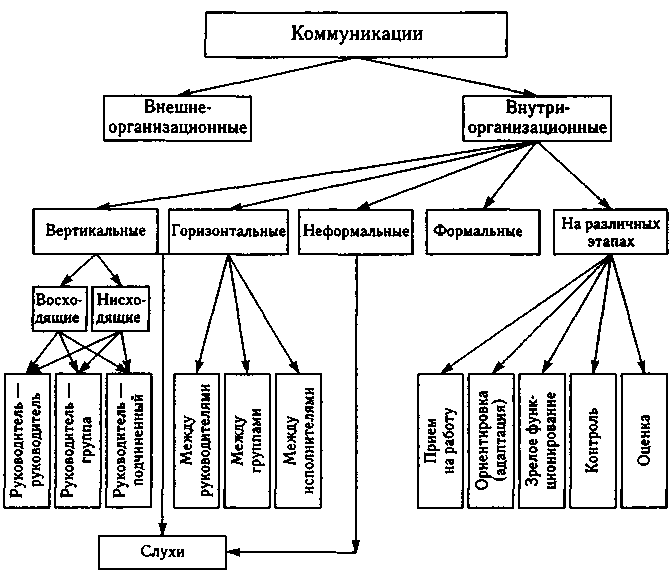
11. www.Erudition.ru

12. http://psy.ft.inc.ru/

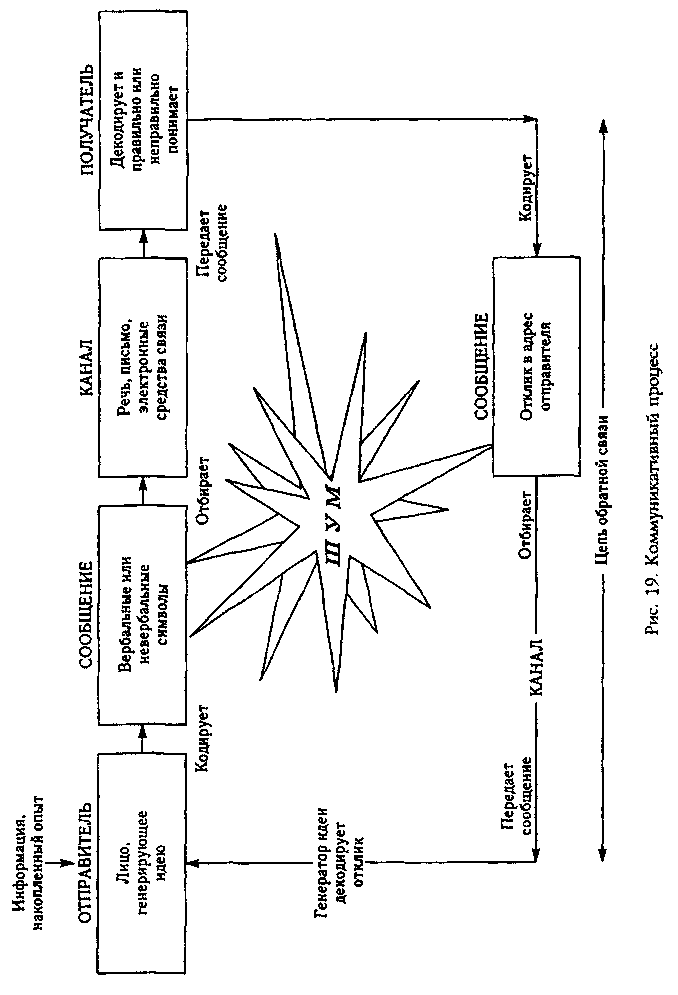
13. http://www.nsu.ru/icen/grants/market/lom1/def9\_1.htm

## Приложения

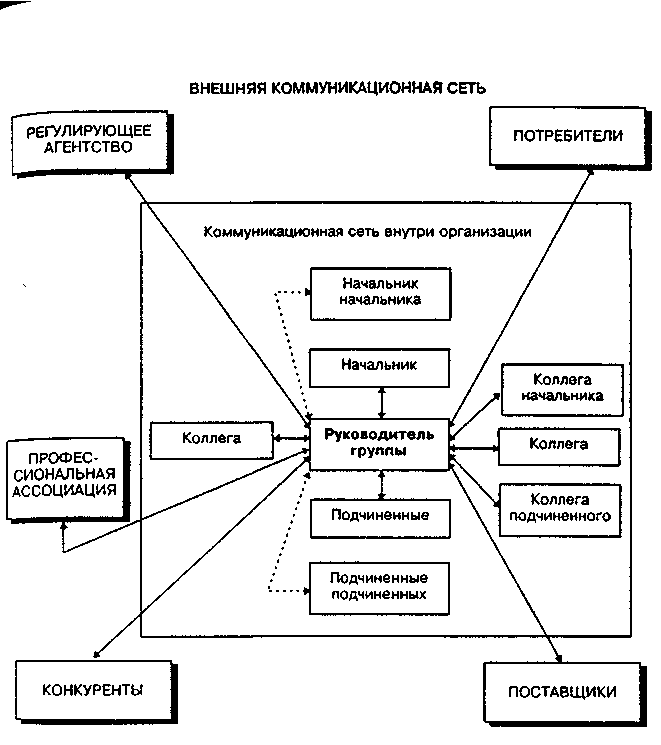
Приложение 1



Приложение 2



Приложение 3



Приложение 4

