Содержание

1. Классификация организаций…………………………………………………….3
2. Особенности социально – экономических Организаций……………………….6
3. Общие понятия хозяйственной Организации……………………..…………….7
4. Организационно-правовые формы организаций………………………….…….9
5. Понятие и роль коммуникаций в организации. Виды организационных коммуникаций………………………………………………………………….…16

Тесты…………………………………………………………………………….……26

Список литературы…………………………………………..……………….…27

***1. Классификация организаций***

Организации, составляющие основу любой цивилизации. Можно представить в виде большого набора правовых форм и организационных структур. В любой науке классификация занимает особое место. Классификация организаций важна по трем причинам:

* Нахождение сходных организаций по каким либо параметрам, это помогает создавать минимум методик для их анализа и совершенствования;
* Возможность определения их численного распределения по классификации для создания соответствующей инфраструктуры: подготовки кадров, контрольных служб и т.д.;
* Принадлежность организации к тои или иной группе позволяет определить их отношение к налоговым и другим льготам.

Организации могут быть:

* Правительственные и неправительственные
* Коммерческие и некоммерческие;
* Бюджетные и внебюджетные;
* Общественные и хозяйственные;
* Формальные и неформальные.

Кроме того, различают организации по:

* Отраслевой принадлежности (промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, торговые и др.)
* Самостоятельности принятия решений (головные/ материнские, дочерние и зависимые.

Могут применяться и дополнительные признаки для класси­фикации.

Статус ***правительственной организации*** дается официальными органами власти. На них распространяются различные приви­легии, льготы и жесткие обязательства. Например, чиновники из аппарата Президента РФ не могут возглавлять коммерческие структуры; чиновники из аппарата Госкомимущества РФ не могут вкладывать свои средства в акции приватизируемых орга­низаций. К *неправительственным организациям* относятся все другие организации, не имеющие такого статуса.

***Коммерческие организации*** строят свою деятельность на полу­чении максимальной прибыли в интересах учредителей, а для *некоммерческих* основная цель состоит в удовлетворении общест­венных потребностей, при этом вся прибыль идет не учредите­лям, а на развитие организации. Например, некоммерческое учебное заведение осуществляет свою работу на основе полной оплаты студентами процесса обучения, при этом вся прибыль должна идти на расширение учебной базы, приобретение ком­пьютеров, литературы и др.

***Бюджетные организации*** строят свою деятельность исходя из выделенных государством средств, при этом они освобождаются от уплаты многих налогов, в том числе НДС. ***Внебюджетные*** *ор­ганизации* сами изыскивают источники финансирования. Мно­гие организации пытаются привлечь для своего развития как бюджетные, так и внебюджетные средства.

***Общественные организации*** строят свою деятельность на основе удовлетворения потребностей своих членов общества (во внутрен­ней среде), а *хозяйственные — для* удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организации сре­де. Так, профсоюзы являются общественной организацией, по­скольку все поступившие членские взносы тратятся на удовлетво­рение потребностей своих же членов. Например, АЗЛК — хозяй­ственная организация, выпускающая автомобили для широкой продажи.

***Формальные организации*** *—* это зарегистрированные в установленном порядке общества, товарищества и т.д., которые выступают как юридические или неюридические лица. ***Нефор­мальные организации*** *—* это незарегистрированные в государствен­ном органе организации либо в силу их малочисленности, либо по каким-то другим причинам. К неформальным организациям относятся объединения людей, связанных личными интересами в области культуры, быта, спорта и др., имеющие лидера и не ве­дущие финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение материальной прибыли. Например, четыре рыбака-любителя постоянно в течение ряда лет совместно готовят снасти, выезжают на рыбалку, обсуждают результаты, получают от этого удовольствие. Это неформальная организация, так как налицо все признаки системы — наличие цели, элементов, иерархии, взаимо­действия. Роль в обществе неформальных организаций очень ве­лика. В них люди в большей мере могут реализовать свои потреб­ности и интересы, чем в формальной; найти свое место в жизни; испробовать различные варианты поведения, отношений и тд.

Помощь и защита коллег, доступ к неформальным каналам ин­формации (слухам и др.) — основные причины вступления в не­формальную организацию.

Однако возможно возникновение неформальной организа­ции внутри формальной. Это естественный процесс, возникаю­щий тогда, когда развитие технологий, профессионализма пер­сонала в организации идет быстрее, чем совершенствование ор­ганизационных форм, функций, стиля и методов управления. Первый признак рождения неформальной организации в пред­метной области формальной организации — это появление не­формального лидера. Как необходимо поступать руководителю, мы уже рассматривали выше. В последнее время в практической деятельности наметилась: тенденция разделения больших орга­низаций на две части: управленческую и предпринимательскую. Причем каждая часть представляет собой юридическое лицо. Управленческая организация в форме «учреждения» сосредото­чивает у себя стратегические управленческие и маркетинговые функции. Предпринимательские организации в форме ООО, ОА, ПТ и другие концентрируют обслуживающие и производст­венные функции. По этому принципу строятся все холдинги. Кроме организационных преимуществ такое разделение умень­шает налогообложение всей организации, так как учреждение не является коммерческой организацией. Например, в апреле 1998г. руководство группой «ОНЭКСИМ-банк» приняло решение о соз­дании единой управленческой структуры (учреждения) для ко­ординации работы всех бизнес-единиц этой группы.

## 

## 

## *2. Особенности социально-экономических организаций*

Социально-экономическая организация, характеризуется наличием социальных и экономиче­ских связей между работниками. К ***социальным связям*** относятся:

* межличностные, бытовые отношения;
* отношения по уровням управления;
* отношения к человеку общественных организаций.

К ***экономическим связям*** относятся:

* материальное стимулирование и ответственность;
* прожиточный уровень, льготы и привилегии.

Соотношение этих связей играет решающую роль при созда­нии или диагностике организации.

В табл. 1.1 показано соответствие между уровнями названных выше связей и получающихся при этом состояний социально-экономических организаций.

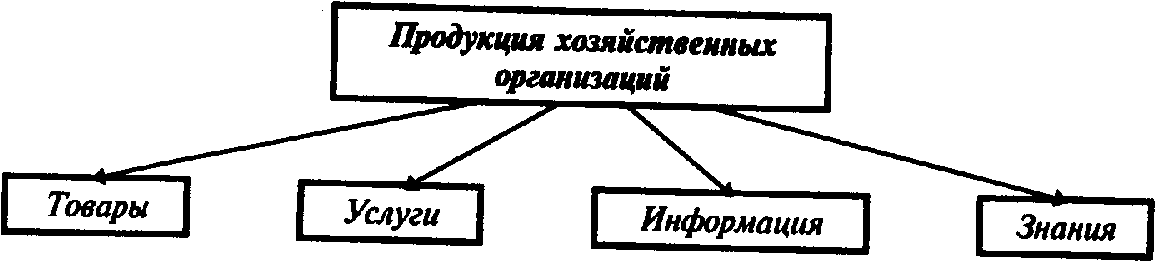
Для социально-культурных или социально-образовательных организаций таблица будет иметь такой же вид, если заменить слова «экономические связи» на культурные или образователь­ные. Эта таблица имеет очень большое практическое значение при организации или диагностике организации, и мы советуем разобраться в ней самостоятельно.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Социальные связи* | *Экономические связи* | | |
| *Слабые* | *Средние* | *Сильные* |
| Слабые | Неустойчивые организации | Слабые органи­зации | Конфликтные организации |
| Средние | Слабые нефор­мальные орга­низации | Средние организации |  |
| Сильные | Сильные не­формальные организации | Сильные ор­ганизации |

**Таблица 1.1 Влияние связей на состояние организаций**

## *3. Общие понятия хозяйственной организации*

Как уже отмечено, хозяйственные организации создаются для удовлетворения потребностей и интересов человека и обще­ства во внешней для организации среде. Данные организации могут производить продукцию в. виде товара, услуг, информации или знаний (рис. 1).



**Рис. *1.1. Виды выпускаемой продукции***

К хозяйственным организациям относятся:

• юридические лица всех форм (кроме общественных и ре­лигиозных организаций), в том числе общества с ограни­ченной ответственностью, акционерные общества, потре­бительские кооперативы и т.д.;

• неюридические лица всех форм, в том числе подразделе­ния организаций, организации на базе индивидуально-трудовой деятельности и т.д.

Хозяйственные организации могут иметь следующие формы собственности: государственную, муниципальную, общественную, арендную, частную, групповую. Встречаются организации со сме­шанной формой собственности, например, акционерные общества, в которых государство имеет только часть ее акций, а остальные принадлежат частным лицам — юридическим или физическим.

Хозяйственные организации принято разделять на четыре группы: микро, малые, средние и крупные. Критериями такого разделения могут служить численность персонала, стоимость имущественного комплекса, значение выпускаемой продукции и доля занимаемого рынка в соответствующем секторе. Наиболее полно представлены критерии для отнесения организации к ма­лому предприятию (МП), среди которых:

а) доля уставного капитала (УК) МП, принадлежащая его учредителям, не являющимся субъектами малого предпринима­тельства, не должна превышать 25% от УК МП;

б) предельные значения среднесписочной численности ра­ботников (без совместителей и работников несписочного соста­ва) не должны превышать, чел.:

• в промышленности, строительстве и на транспорте — 100,

• в сельском хозяйстве и инновационной деятельности — 60,

• в науке и научном обслуживании, розничной торговле, общественном питании и бытовом обслуживании — 30,

• в оптовой торговле, в остальных отраслях и других видах деятельности — 50.

Хозяйственные организации с численностью, существенно мень­шей, чем у МП, относят к микроорганизациям, например, аудитор­ская фирма с численностью персонала шесть человек. Хозяйственные организации представляют подавляющее количество организаций в мире, поэтому нас интересует их будущее. Хозяйственные организации (в дальнейшем организации) классифицируются по следующим признакам:

• по времени действия: бессрочные и времен­ные. В регистрационных документах указывается время ее деятельности. Можно зарегистрировать организацию на год, месяц и даже на один день;

• по сезону активного действия: летние, зимние, в сезон дождей и т.д. Этот статус дает возмож­ность организации набирать персонал на определенный циклический срок;

• по масштабу производства: единичное, серийное и массовое производство;

• по специализации производства: спе­циализированное и универсальное;

• по номенклатуре выпуска продук­ции: монономенклатурное и многономенклатурное про­изводство. Например, производство оцинкованных труб для медицинской промышленности, сельского хозяйства.

## *4. Организационно-правовые формы организаций*

Согласно ст. 50 ГК РФ предусматриваются следующие формы организаций:

Коммерческие:

• хозяйственные товарищества и общества,

• производственные кооперативы,

• государственные и муниципальные унитарные предприятия. Некоммерческие:

• потребительские кооперативы,

• общественные или религиозные организации (объединения),

• благотворительные и другие фонды,

• учреждения.

Допускается создание объединений коммерческих и (или) некоммерческих организаций в форме ассоциаций и союзов.

Выше мы уже не раз упоминали о юридических, неюридических и физических лицах. Рассмотрим эти термины более подробно.

Юридическим лицом признается организация, которая:

1) зарегистрирована в установленном порядке;

2) имеет расчетный счет в банке;

3) имеет в собственности, хозяйственном ведении или опе­ративном управлении обособленное имущество;

4) отвечает по своим обязательствам этим имуществом;

5) может от своего имени приобретать и осуществлять иму­щественные и личные неимущественные права;

6) выполняет возложенные обязанности;

7) имеет самостоятельный баланс или смету;

8) может быть истцом и ответчиком в суде.

Неюридическим лицом признается организация, которая в отличие от юридического лица не имеет или не выполняет ка­ких-либо пунктов, перечисленных для юридического лица.

В данном курсе мы будем ориентироваться на организацию как юридическое лицо. Тем не менее, рассмотренный далее ма­териал во многом справедлив и для организаций, выступающих как неюридические лица, и для неформальных организаций.

Рассмотрим формы хозяйственных товариществ и обществ. К ним относятся: полное товарищество, товарищество на вере (коммандитное товарищество), акционерные общества (открытые и закрытые), общества с ограниченной или дополнительной от­ветственностью, зависимые и дочерние общества.

Хозяйственные товарищества и общества реализуются в сле­дующих организационных формах: ассоциация, картель, банк, биржа, венчур, джоббер, комбинат, компания, конгломерат, кондоминиум, консорциум, концерн, концессия, кооператив, корнер, корпорация, общество, объединение, предприятие, пул, синдикат, тендер, товарищество, траст, трест, финансово-промышленная группа (ФПГ), фирма, фонд, франчаиз, холдинг.

Например, банк может быть государственной организацией в форме акционерного общества закрытого типа. Компания может быть частной организацией в форме общества с ограниченной ответственностью.

Несмотря на процесс приватизации, проводимый в РФ, госу­дарство обладает значительной собственностью. На управление и хозяйственное владение государственным предприятием выдается временная доверенность в виде назначения на должность.

Любая форма собственности характеризуется отношениями субъекта и объекта договора к собственности. Различают отно­шения владения, пользования, распоряжения и ответственности.

*Владение —* это фактическое обладание вещью. Владение может быть законным (титульным) или незаконным, т. е. не имеющим правого обоснования. Законным владельцем может быть и не соб­ственник веши (например, арендатор, залогодержатель).

*Пользование —* это право потребления вещи с учетом ее на­значения. Здесь имеется в виду эксплуатация оборудования, земли, имущества и получение от нее доходов.

*Распоряжение —* это право определять юридическую судьбу вещи. Лицо, наделенное правом распоряжения, может совер­шать сделки дарения, продажи, сдачи в наем, уничтожения и т.д. Лишение данного права означает лишение права собствен­ности (вещного права).

*Ответственность* гражданская (бремя собственности) — это обязанность возмещения убытков, уплаты неустойки за причи­ненный собственнику ущерб. Ответственность может быть доле­вой, солидарной и субсидиарной. Долевая возникает при наличии нескольких должников и вытекающего из договора по­рядка их ответственности. Это могут быть равные доли или до­ли, пропорциональные их вкладам. Солидарная также определяется договором и существует при неделимости предмета обязательства. При этом требования об ответственности могут быть предъявлены как ко всем должникам совместно, так и к любому из них в отдельности. Субсидиарная определяет дополнительную ответственность третьих лиц за надлежащим ис­полнением обязательств, например, организаций или физических лиц — гарантов по договору. Отношения субъекта и объекта к собственности должны быть обязательно отражены в договоре.

С точки зрения правовых форм построения организаций следу­ет отметить особенности прав и ответственности учредителей.

Рассмотрим основные правовые формы организаций.

***Общество с ограниченной ответственностью (ООО) —*** объе­динение граждан и (или) юридических лиц для совместной хо­зяйственной деятельности. Уставный капитал образуется только из вкладов (паев) учредителей.ООО создается и действует на основании учредительного договора и устава; если общество создано одним лицом, то —только устава., Пример фирменного наименованияООО**.** «Фирма «Лотос» — общество с ограничен­ной ответственностью». Число участников 000 не должно пре­вышать 50 человек.

***Общество с дополнительной ответственностью (ОДО)*** учреж­дается одним или несколькими лицами. Участники ОДО соли­дарно несут субсидиарную ответственность за убытки, связанные с деятельностью общества. ОДО создается и действует на осно­вании учредительного договора и устава, если общество создано одним лицом, то — только устава.

Пример фирменного наименования ОДО: «Фирма «Колос» — общество с дополнительной ответственностью».

*Акционерное общество (АО) —* это коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число ак­ций, удостоверяющих обязательные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу. Общество может быть открытым (ОАО) или закрытым (ЗАО). Акционеры ОАО могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акцио­неров общества. Число акционеров ОАО неограничено. В ЗАО акции общества распределяются только среди его учредителей или иного, заранее определенного круга лиц. Число акционеров ЗАО не должно превышать 50 человек.

000, ЗАО и АО несут ответственность по долгам в пределах своего имущества, а акционеры — в пределах своего вклада (ограниченная ответственность). Обычно стоимость имущества превышает сумму вкладов.

***Полное товарищество*** *—* это коммерческая организация, уча­стники которой (полные товарищи) в соответствии с заключен­ным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью и несут полную ответственность всем принадле­жащим им имуществом (в том числе и личным).

*Товарищество (ТВ) на вере* (коммандитное товарищество) включает полных товарищей и вкладчиков (коммандитистов). Статус полных товарищей аналогичен статусу полного товари­щества. Коммандитисты не принимают участия в предпринима­тельской деятельности и несут риск убытков товарищества в пределах внесенных ими вкладов. ТВ создается и действует на основании учредительного договора, который подписывается только полными товарищами (устава нет).

Примеры фирменного наименования товарищества на вере:

«Иванов и компания — товарищество на вере» (имя или на­именование одного товарища);

«Иванов и компания — коммандитное товарищество» (имя или наименование одного товарища);

«Иванов, Петров, Сидоров — товарищество на вере» (перечень всех полных товарищей).

Хозяйственное общество считается *дочерним,* если другое (основное) хозяйственное общество или товарищество имеет возможность определять его решения. На основное хозяйствен­ное общество или товарищество возлагается полная или субсидиарная ответственность за результаты деятельности дочернего хозяйственного общества.

Хозяйственное общество признается *зависимым,* если другое (участвующее в его делах) общество имеет более 20% голосую­щих акций или 20% уставного капитала общества с ограничен­ной ответственностью. Участвующее общество должно в обяза­тельном порядке опубликовать сведения о зависимых хозяйст­венных обществах.

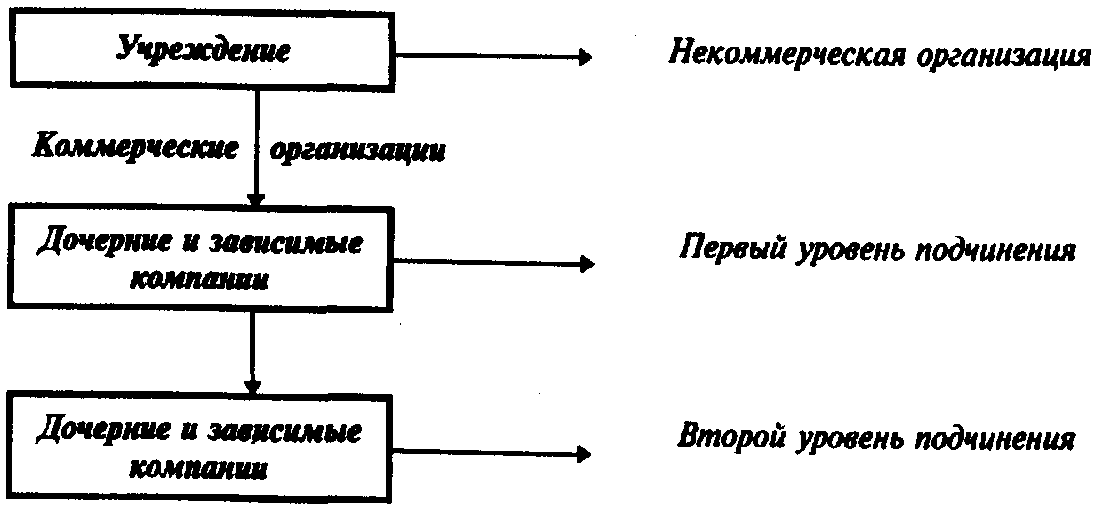
Новый ГК РФ ориентирован прежде всего на развитие про­изводственной сферы предпринимательства в стране. В этой связи введена новая форма — «производственный кооператив» (артель) — добровольное объединение граждан (не менее пяти) и их имущественных паевых взносов. Часть имущественного комплекса может быть объявлена неделимой. Независимо от ве­личины пая каждый член кооператива имеет один голос. Статус производственного кооператива необходим для внесения опре­деленности при предоставлении налоговых льгот организациям производственной сферы. Производственный кооператив может быть преобразован в хозяйственное товарищество или общество. Кооператив не вправе выпускать акции. Учредительный доку­мент — устав кооператива.

***Унитарным предприятием (УП)*** является коммерческая орга­низация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного пред­приятия неделимо. Имущественный комплекс может принадле­жать предприятию на праве либо хозяйственного ведения, либо оперативного управления. УП являются казенными предпри­ятиями. Федеральное казенное предприятие создается, реорга­низуется и ликвидируется по решению Правительства Россий­ской Федерации, которое несет субсидиарную ответственность за убытки казенного предприятия.

***Потребительский кооператив (ПК)*** *—* это объединение граж­дан и юридических лиц с целью удовлетворения материальных и иных потребностей его участников. Они вносят паевые взносы и несут субсидиарную ответственность по обязательствам коопера­тива в пределах невнесенной части дополнительного взноса ка­ждого из членов кооператива. Название ПК отражает главную его цель. Учредительным документом является устав. Пример фирменного наименования потребительского кооператива: «Потре­бительский кооператив «Помощь ветеранам» или «Потреби­тельский союз «Помощь ветеранам».

***Фонд*** — это организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, куль­турные и иные общественно полезные цели. Фонд не имеет членства. Для реализации своих уставных задач фонд может за­ниматься предпринимательской деятельностью, создавая для этого хозяйственные общества или участвуя в них.

***Учреждение*** *—* это организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично. Эта форма может стать основой для холдинга, финансово-промышленной группы и любого другого объединения предприятий. В учреждении могут быть сконцен­трированы централизованные функции управления и сформиро­ваны структуры стратегического управления. На рис. 1.2. приве­дена структура холдинга, где роль материнской компании играет учреждение как юридическое лицо.



***Рис.1.2. Возможная структура холдинга***

Форма «учреждение» дает интересные возможности для сни­жения уровня налогообложения всей системы холдинга.

***Ассоциации и союзы*** *—* это некоммерческие организации, уч­режденные либо группой коммерческих, либо группой неком­мерческих организаций для координации и защиты своих иму­щественных и других интересов. Члены объединения сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица, несут суб­сидиарную ответственность, по его обязательствам.

Наименование объединения должно указывать на основной предмет деятельности и включать слова «ассоциация» или «союз». Пример фирменного наименования объединения: «Ассоциация производителей бухгалтерских программ».

***5. Понятие и роль коммуникаций в организации. Виды организационных коммуникаций.***

***Коммуникация***- это в первую очередь обмен информацией между людьми.

Трудно переоценить роль эффективных коммуникаций в управлении организацией. Совершенно ясно, что, если люди не смогут обмениваться информацией, они просто не сумеют работать вместе.{4 стр.166}

Каждый руководитель компании хотел бы иметь дружный и рабо­тоспособный коллектив, способный вместе с ним достичь постав­ленных целей. Работа по созданию и совершенствованию условий для формирования такого коллектива не менее важна, чем произ­водственная деятельность. Среди этих условий важнейшее — орга­низация внутренних и внешних связей (коммуникаций).

***Коммуникации*** рассматриваются как явление и как процесс. Как явление коммуникации представляют собой установленные нормы (правила, инструкции, положения) взаимодействия меж­ду людьми в рамках организаций, соответствующих организаци­онных форм. Как процесс коммуникации отражают принципы и закономерности отношений между людьми. Эти отношения могут характеризоваться либо полной поддержкой коллег, руко­водителей или подчиненных, либо наличием противоречий ме­жду ними.

Принята следующая типология коммуникаций:

• между организацией и внешней средой;

• между подразделениями;

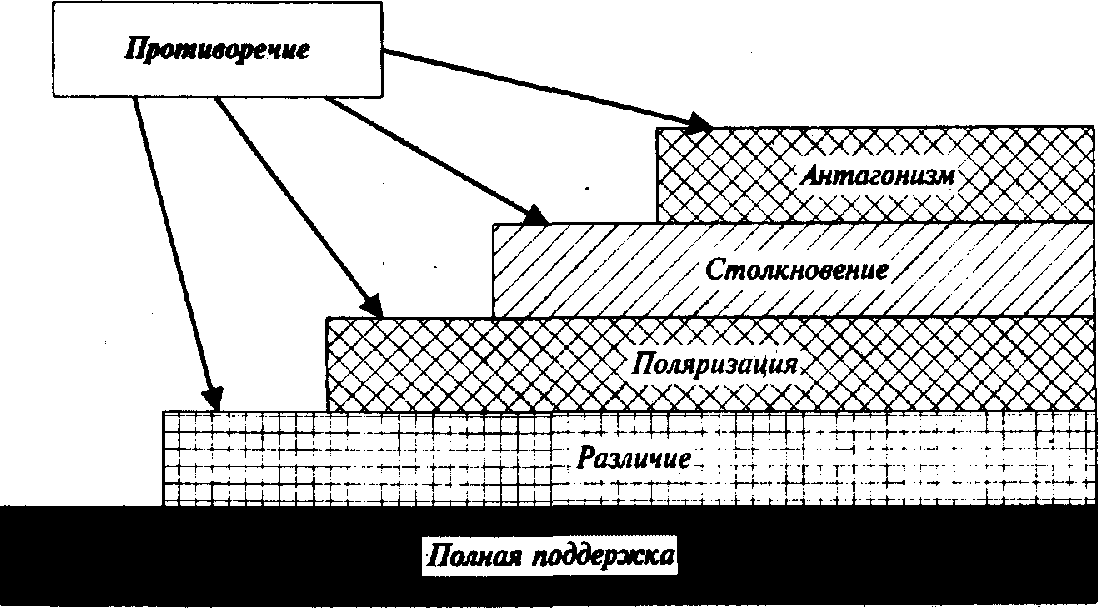
• внутри подразделений по уровням производства и управ­ления;

• межличностные;

• неформальные.

Руководитель, принимая решения и реализуя его среди своих подчиненных, коллег и вышестоящих руководителей, должен управлять возникающими при этом реакциями: либо полной поддержкой, либо проявлениями противоречий. Это определяет­ся степенью удовлетворения потребностей и интересов как управляющей, так и управляемой систем.

Полная поддержка свидетельствует либо о пассивности под­чиненных и большом авторитете руководителя, либо об их не­компетентности. Таким образом, полная поддержка решений руководителя — это серьезный симптом неблагополучия в орга­низации.



Процессы коммуникации, в которых учувствуют работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между руководителями и подчиненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой. В повседневной работе руководитель должен использовать информацию от различных доступных источников – вышестоящих руководителей, подчиненных, руководителей того же уровня, заказчиков, поставщиков и т. д. Оперативная деятельность руководителя отличается от его деятельности принятия решений. Эти два существенных вида деятельности взаимосвязаны и зависят от информации, обрабатываемой и передаваемой внутри организации. Процессы коммуникаций позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решение о выборе оптимальной стратегии для достижения поставленных целей.

Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и обмена сведений между отдельными людьми и группами. Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководитель развивает систему предоставления информации большому числу людей внутри организации о отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

***Значение коммуникаций***

Коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:

* Руководители тратят большую часть времени на коммуникации. Согласно данным многих экспертов на это уходит 75-95% времени руководителей. Поэтому они должны быть заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;
* Коммуникации необходимы для эффективности управления;
* Коммуникации необходимы для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;
* Хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникаций, она эффективна во всех других видах деятельности.

Принято различать четыре основных функции коммуникативности в группе или организации в целом: контроль, мотивация, эмоциональное выражение и передача информации. С помощью коммуникативности осуществляется ***контроль*** поведения членов группы. В организациях существует иерархия и формальная соподчиненность, которой работники должны придерживаться. Когда работника, например, просят привести свои действия в соответствие со стратегией компании, коммуникативность выполняет контролирующие функции. В то же время она усиливает мотивацию, доводя до работников информацию о том, что должно быть сделано, как улучшить работу, и т.д.

Для большинства людей их работа является первичным источником социального взаимодействия. Коммуникативность, которая осуществляется в группе, является механизмом, с помощью которого члены группы выражают свое отношение к происходящему. Тем самым коммуникативность способствует эмоциональному выражению работников и позволяет реализовывать социальные потребности. Существенное значение имеет функция коммуникативности, которая с ее ролью в процессе принятия решений. Она позволяет предоставлять данные, которые необходимы индивидуумам и группам для принятия решений, посредством передачи информации для идентификации и оценки альтернативных решений.

***Определение коммуникации и ее средства***

Коммуникацию можно определить как использование слов, букв, символов или аналогичных средств для получения информации об объекте или событии. Это широкое понятие, включающих ряд уточненных терминов: семантика коммуникаций относится к значению слов и символов; синтаксис коммуникаций указывает на взаимосвязи между используемыми символами; прагматика коммуникаций связана с их результативностью и эффективностью при достижении определенных целей.{2 стр.144}

Существует ряд подходов к группировке средств коммуникаций. Следует различать коммуникации: 1) несловесные персональные; 2)словесные, устные; 3) письменные персональные; 4) письменные групповые внутри организации за ее пределами. На современный подход к коммуникациям в большой степени повлияло развитие кибернетики. Руководитель устанавливает критерии для подчиненных, контролирует результаты действий подчиненных и осуществляет их корректировку. Процесс обратной связи является важным этапом коммуникации и принятия решений.

***Модели коммуникаций***

Коммуникация в организациях – это сложный и динамичный процесс. Он может рассматриваться как действие, как взаимодействие и как собственно процесс. В зависимости от этого различаются модели коммуникаций.

**Коммуникация как действие**: В этой модели источник коммуникации разрабатывает послание, состоящее из символов. Символы затем превращаются в сигналы, или кодируются. Сигналы посылаются через каналы для получателя информации, который их расшифровывает или интерпретирует. Модель также включает звук, который влияет на процесс. Модель без обратной связи.

Закодированное расшифрованное

сообщение сообщение сообщение

Получатель

Источник

Канал связи

рис.2.1 Модель коммуникации как действия

**Коммуникация как взаимодействие**: Введение элемента обратной связи ознаменовало переход ко второму типу модели – коммуникации как взаимодействия. Данная модель неоднократно критиковалась как неточность. Более поздние модели были разработаны таким образом, чтобы отражать весь процесс и динамику коммуникаций между людьми.

Источник

Канал связи

Получатель

Получатель

Канал связи

Источник

рис. 2.2 Модель коммуникации как взаимодействия

***Типы коммуникаций***

**Внуриличностная коммуникация**. Это коммуникация, которая, которая возникает внутри самого индивидуума. Это то, как индивидуум говорит сам с собой. Он является и посылающей и, и принимающей информацию стороной, его мысли и чувства облекаются в послание, а мозг действует как канал для обработки этих мыслей и чувств. Обратная связь – это то, что дополняет информацию или отвергает ее.

**Межличностная коммуникация.** Коммуникация с другим человеком называется межличностной. Это самый распространенный тип коммуникации. В межличностной коммуникации мы действуем и как принимающая, и как посылающая информационная сторона. Посланием является предоставляемая информация, каналом ее передачи является обычно взгляд или звук, а обратной связью – ответ каждого участника коммуникации. Интервью часто рассматривается как Тим межличностной коммуникации.

**Коммуникация в малой группе**. В малой группе каждый индивидуум имеет равный шанс учувствовать в обсуждении, может быть легко услышан, и взаимодействовать с другими. Взаимодействие осложняется, если размер группы превышает 10 – 12 человек. Малые группы состоят из нескольких индивидуумов, посылающих и принимающих информацию. В связи с этим возникает большая вероятность недопонимания в группе. Каналы связи более структурированы, чем при межличностном общении, однако каналы обратной связи и возможности для нее те же. Часто в организациях малые группы называются «командами». Популярность команд в организациях не означает, что они полезны в каждой ситуации. Не все участники всегда хорошо работают в команде, некоторые могул лучше функционировать самостоятельно.

**Общественная коммуникация:** В общественной коммуникации выступающий (источник информации) передает послание аудитории (получателем информации). Общественная коммуникация возникает, когда группа слишком большая, чтобы все члены ее могли эффективно участвовать в ее работе. Каналы те же, что и при межличностном общении или общении в малой группе (взгляд и звук), однако возможно использование технических средств, в частности средств визуального воздействия на аудиторию (диаграммы, проекты и.д.). Возможности обратной связи тем не менее ограничены. Большинство образований, в которых действует общественная коммуникативная связь, являются формальными, поэтому аудитория обычно не интерпретирует выступающего. Однако аудитория в той или иной форме выражает отношение к выступающему. Общественная коммуникативная связь обычно нерегулярна. Этот тип коммуникации может возникнуть на собраниях, церемониях, пресс-конференциях.

***Роль коммуникаций в системе управления***

Коммуникации в организации – это сложная, многоуровневая система, охватывающая как саму организацию и ее элементы, так и ее внешние окружение.

Рассмотрим эту систему подробнее и начнем с того, какие внешние и внутренние коммуникации осуществляет организация.

***Внешние коммуникации***. Эти обмены информацией между организацией и ее внешней средой. Любая организация существует не изолированно, а во взаимодействии со своей внешней средой. И от того какие факторы этой среды (потребители, конкуренты, органы государственного регулирования, общественное мнение мнение и .т.д.) оказывают наибольшее влияние на работу организации и ее результаты, зависят характер и способы ее коммуникаций.

У организаций имеются разнообразные средства обмена информацией с основными элементами своего внешнего окружения. Так, например, с имеющимися потенциальными потребителями производимых товаров и услуг фирмы общаются прежде всего с помощью рекламы и других средств продвижения товаров на рынок (выставки, продажи и т.п.), а так же проводя различные социологические опросы.

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

***Организационные***

***коммуникации***

*Внешние*

*Внутренние*

*Горизонтальные*

*Вертикальные*

*Неформальные*

*Межуровневые*

*Руководитель-подчиненный*

рис. 2.3 Классификационная схема организационных коммуникаций.

***Внутренние коммуникации***. Под ними понимаются информационные обмены, осуществляемые между элементами организации. Внутри организации обмены информацией происходят между уровнями руководства (вертикальные коммуникации) и между подразделениями (горизонтальные коммуникации).

***Вертикальные коммуникации***. С их помощью информация передается с высших уровней руководства на низшие, или по нисходящей. Таким образом работникам организации сообщают о новых стратегических и тактических целях, изменении приоритетов, конкретных заданиях на определенный период, изменении правил, инструкций, стандартов деятельности и т.п.

Параллельно этим информационным потокам в любой организации осуществляется передача информации в противоположном направлении – с низших уровней иерархии к высшим, или по восходящей. С ее помощью руководство узнает о реальном положении дел в организации, о результатах принятых решений, о возникающих трудностях, проблемах и предложениях по их разрешению.

***Горизонтальные коммуникации****.* Так как организация состоит из множества (иногда из множества) подразделений, нуждающимся в согласованном выполнении своих задач, это вызывает у низ необходимость обмениваться между собой информацией. Таком образом, в дополнение к вертикальным организации нуждаются и в горизонтальных коммуникациях. Их существенное отличие заключается не в направлении движения информации, а в том, что в отличие от вертикальных, основанных на отношениях руководства и подчинения, горизонтальные информационные обмены связывают равноправные элементы организации, формируя между ними отношения кооперации и координации.

***Коммуникации между руководителем и подчиненным.*** Этот вид внутренних коммуникаций составляет абсолютное большинство всех информационных обменов в организации и занимает особое место в сфере межличностных отношений. Поэтому, хотя коммуникации типа руководитель- подчиненный формально являются одной из разновидностей вертикальных коммуникаций, их в силу особой значимости, принято рассматривать отдельно.

***Неформальные коммуникации.*** Как уже отмечалось выше, в любой организации на ряду с формальной структурой существует и неформальная, которая основана на личных, неслужебных нерегламентированных отношениях и соответственно кроме информации, передаваемой по официальным, формальным каналам (формальные коммуникации), циркулирует и неофициальная информация, проще говоря, слухи, передаваемые при помощи неформальных коммуникаций

Неформальными коммуникациями довольно часто пользуются руководители, чтобы выяснить реакцию сотрудников на те или иные предполагаемые изменения. Особенности неформальных коммуникаций – гораздо большая скорость передачи информации, значительный объем аудитории, сравнительно меньшая достоверность передаваемых сообщений.

Наличие в организации неформальных коммуникаций – явление нормальное, однако лишь до определенной степени. Следует помнить что слухи – это всегда следствие недостатка информации и большой объем сведений, распространяемых с помощью слухов, неформальных информационных обменов, свидетельствует о неблагополучии сети коммуникаций и ее неэффективности.

**Тесты**

**1. Что такое закон синергии?**

а) объединение усилий людей для достижения поставлен­ных целей:

б) объединение усилий для подготовки управленческих решений;

в) лучшая мотивация сотрудников

Ответ: Правильный ответ вариант А

Пояснение: Закон синергии формулируется так: Для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов (людей, компьютеров и т.д.), либо существенно меньше.

**2. Закон единства анализа и синтеза предусматривает:**

а) системный подход в построении организации;

б) исследование отдельных структурных подразделений;

в) проектирование структурных подразделений.

Ответ: Правильный ответ варианты Б и В

Пояснение: Суть анализа (декомпозиции) состоит в разделении целого на части, в представлении сложного в виде простых составляющих.

Суть синтеза (агрегирования) - в соединении (мысленном или реальном) простых составляющих объекта в единое целое.

Список литературы

1. Смирнов Э.А. Основы теории организации. Учебное пособие. – М.6 ЮНИТИ, 2000.
2. Акимова Т.А. Теория организации: Учебное пособие – М. ЮНИТИТИ-ДАНА,2003.
3. Максимцов М.М., Игнатьева А.В., Комаров М.А.. и др. Менеджмент: Учебник Под ред. Проф. М.М. Максимцова, проф. Комарова М.А. – 2е издание. М.:ЮНИТИ 2005.
4. Мильнер Б.З. Теория организации. – М Инфра-М,2001.
5. Теория организации: Учебник Под ред. В.Г. Алиева. – М Луч,1999.