Содержание:

ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………..3

Глава І. Коммуникации в системе управления

* 1. Сущность и роль коммуникаций……………………………….5
	2. Процесс коммуникаций в организации…………………………8
	3. Современные виды коммуникаций……………………………...12

Глава ІІ. Анализ системы коммуникаций

 2.1. Проблемы коммуникаций………………………………………19

 2.2. Барьеры, препятствующие эффективным организационным коммуникациям……………………………………………………………20

 2.3. Барьеры на пути межличностных коммуникаций…………….24

Глава ІІІ. Совершенствование коммуникаций в организаций

 3.1. Направления по совершенствованию коммуникационных процессов в организации……………………………………………………………….28

 3.2. Новые виды коммуникаций (intranet)……………………………30

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……………………………………………………………39

Список литературы……………………………………………………….41

Введение

Коммуникации играют большую роль в процессе управления. Они выступают связующим процессом, необходимым для осуществления менеджером управленческих действий. Почти 80 % рабочего времени менеджеров расходуется на общение, это может показаться невероятным, но, если учесть, что менеджеру приходится общаться, исполняя роли межличностного общения, информационные роли и роли, связанные с принятием решений, а также для выполнения всех управленческих функций. Поэтому качество обмена информацией прямо влияет на степень реализации целей организации. Так как обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, поэтому эта теме наиболее актуальна на сегодняшний день.

Целью работы является: показать природу и сложность коммуникаций, рассмотреть их значение в организации; раскрыть содержание коммуникационного процесса и рассмотреть препятствия, стоящие на пути коммуникаций; рассмотреть различные виды коммуникаций и определить методы повышения их эффективности; раскрыть роль и содержание межличностных и организационных коммуникаций и определить факторы , влияющие на них.

В связи с поставленными целями в курсовой работы решались следующие задачи: изучить теоретические основы коммуникаций, рассмотреть анализ систем коммуникаций, обосновать основные направления совершенствование коммуникаций в организации.

Предметом исследований является коммуникации в организации.

Объектом работы является совокупность отношений возникающих в коммуникационных процессах.

В процессе написания курсовой работы использовались следующие методы анализа, сравнения, демографический, абстрактно-логический, индукции и дедукции.

Основными источниками написания курсовой работы являются научные труды российских и зарубежных авторов.

В разработке этой проблемы занимались такие как Виханский О.С., Наумов А.И., Фролов С.С., Чаусов Н.Ю., Кейт Дэвис, Джон В Ньюстром и др.

В работе будут освещены понятие коммуникаций в системе управления, барьеры на пути коммуникационного развития, совершенствование систем коммуникаций и все понятия, тесно переплетающиеся с этим вопросом.

Глава I. Коммуникации в системе управления

* 1. Сущность и роль коммуникации

Управление в организации осуществляется через людей. Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватно ее восприятие теми, кому она предназначена. Многие менеджеры понимают важность этой проблемы и уделяют этому большое внимание.

В процессе коммуникации информация передает от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отельные личности, группы даже целые организации. В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой формы (письменно, жестами, позой, тоном голоса и т.п.) с целью получения в ответ желаемого поведения.

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

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

По мнению Виханского О.С. термин «коммуникация» происходит от лат. «communis», что означающее «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.[3,с.222]

По мнению Латфуллиной Г.Р., под коммуникацией понимается обмен идеями, мнениями и информацией в устном и письменном виде посредством символов. При этом передаваемая информация должна быть значима для участников коммуникации. Цель коммуникации – добиться от предпринимающей стороны точного понимания отправленного сообщения.[16,с.258 ]

С другой стороны, Чаусов Н.Ю. считает, что коммуникации – это обмен информацией, на основе которого руководитель принимает решения и доводит их до сотрудников организации.[20,с.213 ]

А Фролов С.С. считает, что термин «коммуникация» (от лат. – «communicatio» - делать общим, сообщать, беседовать связывать ) появился в научной литературе в начале XX века ( хотя, вероятно, первая модель коммуникации была предложена Аристотелем, выделившим такие компоненты процесса коммуникации, как оратор, речь и аудитория).

Термин «коммуникации» быстро стал общепринятым, однако его распространение вовсе не означало, что коммуникации превратились в одну из важных составляющих социальных исследований. Только развитие различных концепций организаций придало актуальность проблемам, связанных с построением и функционированием коммуникационных сетей. [19, с.245 ]

Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строятся на непосредственном взаимодействии людей (начальника с подчиненным, подчиненный с другим подчиненным) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью двусмысленностью.[1,с.142 ]

 Роль коммуникации в организации. Формирование коммуникационных сетей и создание условий для успешного функционирования коммуникаций в организации составляют одну из важнейших задач управления. Не случайно немецкий ученые В. Зигерт и Л. Ланг отмечают: «Хлеб людей организации – информация и коммуникации. Если нарушаются информационные потоки внутри предприятия и связи с внешним миром, само существование этого предприятия под угрозой. Одной информации недостаточно. Только когда она соответствующим образом преобразуется и обрабатывается, т.е. когда возникают коммуникативные связи, обеспечиваются существование и эффективная деятельность организации».

Согласно ряду опросов, проведенных американскими исследователями организации, а также 73% руководителей американских, 63% английских и 85% японских компаний считают, что недостаточная разработанность коммуникаций является главным препятствием на пути достижения эффективности деятельности организации.

Действительно, обмен информацией включен как важнейшее звено во все основные виды деятельности организации, следовательно, если коммуникационные связи ( как внутренние, так и внешние ) не существуют или не действуют, это отрицательно сказывается на функционировании всей организации. Это объясняется рядом причин:

* руководителям подразделений организации приходится тратить много времени на поиск нужной информации и её обработку;
* происходит дублирование информации, поскольку одна и та же информация поступает а подразделение организации и к её руководству из разных источников;
* в одних подразделениях и у одних руководителей ощущается недостаток информации, тогда как в других подразделениях может произойти информационная перегрузка;
* работники организации мало осведомлены о её деятельности, планах, ориентации и положения во внешней среде, что отрицательно сказывается на процессах интеграции, точном выполнением распоряжений руководства и т.д.

В связи с этим одной из главных целей управления в организации является создание системы коммуникации. Ее запуск и контроль за нормальным функционированием.[19, с.244 ]

1.2. Процесс коммуникаций в организации

Основу процесса управления составляет взаимодействие между элементами управленческой структуры – подразделениями, должностями, отдельными лицами, осуществляемое с помощью соединяющих их коммуникационных каналов, создаваемых в процессе личных контактов, обмена документами, функционирование электронных средств связи и т.д.

Основная цель коммуникативного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом общения. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения. Чтобы лучше понять процесс обмена информацией и условия его эффективности, рассмотрим основные элементы и этапы коммуникационного процесса.

В процесс обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента: отправитель, сообщение, канал, получатель.

Отправитель – лицо, стремящееся донести определенные идеи с помощью передаваемой информации.

Сообщение – информация, закодированная с помощью символов.

Канал – средство передачи информации.

Получатель – лицо, которому предназначена информации.

Процесс коммуникации можно представить в виде последовательности нескольких взаимосвязанных этапов: формулирование идеи, кодирование и выбор канала связи, передача сообщения, декодирование сообщения, обратная связь.

Отправление сообщения

Отправитель

Получение сообщение

Получатель

Передача сообщения

Каналы передачи сообщения

Формулирование значения

Декодирование

Кодирование и символы

Получение и интерпретация

Сформирование сообщение

Обратная связь

Рис.1. Процесс коммуникации

Формулирование идеи. Обмен информацией начинается с формирования идеи и отбора информации для сообщения. Отправить решает, какое именно сообщение он хочет передать. Именно на данном этапе определяется эффективность коммуникационного процесса в целом. До передачи сообщения отправитель должен принять в расчет множество факторов: что именно должен понять в расчет получатель, насколько эти идеи уместны и адекватны с учетом конкретной ситуации и цели и др.

Кодирование информации и выбор канала связи. Прежде чем передавать идею, отправитель должен с помощью символов понятных получателю, закодировать информацию, используя для этого слова, интонации и жесты, рисунки и др. Такое кодирование превращает идею в сообщение. Отправитель выбирает канал связи, соответствующий типу символов, использованных для кодирования информации. К таким каналам относится передача речи и письменных материалов, почта, телефон, компьютерные сети, электронная почта, видеоконференции и т.д. Если канал связи непригоден для воспроизведения определенных символов, то передача информации будет затруднена или невозможна. Кроме того, канал должен соответствовать идее, сформулированной на первом этапе, иначе обмен информацией будет неэффективным. В некоторых случаях желательно использовать несколько средств передачи информации в сочетании. Это усложняет коммуникационный процесс, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации, однако делает его более результативным. Так исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем только обмен письменной информацией.

Передача сообщения. На третьем этапе отправитель использует канал для передачи сообщения получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую иногда ошибочно принимают за процесс коммуникации. Послание посредством передатчика поступает в передающий канал, доводящий его до адресата. Передатчиком может быть как сам человек, так и техническое средство ( телефон, радио, факс, компьютер и др.).

Декодирование сообщения. После передачи сообщения получатель декодирует его. Декодирование – это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют такое же значение для получателя он поймет смысл сообщения и заложенную в нем идею. Если реакции на идею не требуются, то процесс обмена информации на этом этапе завершается.

 Обратная связь. На этом этапе обратной связи отправитель и получатель меняются ролями: получатель становится отправителем и проходит через все этапы коммуникационного процесса при передаче своего ответа начальному отправителю, который теперь играет роль получателя. Сформулированный ответ передается получателю по выработанному каналу связи, тем самым замыкая цикл 5коммуникации. Обратная связь, хотя и замедляет процесс коммуникации, способствует повышению эффективности обмена информацией, повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

Обратная связь позволяет подавлять шум, который всегда в большей или меньшей степени присутствуют в системах передачи информации. Шумом называют то, что искажает смысл передаваемого сообщения. Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Если уровень шума высок, это приводит к заметной утрате смысла и может полностью блокировать информационный обмен.[16, с.259 ]

Эффективная обратная связь должна обладать рядом характеристик.

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.

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

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

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

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

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

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

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.[7, с.450 ]

1.3.Виды коммуникаций в организации

Коммуникации, осуществляются в организациях, могут быть классифицированы по ряду признаков (табл.1)

Таблица 1

Классификация коммуникаций в организации

|  |  |
| --- | --- |
| Признак классификации | Виды коммуникаций |
| Субъект и средства коммуникаций | Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологийМежличностные  |
| Форма общения | ВербальныеНевербальные  |
| Каналы общения | Формальные Неформальные  |
| Организационный признак (пространственного расположения каналов) | Вертикальные Горизонтальные Диагональное  |
| Направленность общения | Нисходящие Восходящие  |

Коммуникации. Осуществляются 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 пр6едставляют большую значимость для изучения организационного поведения. На межличностные коммуникации оказывают влияние различные факторы (рис.2).

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.

Доверие

Право отправителя

Обратная связь

Компетентность

Межличностные коммуникации

Ожидание

Статус

Совместимость

Социокультурная среда

Рис. 2 Факторы, влияющие на межличностные коммуникации

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 обуславливает 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 ожидания 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, а может воспринимать статус как личною угрозу, что препятствует коммуникации и даже прерывает её.

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 [1, с.126 ] лишь 7 % с сообщений определены их вербальным содержанием, 93% имеют невербальную природу, из которых 38% определены 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 каналу общения. Формальные коммуникации позволяют упорядочивать и ограничивать информационные потоки. Они определяются существующими регламентами:

* организационными (например, схемой организационной структуры);
* функциональными ( например, положение об отделах и службах, содержащим раздел «Взаимосвязи между подразделениями»).

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

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

Неформальные коммуникации часто называются «виноградной лозой», информация в ней часто распространяется с помощью слухов (табл. 2).

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 верх, а так же в горизонтальной плоскости и по диагонали (табл.3)[17, с.150 ]

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. Наносит урон репутации как компании, так и отдельных работников |
| Финальный слух | Вызван предполагаемыми действиями в будущем, длительное время ожидаемыми сотрудниками |

Нисходящие организационные коммуникации представляют собой поток информации от высших уровней руководства к нижним. Почти половина контактов менеджеров приходится на подчиненных, а вторая – делится между начальниками, коллегами и внешними субъектами. Осуществляя нисходящие контакты, некоторые администраторы широко используют цветные буклеты, дорогостоящие презентации и тщательно спланированные встречи с работниками, что, возможно, привлекает внимание, но обычно не вызывает у подчиненных понимания (одной из целей эффективного общения). Ключ к более совершенным коммуникациям отнюдь не в использовании цветных рисунков, платков, громких акций или электронных средств, а в представлении менеджерами тщательно отобранной, продуманной информации.

Менеджеры, добившийся успеха в общении, восприимчивы к нуждам людей и открыты к искреннему диалогу с другими сотрудниками.

Кроме нисходящих коммуникаций, организации необходимы восходящие. Восходящие коммуникации выполняют также функцию снабжения менеджеров информацией о происходящем на более низких уровнях.

Таблица 3

Характеристика вертикальных коммуникаций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид коммуникаций | Цели  | Виды передаваемой в сообщении информации |
| Нисходящие  | 1.Поставить подчиненным конкретные задачи для выполнения работы.2.Оперативно сообщить новости о деятельности организации.3.Осуществить инструктирование по выполнению работы.4.Обеспечить обратную связь с подчиненными по результатам деятельности.5.Предоставить всю информацию, необходимую для выполнения работы.6.Обеспечить социальную поддержку подчиненным | 1.Об изменениях в политике организации.2.О бюджете организации, его изменении, исполнении.3.Директивы вышестоящих органов управления.4.О новых системах и процедурах.5.Инструкции, информация для выполнения заданий.6.О кадровых перемещениях и реорганизации. |
| Восходящие  | 1.Получить достоверную информацию о ходе выполнения работы и конечных результатах.2.Обеспечить обратную связь с руководителем о полученных заданиях.3.Изучить мнение подчиненных по интересующим вопросам.4.Получить представление об улучшении деятельности организации. | 1.Отчеты о выполнении работы, возникших в ходе работы проблемах.2.Обращения с просьбой получить консультации по интересующим вопросам.3.Жалобы подчиненных.4.Предложения подчиненных.5.Мнения подчиненных. |

Благодаря им менеджеры узнают о текущих и потенциальных проблемах и предполагают корректировочные меры. В последнее время менеджеры используют новую форму восходящих коммуникаций – рабочие группы, регулярно собирающихся раз в неделю для обсуждения и решения производственных и сервисных проблем, они называются кружками качества. Восходящие коммуникации. Как правило, осуществляются в форме отчетов. Предложений и пояснительных записок.[10, с.211 ]

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; способствует повышению эффективности использования всех видов ресурсов организации.

Диагональные коммуникации – коммуникации, осуществляемые работниками отделов и подразделений различных уровней иерархии. Они используются в случаях, когда коммуникации работников организации другими способами затруднены.[15,с.97 ]

Электронные коммуникации . Электронная почта ( e-mail) представляет собой коммуникативную компьютерную систему, которую Энли Гров, исполнительный директор Intel Corporation, описывает как «первое проявление переворота в понятиях о том, как передается информация и как должно управлять этим процессом». Электронная почта позволяет практически мгновенно отправить сообщение конкретному получателю или сотне адресатов, которые будет храниться в их персональных компьютерах до тех пор, пока его не прочтут. Некоторые системы электронной почты позволяют рассылать сообщения в различных режимах, переводить их на иностранные языки. Основными преимуществами систем электронной почты являются высокая скорость передачи и удобство пользования, а самый существенный их недостаток – отсутствие непосредственного личного контакта и связанные с этим трудности точной передачи и интерпретации эмоций и тонких чувств в кратких (несколько стерильных) печатных сообщениях.[8, с.378 ]

Глава 2. Анализ системы коммуникаций

2.1. Проблемы коммуникаций

 Осуществление коммуникаций в некоторых случаях сопряжено со значительными трудностями. Если два человека значительно расходятся во мнениях по какому-то вопросу, осознать это позволяет только установление двухсторонних коммуникаций. Обнародование различных точек зрения нередко приводит к формированию полярных воззрений, когда стороны занимают экстремальные позиции. Под воздействием угрозы потенциальных проблем, неизбежны при проигрыше, участники дискуссии нередко «отбрасывают» логику и рациональность и переходят к защитной аргументации: делают акцент на личных качествах «противника», избирательно используют имеющие факты, стремятся держать себя в руках и подавить отрицательные эмоции. Защитная аргументация позволяет избежать риска и проявлений некомпетентности, однако основная причина ее использования – желание контролировать ситуацию и стремление одержать верх, что приводит к снижению эффективности коммуникаций.

 Вторая возможная проблема – когнитивный (познавательный) диссонанс, т.е. внутренний конфликт и беспокойство, возникающие в тех случаях, когда люди получают информацию, несовместимую с их системами ценностей, ранее принятыми решениями или другими известными им данными. Поскольку его возникновение вызывает чувство дискомфорта, человек стремится избавиться или по крайне мере уменьшить его. Возможно, он постарается получить новые коммуникационные входы, изменить интерпретацию получаемых данных или решить, внести ли коррективы в систему ценностей. Возможно, индивид просто откажется поверить диссонирующей информации или проигнорирует ее.

При вступлении в контакт отправитель должен проявлять особую осторожность, поскольку коммуникации являются как мощной формой самораскрытия перед другими людьми, так и источником возможной оценки коммуникатора окружающими. В ходе коммуникации мы не только открываем что-то другим людям (содержание), но пока мы передаем сообщение (говорим), получатели выносят нам определенную оценку. Данный аспект коммуникации побуждает отправителя задуматься о сохранении лица, т.е. он стремится предотвратить критические высказывания в собственный адрес со стороны других людей. Негативные оценки подвергают опасности прежде всего чувство собственного достоинства индивида. Иногда «критик»и сам сожалеет, высказав не что, противоречащее нашему представлению о себе. Хотя такие «вызывающие сожаления» сообщения часто передаются непреднамеренно, они обычно вызывают тяжелые чувства у получателя, создают напряженность в отношениях, иногда приводят к их разрыву. К вызывающим сожаление сообщениям относятся, например. Грубые вербальные ошибки, личные выпады, порочащие репутацию стереотипные высказывания, саркастическая критика или опасная информация. Очень часто такого рода сообщения передаются во время эмоциональной конфронтации.

Проблемы, связанные с созданием эффективно действующих коммуникаций, можно разделить на две основных группы: проблемы структурных коммуникаций и проблемы, возникающие в ходе межличностного общения.

2.2. Барьеры, препятствующие эффективным организационным коммуникациям

Наличие четко действующих коммуникаций в организациях способствует решению многих важнейших организационных проблем, в частности координации деятельности отдельных структурных единиц в организации относительно общей цели, обеспечивают устойчивые отношения с внешней средой, предоставляю подразделениям организации необходимой рабочей информации и целевых указаний и др.

Однако создание коммуникационных сетей, формирование устойчивых коммуникационных каналов сопряжены с рядом трудностей, вызванных как дефектами в каналах информации, так и дефектным кодированием или декодированием получаемых сообщений.

Основная проблема коммуникаций между элементами организационной структуры обусловлена неопределенностью во взаимоотношениях между отдельными структурными единицами организации. При этом распоряжения и директивы руководящего органа организации могут не соответствовать ситуации, не пониматься подчиненными, дублироваться, последующие сообщение может противоречить ранее посланным. Кроме того, в случае неопределенности ситуации горизонтальные связи между отдельными подразделениями или членами организации становятся ненадежными, информация к подразделениям поступает хаотично, что вызывает информационный голод или, наоборот, избыток противоречивой информации. В условиях неопределенности могут усиливаться следующие основные виды барьеров в коммуникационных процессах.

1. Искажение сообщений – явление, при котором в структурные единицы организации поступает информация, не адекватная реальной ситуации. Искажение в коммуникационных сетях приводит к значительному замедлению темпов работ в организации. Принятие решения и его реализация должны начинаться одновременно: понять, как следует выполнять работу, не менее важно, чем принятие решения о том, что следует делать [13,с.117 ]. Но искажение информации не позволяет приступать к немедленной реализации решения, поскольку оно основано на неверных предпосылках. В связи с этим приходится возвращаться к данной ситуации, повторять сообщения. Кроме того, искажения информации приводят к неправильной постановке целей, что немедленно сказывается на остальных компонентах организации.

Все искажения в организационных коммуникациях разделяются на три группы:

* непреднамеренные искажения, которые возникают в силу недостатка информации, неясности ситуации или затруднений в межличностных контактах:
* сознательные искажения, которые предоставляют гораздо большую опасность при принятии решений в организации и постановке целей: в данном случае промежуточное звено в коммуникационной цепочке не согласно с содержанием сообщения (например, не согласно с распоряжением вышестоящего органа управления) и стремится изменить характер его воздействия:
* фильтрация информации в сообщении, когда отсекается ненужная в данный момент информация, остается только суть. Эта операция в коммуникационном процессе может привести к потере информации, вредным упрощениям, которые препятствуют принятию эффективных управленческих решений. Отрицательный эффект фильтрации наблюдается, когда высших руководителей пытаются снабжать только информацией положительного содержания, не доводя до их сведенья наиболее острые проблемы; когда существует страх перед наказанием; ощущается бесполезность информации из-за ее неправильной оценки

2. Информационные перегрузки возможны в тех случаях, когда члены организации не в состоянии эффективно реагировать на всю необходимую им информацию и отсеивают определенную ее часть, по их мнению, наименее важную. Однако возможна ситуация, когда именно эта часть информации будет особенно необходима для обеспечения нормального функционирования организации или ее подразделений. Особенно часто информационная перегрузка наблюдается у руководителей, замыкающие на себе решение многих (даже самых мелких) вопросов, связанных с управлением деятельностью подразделений организации. Отсутствие четких фильтров и членов организации, выступающих в роли «сторожей», не позволяет руководителю эффективно использовать самую важную часть поступающей к нему информации.

3. Недостатки в структуре организации оказывают существенное негативное влияние на функционирование коммуникационных сетей. Самым распространенных из таких недостатков следует признать неудачную конфигурацию – существование большого количества уровней управления, когда информация при прохождении от уровня к уровню теряется или искажается. Это особенно характерно для восходящих коммуникационных потоков (снизу вверх, от подчиненных к руководителям).

Другим важным структурным недостатком является отсутствие устойчивых горизонтальных связей между отдельными подразделениями организации, например когда руководство организации допускает только вертикальные связи, а коммуникации между подразделениями одного уровня считаются незначительными и ненужными. Такой недостаток характерен для высокоцентрализованных и формализованных линейных структур.

Еще одним существенным недостатком следует признать наличие конфликтов между отдельными группами и подразделениями организации. Зачастую конфликты заложены в самой структуре организации. Подразделения или отдельные руководители, находящиеся в состоянии конфликта, могут не только способствовать разрыву коммуникационных связей внутри организации, но и использовать коммуникационные сети для достижения собственных целей в борьбе с другими подразделениями. Например, если в организации производятся два вида продукта или услуг и не предусмотрен разделение ресурсов, эквивалентное вкладу каждого из двух подразделений, то между ними возникает конфликт, каждый из участников которого использует коммуникационные каналы организации для принижения роли другого и возвышения собственной.

4. Высокая степень пространственной дифференциации создает преграды для прохождения информации по определенным коммуникационным каналам в силу удаленности отдельных структуры единиц организации. В первую очередь это касается каналов контроля и обратной связи, а также каналов, по которым передается печатная информация (документы, научная или технологическая литература и т.д.). действительно, с помощью радио или телефонной связи с удаленными объектами иногда бывает трудно передать большой объем информации или проследить за выполнением распоряжений; кроме того, проблематичны возможности подчиненных связаться с отдаленным центральным органом управления. Как следствие. Может возникнуть взаимное недоверие между членами организации, снижается эффективность взаимодействия.[6,с.153 ]

2.3. Барьеры на пути межличностных коммуникаций

Коммуникациям очень часто препятствует непонимание друг друга членами коммуникационного процесса. Причины возникновения проблем коммуникации из-за непонимания [10,с.73 ] заключаются в следующем.

1. Различия в восприятии сообщения и его основной идеи и концепции, что происходит в силу:

* неправильного кодирования сообщения руководителями без учета культуры и установок членов организации (сообщение написано или передано на непонятном языке, содержит много слов, принадлежащих другой субкультуре, или специальных терминов, выбрана область деятельности или знания, малоизвестная членам организации, и т.д.);
* конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя информации ( структурный конфликт такого рода может привести к избирательному восприятию информации ее получателем в зависимости от собственных интересов и потребностей и игнорированию интересов отправителя);
* различных социальных установок членов организаций, различных структур ценностей.

2.Семантические барьеры, возникающие из-за плохо формулированных сообщений, которые могут приводить к потере информации при передаче получателем, особенно много проблем такого рода порождается в многонациональной среде.[15,с.119 ]

Семантика – это наука, изучающая способы использования слов и предаваемых им значения. Поскольку слова (символы) могут для разных людей иметь разные значения, то, что хотел сообщить отправитель, не всегда будет так же интерпретировано и понято получателем.

Семантические вариации часто приводят к недопониманию, поскольку во многих довольно сложно понять, какое значение было присвоено символу отправителя.

Символы не имеют исходного фиксированного значения. Их значение человек понимает, исходя из своего опыта, и оно варьируется в зависимости от контекста, т.е. ситуации, в которой использован символ. И поскольку у каждого имеется свой опыт, а каждый коммуникационный контакт в той или иной мере отличается от других, никогда нельзя быть уверенным, что получатель присвоил этому символу то же значение, что и вы.[14,с.302 ]

3. Невербальные межличностные преграды к ним относятся любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача осуществляется одновременно с вербальной и может усиливать либо изменять смысл слов. Зрительный контакт, улыбка или нахмуренные брови напряженное выражение лица – все это примеры невербальных коммуникаций. К ним относятся и жесты: указание на что-то пальцем, прикрытие рта рукой, прикосновение и т.д.

Еще одна форма невербальных коммуникаций – то, как мы произносим слова (наша интонация, модуляция голоса, плавность речи и т.п.). как известно, все это способно сильно изменить смысл сказанного. Вопрос «Есть идеи?» на бумаге означает ничто иное, как предложение высказать свои идеи. Но произнесенный резким раздражительным тоном, этот же вопрос может быть истолкован собеседником совершенно иначе: «Если вы понимаете свою выгоду, не предлагайте идей, противоречащие моим».

Исследования показали , что большой процент устных коммуникаций воспринимается именно через язык жестов и интонации. В своей книге Non-Verbal Communication («Невербальные коммуникации») А. Мехрабиан утверждает, что 55% сообщений люди воспринимают через выражение лица, позы и жесты, 38% - через интонации и голосовые модуляции. Это означает, что на долю слов как таковых приходится всего 7% значения. Это очень важно, поскольку означает, что во многих случаях то, как мы говорим, важнее того, что говорим.[18,с.53 ]

4. Неудовлетворительная обратная связь(например, из-за неумения слушать).

Для того чтобы избежать потерь, возникающих из-за недостатков межличностного общения, можно использовать такие приемы:

* предварительная подготовка к передаче сообщения; например, разъяснение основных положений, содержание сообщения;
* снятие семантических барьеров путем исключения двусмысленности, многозначности понятий;
* постоянное внимание к невербальной символической коммуникации – тону подаче сообщения, жестам, мимике и т.д.;
* проявление эмпатии и открытости при общении и передаче сообщений;
* установление обратной связи, для чего следует; задавать вопросы получателю информации о содержании сообщения и степени его восприятия; оценивать невербальную реакцию получателей сообщения, особенное внимание обращать на жесты, позу и мимику, указывающие не замешательство или непонимание; создать атмосферу доверия, доброжелательности и готовности обсудить возникающие проблемы с учетом интересов и потребностей получателя информационных сообщений.

В целом можно сказать, что наиболее эффективное использование коммуникаций зависит от таких важнейших факторов, как профессионализм руководителей, структура организации и ее характеристики, наличие устойчивых межличностных отношений между членами организации, культура подчиненных, положение организации во внешней среде (закрытость и открытость), компетентность работников.[5,с.237 ]

Глава 3.Совершенствование коммуникаций в организации

3.1. Совершенствование коммуникаций в организации

К основным способам совершенствования информационного обмена в организации относятся: регулирование информационных потоков, управленческие действия, внедрение систем обратной связи, внедрение систем сбора предложений, использование информационных бюллетеней, использование современных информационных технологий и мировых информационных ресурсов.

Регулирование информационных потоков предполагает рациональное распределение информации между различными менеджерами и подразделениями. При этом менеджеры на всех уровнях организации должны представлять собственные потребности в информации и потребности в информации других звеньев. Объем информации должен быть достаточным для реализации возложенных на менеджера обязанностей.

Управленческие действия. Предполагается, что менеджер может практиковать встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения изменений в организации, штатных перестановок, распределения работы и т.п. руководитель может также по своему усмотрению назначать совещания или заседания с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Планирование, реализация и контроль этих вопросов формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена.

 Системы обратной связи являются частью системы контрольно-управленческой информационной системы организации. Один из основных вариантов системы обратной связи – посещение руководителем рабочих мест в организации с целью определенных вопросов. Проведение опроса работников – ещё один важный вариант системы обратной связи.

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации по иерархии управления. Выделяют четыре основных формы сбора предложений.

Обычно такая система реализуется в системе ящиков для предложений, куда работники могут анонимно подавать свои предложения.

Организация может развернуть внутриорганизационную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать свои вопросы о назначениях и продвижениях в должности. Иногда на линии работают менеджеры, тут же отвечающие на задаваемые вопросы. Ответы направляются либо непосредственно работникам (если вопрос не анонимный), либо печатаются в информационном бюллетене организации.

Третий вариант системы обратной связи предусматривает создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес. Такие группы чаще всего создаются для обсуждения содержания коллективных договоров.

Четвёртый вариант основан на кружках качества, а также группах неуправленческих работников, которые еженедельно собираются для обсуждения предложений по совершенствованию труда и управления, а также возможных или существующих проблем, отражающихся а их работе.

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации могут выпускать относительно крупные организации. Они содержат информацию для всех работников: статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

Последние достижения в информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить поток телефонных разговоров. Последние нововведения в системах телефонной связи позволяют одному человеку направить несколько сообщений разным людям, а затем позвонить или получить ответы на исходящие сообщения. В ходе видеоконференций люди, находящиеся на разных местах, в том числе и в разных странах, обсуждают всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо. Внедрение современных информационных технологий предполагает использование в менеджменте мировых информационных ресурсов.[20, с.229 ]

3.2.Новый вид коммуникаций (intranet)

В последние годы все шире используется вопрос о создании общего коммуникационного пространства, внутри которого беспрепятственно будет осуществляться обмен информацией. Появилась необходимость внедрения новых систем, которые выполняли бы функции как общемировой, так и локальной сети организации. Причем, желательно, чтобы стоимость таких систем была минимальной.

 Решение было найдено: если практически каждая организация уже подключена к Internet, если у нее уже есть своя локальная сеть, то почему бы не объединить эти две вещи воедино? Проблема лишь заключается в том, чтобы обеспечить секретность внутренней информации, поскольку Internet – система, открытая всем и каждому. Новая система получила название Intranet.

Рассмотрим сначала с разных сторон основные принципы Intranet. Intranet

– это:

 1. «Интеллект» организации.

 Intranet – это внутренняя информационная система, основанная на

технологии Internet. Intranet – технология, которая позволяет организации определять себя в целом как объект, группу, семью, где каждый знает свою роль, и работа каждого направлена на усовершенствование и здоровье организации. Как это достигается? Все задания, цели, процессы, связи, взаимодействия, инфраструктура, проекты, графики, бюджеты и культура, словом, все, чем живет организация, интерактивно, в едином интерфейсе, связывается воедино. Причем каждый сотрудник может пользоваться необходимой информацией, и, по мере своей компетенции, пополнять ее. Иными словами, Intranet представляет "интеллект" организации. Конечная цель этого интеллекта состоит в том, чтобы организовать рабочий стол каждого сотрудника (а под понятием «рабочий стол» давно уже подразумевается персональный компьютер) с минимальной стоимостью, затратами времени и усилий, так, чтобы дать возможность труду быть более производительным, а продукции – более своевременной и конкурентоспособной.

 2. Индивидуальный интеллект.

 Internet – это соединение аппаратных средств, технологии и программного обеспечения вместе. Intranet – нечто другое. Если в

организации есть Internet, то все, что необходимо для построения Intranet

уже существует. На самом деле построение Intranet подобно построению

индивидуального интеллекта. Для этого необходимы подходы к изучению практического принятия решений, оперирование на всем информационном пространстве с четкими, ясными задачами, изучение информации для улучшения работы в будущем. Все это требует своевременной передачи информации всем, кому она нужна.

 3. Единый способ связи.

 Intranet – это одновременно и локальная сеть, и система “клиент сервер”, и персональный компьютер – словом, все то, что и раньше

использовалось в различных организациях для работы с информацией. Но раньше все машины, программное обеспечение, и системы связи находились непосредственно в их собственности. Невозможно было иметь внутреннюю связь всех данных без группы программистов и нового программного обеспечения для каждого нового вида информации. С Intranet доступ ко всей информации, прикладным программам, данным, знаниям, процессам, и т.д. возможен в том же самом браузере для Internet. Нет больше огромного количества преобразований к различным форматам, а значит, упущенного времени, несовместимости версий и т.п. Вместо этого Intranet соединяет людей вместе, с Internet, серверами Web, базами данных единственным способом, позволяя им легко обучаться даже при использовании старого программного обеспечения.

 4. Организационный центр.

 Intranet – это возможность построить организацию на информационном

уровне и предоставлять эту информацию всем, кому необходимо. Если сотрудник знает то, чем компания занимается, какова стратегическая система технического видения компании, каковы принципы руководства, кто есть клиентура и партнеры, то он может более ясно сосредоточиться на своем собственном вкладе в общее дело. Понятная всем единая web-страница, представляющая суть компании, эквивалентна успеху. Все филиалы и представительства могут постоянно обращаться к центральным сообщениям и выполнять указания. Таким образом, глобальная сеть используется не только как способ дешевой передачи информации на большие расстояния, но и как инструмент руководства процессом в организации.[22,с.91 ]

 Что не является Intranet:

 1. Intranet – не Internet.

 Intranet не должна быть связана с Internet. Однако, рассылка почты и

другой информации через Internet к клиентуре и партнерам весьма желательна, так что Internet хорошо, но не необходимо. Хотя Intranet и использует Internet, понятия и технологии Web, но внутренняя информация надежно удерживается внутри организации. Для обеспечения этой надежности очень актуальны проблемы информационной безопасности, поскольку возможны ее утечки. Что делает Intranet, так что отличную инфраструктуру. Это означает: как организован надзор за использованием межсетевых технологий? Как установлен Intranet в каждом отделе, кто помещает в него информацию и кто ею пользуется? Кто утверждает содержание информации? Имеются ли библиотеки графиков, эмблем, торговых марок, рабочих текстов, и другие дизайнерские вещи для каждой страницы? Internet – огромные возможности маркетинга и привлечения клиентов. Intranet же – внутренний механизм связи.

 2. Intranet – не локальная сеть.

 При использовании одинаковых типов связи, разные локальные сети

зависят от прикладных программ и от конкретного продавца. Эти продавцы оборудования и компании по установке сетей создали превосходные решения для любых информационных потребностей, но их технологии и решения отличаются от Intranet. С моделью Intranet, возможно даже, что необходимость в их программном обеспечении отпадает. Раньше каждая организация, возможно, нуждалась в их операционных системах, их драйверах, их прикладных программах, и их программистах. Intranet-технология освобождает от этого.

 3. Intranet – не E-mail.

 Intranet не только программа обмена почтой. Фактически, это альтернатива электронной почте. Внутренняя сеть предоставляет надежные, богатые различными свойствами прикладные программы, которые разделяют четыре основные стандартные сетевые услуги: управление директориями, электронной почтой, файлами и печатью.[23,с.25]

 Intranet как инструмент:

 Intranet – словно швейцарский армейский нож высокой технологии, с

набором инструментальных средств почти для каждой функции внутри организации. Большинство организаций пользуется информацией, знаниями, интеллектом, чтобы создать изделия, услуги, дать образование или развлечение. Информация – это сила. В прошлом с ней было много проблем. Или не было возможности получать надежную информацию, или невозможно было делать это вовремя. Теперь информация находится непосредственно на рабочем столе безотносительно платформы или программного обеспечения. Благодаря Intranet любой пользователь, на любом уровне, может создавать информацию. Это делает информацию надежной, потому что она исходит прямо из источника. Человек обслуживает информацию, которая может читаться в любом браузере, и помещает ее на сервер. Это редактирование создает рабочий процесс внутри организации. Вы можете скрывать и предоставлять информацию наилучшим из пригодных способом.

 Intranet может использоваться для различных функций внутри

организации. Прикладные программы, которые использовались в течение многих лет, находят применение в Intranet. Каждая фирма-разработчик в 1996/97 годах создавала новые или обновляла уже существующие программы Web, чтобы они могли выполниться без проблем в среде Intranet. Intranet используется для поддержки автоматизированных систем принятия решений; коммерческих инструментальных средств; торговых систем; аналитических систем, работающих в режиме реального времени; финансовых систем торгового зала биржи; текстовых процессоров, систем back-office и front-office. Этот список можно продолжить.

 1. Инструмент принятия решений.

 Intranet объединяет всю информацию в организации. Нет больше

необходимости собирать по крупицам разрозненные данные, исходящие из разных источников. Вместо этого есть единый интерактивный интерфейс, включающий в себя удобные средства просмотра, стандартные запросы и средства поиска. Актуальная информация о движении портфеля, рыночные тренды, результаты общения с коллегами и партнерами по бизнесу позволяет вовремя принимать ответственные деловые решения.

 2. Инструмент организации обучения.

 Если обмен информацией происходит мгновенно, то те, кто ответственны за принятия решений, способны анализировать деловые процессы, деловые возможности, и деловые цели намного быстрее. Это связано с тем, что большее количество служащих может стать изготовителями решения. Проекты реализовываются более эффективно. Связь нужна, чтобы включить в процесс любого, чья работа хоть немного касается проекта. Требования клиентов регистрируются и их твердо придерживаются. Развитие событий происходит в общедоступном электронном поле данных – гораздо быстрее, чем посредством встреч, телефонных переговоров и индивидуальным расписанием. Компания,

которая управляет информацией подобным образом, узнает все одновременно, одновременно совершенствуется и создает более знающую организацию.

 3. Совершенный инструмент связи.

 Intranet обеспечивает интеграцию всех подразделений корпорации:

компаний, отделов, рабочих групп, индивидуальных лиц, поддерживает

мгновенную передачу информации между любыми точками в организации, всякий раз, везде, когда это необходимо, где бы человек не находился. Легко представить себе ситуацию, когда какой-нибудь рядовой менеджер, пролетая над Тихим океаном в салоне бизнес-класса нового Боинга, достает ноутбук, подключает радиомодем, через Internet связывается со своей компанией и заходит в локальную сеть фирмы с целью посмотреть состояние рынка, скажем, срочных контрактов, заключить сделку, а заодно и проверить свой счет.

 4. Инструмент сотрудничества.

 Вот что возникает, когда легкий в использовании, простой в обучении,

мощный инструмент для сотрудничества, проектного управления, сбора данных, управляющий знаниями и информацией, вручен каждому в организации. Все лучшие действия и достижения людей помещаются на передний план: лучшая продукция, высокие продажи, отличное качество. Полная информация о прогрессивных технологиях, услугах для клиентов, технических процедурах, советы, предупреждения, ответы на часто задаваемые вопросы и т.д. Все это частично заменяет форумы, семинары и конференции по обмену опытом.

 5. Инструмент эксперта.

 Эксперты – это люди, знающие свою работу лучше всех. Они ответственны за распространение результатов своего труда среди всего персонала, а также за то, чтобы информация, исходящая от них, была правильно воспринята. Благодаря Intranet, можно быть постоянно на связи с экспертами и пользоваться их знаниями ежеминутно. Эти знания можно накапливать с тем, чтобы пользоваться ими и в дальнейшем.

 6. Единый инструмент для изобретений.

 Раньше служащим приходилось самим добывать себе информацию, «вырезать и вставлять» ее в свои электронные презентации, коммерческие предложения или обучающиеся модули. Одним словом, изобретать колесо. Вся информация компании хранилась подчас в канцелярских шкафах. Вместо этого Intranet предоставляет возможность интерактивного получения любой информации, предназначенной для многократного использования. Ведь, в конце концов, очень важно, чтобы все подразделения компании рассказывали своим клиентам одни и те же «сказки».

 7. Телефон 21-го века.

 Уже известны и широко применяются возможности Real Audio в Internet.

Трудно себе вообразить затраты на многочисленные служебные телефонные переговоры между разными странами и континентами. Intranet позволяет свести эти затраты к минимуму.

 8. Инструмент контроля и совершенствования производственного цикла.

 Наверняка многие сотрудники больших компаний, специализирующиеся на каком-то узком виде деятельности, задавались вопросом: а как в самом деле работает весь производственный и коммерческий процесс? Intranet дает визуальное представление процессов, происходящих внутри организации: сделок, движения ресурсов, взаимодействия подразделений и т.п.

 9. Инструмент партнера.

 Наверное, нет уже такой компании, которая не создала бы себе страничку

в Internet. Посредством Internet есть возможность обмениваться информацией с партнерами по бизнесу относительно изделий, услуг, технологий, стандартов, новостей и т.д.

 10. Инструмент Клиента.

 Точно так же, как партнерам, клиентам можно сообщать необходимую

информацию: новости, рекламу и т.д. Кроме того, всегда можно узнать, что клиенты думают об организации, их предложения и критику.

 11. Инструмент маркетинга.

 Элементы традиционного делового маркетинга и коммерческих программ могут быть интегрированы внутри среды Web, чтобы создать целевой маркетинг, который удовлетворяет разнообразным запросам клиентов и обслуживает их процессе продажи и сервиса. Результатом могут быть более выгодные, долгосрочные связи. Это взаимодействие сдвигает акценты от однонаправленного информационного потока до двустороннего диалога и сотрудничества, и от массовых рынков до рыночных сегментов.

 12. Инструмент человеческих ресурсов.

 С недавних времен возникла необходимость постоянно переосмыслять характер связей человек-организация и человек-человек внутри нее. Теперь каждый служащий может немедленно отчитаться о работе, сообщить о своих решениях, передать опыт любому человеку. Власть служащего также создает набор обязательств для всех членов организации. Intranet может заставлять компанию переоценивать себя полностью: инфраструктуру, политику, процедуры, роли и обязанности.

 Как мы видим, Intranet – не только эффективная организация

информационного поля фирмы, но и организация ее структуры. Поэтому эту систему необходимо внедрять в современные организации для улучшения и ускорения всех работ в организации.[11,с.186 ]

 Заключение

В заключение своего исследования хотелось бы подвести итоги, коммуникации – обмен идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде по средством символов и действий. Процесс коммуникаций 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.

Классификация коммуникаций необходима для выделения различных их видов с целью последующего анализа и совершенствования. Коммуникации в организации могут классифицироваться по ряду признаков: по субъекту и средствам коммуникаций, по форме общения, каналу общения, по их пространственному положению, по направленности общения.

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.

Важнейшим средством эффективного общения выступает активное слушание, поэтому менеджеры должны учиться овладевать этим важным искусством.

Для организации эффективных коммуникаций в группе, в организации необходимо правильно строить и использовать коммуникационные сети.

К основным способам совершенствования информационного обмена в организации относятся: регулирование информационных потоков, управленческие действия, внедрение систем обратной связи, внедрение систем сбора предложений, использование информационных бюллетеней, использование современных информационных технологий и мировых информационных ресурсов.

В настоящее время появилась необходимость внедрения новых систем, которые выполняли бы функции как общемировой, так и локальной сети организации. Причем, желательно, чтобы стоимость таких систем была минимальной. Такой системой является – Intranet.

Безусловно, Intranet – это не вершина человеческих возможностей. Прогресс нарастает стремительными темпами, так, что трудно вообразить себе, что будет в ближайшем будущем. Но факт налицо: со старой формой ведения дел фирмы покончено. Многие виды отчетов, балансы, внутренняя документация сейчас создается в бумажном виде лишь для того, чтобы дублировать электронную форму. Пока однозначно не решена проблема информационной безопасности, это будет продолжать практиковаться. Но многие сделки уже сейчас заключаются не выходя из офиса, ведутся счета, заключаютсядоговоры.
 Деловой мир подхватывает и эффективно внедряет в жизнь новейшие технические достижения. К чему это приведет, сегодня сказать не может никто.

Список литературы:

1. Абчук В.А. Менеджмент: учебник/ под. ред. Абчук В.А.- СПб: Союз, 2002-348с.
2. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник/под. ред. Басовский Л.Е. – М.: ИНФРА-М, 2003.-216с.
3. Виханский О.С. Менеджмент: учебник для вузов./Под ред. Виханский О.С., Наумов А.И. - М., изд. «Гадарики», 2001.- 528с.
4. Виханский О.С. Менеджмент: учебник для вузов./Под ред. Виханский О.С., Наумов А.И. - М., изд. «Гадарики», 2004. – 530с.
5. Гапоненко А.Л. Теория управления: учебник/ под. ред. Гапоненко А.Л. – М.: изд. «РАГС», 2004 – 558с.
6. Гибсон Дж.Л. и др. Организации: поведение, структура, процессы: Пер.с англ. 8-е изд. – М., 2000- 280с.
7. Глухов В.В. Менеджмент: учебник – 2-е изд., испр. и доп. / под. ред. Глухов В.В.- СПб.: изд. Лань, 2002. – 528с.
8. Добротворский И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии: Ученое пособие. – М.,2002- 401с.
9. Иванов А.П. Менеджмент: учебник/ под. ред. Иванов А.П.-СПб: Михайлов, 2002- 320с.
10. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие/ под. ред. Кабушкин Н.И.- 5-е издание, стереотип. Мн.: Новое знание, 2002- 336с
11. Коргова М.А. Менеджмент: Учебное пособие/ под. ред. Коргова М.А.- Ростов – на- Дону: Феникс, 2008. – 378с.
12. Королев Ю.Б. Управление в АПК: учебник/ под. ред. Королев Ю.Б., Мозлоев В.З., Мефед А.В. – М.: Колос, 2002-376с.
13. Королев Ю.Б. Управление в АПК: учебник/ под. ред. Королев Ю.Б., Коротнев В.Д., Кочетова Г.Н., Никифорова Е.Н. – М.: Колос, 2003-304с.
14. Крошелев А.Н. Основы менеджмента: учебник/ под. ред. Крошелев А.Н., Шванников Н.Н. – М.: Экзамен, 2007 – 365с.
15. Крышова Е.Н. Менеджмент: Учебное пособие/ под. ред. Крышова Е.Н.-М.: ФОРУМ:ИНФРА-М, 2005 – 258с.
16. Латфуллина Г.Р. Организационное поведение: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. И перераб./ Под ред. Г.Р.Латфуллина, О.Н.Громовой. – СПб.: Питер, 2008 – 464с.:ил.
17. Мескон, Альберт, Хедоури. Основы менеджмента. 3-е изд., доп. И перераб. М., 2008.
18. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение: Пер.с англ./ под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб.,2000.
19. Фролов С.С. Социология организации. Учебник для вузов. - М., 2001
20. Чаусов Н.Ю. Менеджмент: Учебное пособие/под. ред. Чаусов Н.Ю., Калугин О.А., Чаусова Л.А. – Калуга: издательство АНО «КЦДО», 2008. – 440с.
21. Шепель В.М. Коммуникационный менеджмент: Учебное пособие/ под ред. Шепеля В.М. – М., изд. «Гардарики», 2004.-352с
22. Литвинов Ф.И. Моделирование управленческих структур предприятия/под. ред. Литвинов Ф.И.//Менеджмент в России и зарубежом.-2008.-№2-с.91-96.
23. Ломидзе Ю. Модель многоуровневой системы управления сельским хозяйством России/ Ломидзе Ю.// АПК: экономика, управление.-2008-№4-с.24-26.