**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение…………………………………………………………………………………...3

1. Понятие и сущность коммуникаций в организации………………………………5
2. Анализ системы коммуникаций в организации………………………………….14
3. Совершенствование коммуникаций в организации ……………………………..17

Заключение……………………………………………………………………………….20

Список использованной литературы…………………………………………………...21

**ВВЕДЕНИЕ**

Процессы коммуникации, в которых участвуют работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между руководителем и его подчиненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой. В целом передачу *информации* от одного человека к другому принято называть *коммуникацией.* Обмен информацией между руководителем, органом управления и исполнителями – все это коммуникация.

Информация – это основное условие конкурентной способности организации. Руководителя интересует информация о физических и юридических лицах, передовой технологии, экономической и финансовой ситуации и т.д. Оперативная, надежная, достоверная и своевременная информация является основой управленческого процесса, и от того насколько она совершенна, во многом зависит качество управления предприятием.

Информация может приниматься руководителем к сведению, служить основой будущих решений, расширять знания и кругозор. Без информации невозможна совместная работа в условиях разделения труда, нехватка нужной, как и избыток ненужной информации дезориентирует любую хозяйственную деятельность.

В повседневной работе руководитель должен использовать информацию от различных доступных источников – вышестоящих руководителей, подчиненных, руководителей того же уровня, заказчиков, поставщиков и т.д. Процессы коммуникаций позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе оптимальной стратегии для достижения поставленных целей. Так как обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, поэтому эта тема очень актуальна на сегодняшний день.

В своей работе я постараюсь достичь следующих целей: 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  реферате решались следующие  задачи: изучить теоретические  основы коммуникаций, рассмотреть  анализ систем коммуникаций, обосновать основные направления совершенствования коммуникаций в организации.

Предметом исследования является коммуникации в  организации. Объектом  работы является совокупность отношений, возникающих в коммуникационных процессах.

В процессе написания работы использовались методы анализа, сравнения, демографический. Основными источниками написания  реферата являются научные труды российских и зарубежных авторов.

**ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Прежде чем дать определение понятия процесса коммуникаций нужно дать понятие информации. Под *информацией* понимается «совокупность сведений и сигналов о процессах и явлениях, протекающих во внешнем окружении и самом организме человека, все поведение человека обусловлено определенной полученной, усвоенной и обработанной им информацией»[[1]](#footnote-1). Управленческая же информация – это «совокупность сведений о состоянии и процессах, протекающих внутри и во вне организации»[[2]](#footnote-2).

Коммуникации в организационном контексте включают «взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами. ***Организационная коммуникация*** – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления»[[3]](#footnote-3).

Организационные коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:

1) 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;

2) коммуникации необходимы для эффективности управления;

3) коммуникации необходимы также для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;

4) хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникации, она эффективна и во всех других видах деятельности.

По  мнению Виханского О. С. «коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов»[[4]](#footnote-4).

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».[[5]](#footnote-5)

С другой стороны, Чаусов Н. Ю. считает, что коммуникации – «это обмен информацией, на основе которого руководитель принимает решения и доводит их до сотрудников организации».[[6]](#footnote-6)

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».[[7]](#footnote-7)

Согласно  ряду опросов, проведенных американскими  исследователями  73% американских руководителей организаций считают, что недостаточная разработанность  коммуникаций является главным препятствием на пути достижения эффективности деятельности организации.

Следовательно, если коммуникационные связи 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 в 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.

«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».[[8]](#footnote-8)

Далее рассмотрим основные элементы организационных коммуникаций.

*Отправитель* или *источник* – лицо, передающее информацию. Источники информации могут быть внутренние и внешние. К *внутренним* относятся: бухгалтерская и статистическая отчетность, счета клиентов, текущие наблюдения, специальные исследования. *Внешние* источники более многочисленны и разнообразны. Прежде всего, здесь нужно выделить сотрудников со своими идеями, намерениями, информацией и целью коммуникации; партнеров; средства массовой информации и др.

*Сообщение,* т. е. собственно информация.

*Канал* – средство передачи информации.Каналы относятся к передаточным механизмам от источ­ника коммуникации к получателю информации. Известно, что предприятия используют несколько каналов передачи данных как во внутренней среде, так и во внешней. К наиболее часто применяемым относятся: курьеры, почтовая связь, телефон, радиосвязь, электронная почта, локальная сеть, и, наконец, устное обсуждение.

*Получатель* – лицо (исполнитель, руководитель), которому предназначена информация.

Кроме того, организационные коммуникации включают в себя:

*кодирование* – это перевод идей источника в систематический набор символов на язык, выражающий цели источника. Функ­ция кодирования — обеспечение формы, в которой идеи и цели могут быть выражены как передача сигналов;

*передачу сигнала* – цель источника коммуникации выражена в виде сигнала, форма которого зависит в значительной мере от используемого канала;

*расшифровку-прием –* чтобы процесс коммуникации был завершен необходимо, чтобы сигнал был расшифрован. Каждый получатель информации интерпретирует (расшифровывает) сигнал, используя опыт и предлагаемые рекомендации. Чем ближе закодированный сиг­нал к цели, поставленной источником, тем более эффективна комму­никация;

*обратную связь* – источник коммуникации надеется, что его сигнал будет иметь высокую степень точности. Поскольку точность сигнала редко совершенна, желательно обеспечение обратной связи в коммуникационном процессе. Односторонняя связь является более оперативной, чем двусторонняя. Однако двусторонняя связь гораздо более точная. Петля обратной связи обеспечивает канал для ответа получателя информации, что позволяет источнику коммуникации определить, был ли получен сигнал. С помощью обратной связи ру­ководитель может оценить, насколько эффективно он осуществляет коммуникацию, а также повысить точность сигналов в будущих ком­муникациях;

*помехи и барьеры, нарушающие качество сигнала.* В деятельности организации к ним относятся: 1) отвлечения; 2) неправильная интер­претация со стороны получателя или источника информации; 3) раз­личные значения, придаваемые одним и тем же словам различными людьми (семантические проблемы); 4) статусное различие между ру­ководителями и подчиненными в восприятии организационной дис­танции, вследствие чего расширяется коммуникационный разрыв между ними; 5) получатель информации слышит только то, что хочет услышать (ценностная оценка). Можно добавить и случаи, когда не понят шифр; когда получатель не увязывает информацию с положе­нием лица, посылающего ее; когда при передаче обнаруживаются так называемые шумы.

«Коммуникация в организациях — это сложный и динамичный про­цесс. Он может рассматриваться как действие, как взаимодействие и как собственно процесс. В зависимости от этого и различаются моде­ли коммуникации».[[9]](#footnote-9)

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 коммуникации как действия первоначально применялась к электронной ком­муникации, однако использовалась также для описания коммуника­ции между людьми. Коммуникация рассматривалась как односторон­ний процесс. В этой модели нет места для обратной связи.

Коммуникация как взаимодействие**.** Введение элемента обратной связи ознаменовало переход ко второму типу модели — коммуника­ции как взаимодействия.

Коммуникация как процесс.Современные модели коммуникации являются более полными, поскольку отражают коммуникацию как про­цесс. Сутью модели коммуникации как процесса является то, что человек одновременно и постоянно выступает в ней в роли и источни­ка, и получателя информации.

Коммуникации, осуществляемые в организациях, могут  быть классифицированы по ряду признаков.

|  |  |
| --- | --- |
| **Признак классификации** | **Виды коммуникаций** |
| Субъект и средства коммуникаций | 1. Коммуникации  с помощью технических средств,   информационных технологий.   1. Межличностные |
| Форма общения | * 1. Вербальные   2. Невербальные |
| Каналы  общения | 1. Формальные 2. Неформальные |
| Организационный признак (пространственного расположения каналов) | 1. Вертикальные 2. Горизонтальные 3. Диагональное |
| Направленность  общения | 1. Нисходящие 2. Восходящие |

Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств, информационных технологий, в  современных  условиях приобретают  важнейшее значение. Осуществляются с помощью электронной почты, телекоммуникационных систем, управленческих информационных технологий (УИС). Менеджеры  с помощью  УИС  могут, например, обратиться к другим сотрудникам  за информацией, нужной для  решения  проблем, а могут  также  изучить  литературу о современных  достижениях в какой-либо интересующей их области.

«Межличностные  коммуникации –  коммуникации, осуществляемые между  людьми в ситуациях  «лицом к  лицу»  и  в  группах с помощью слов и несловесных средств общения».[[10]](#footnote-10)

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 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.

«На  эффективность межличностных коммуникаций влияет совместимость любого рода. Психологическая  несовместимость  отправителя и получателя, неприятие  получателем  целей и задач, которые  формулируются в сообщении, разрушают  коммуникацию».[[11]](#footnote-11)

«Вербальные коммуникации –  коммуникации, осуществляемые с  помощью устной речи как системы  кодирования».[[12]](#footnote-12) 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.

«Невербальные  коммуникации –  сообщения, посланные  отправителем без использования  устной речи как системы кодирования, например с помощью жестов, мимики, поз, взгляда, манер».[[13]](#footnote-13) 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.

«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»)».[[14]](#footnote-14)

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

«Неформальные  коммуникации –  социальные взаимодействия между людьми, отражающие выражения  человеческой потребности  в  общении».[[15]](#footnote-15)

Они дополняют формальные коммуникации.

Информация по каналам передается по вертикали – сверху вниз, снизу  верх, а так же в горизонтальной плоскости и по диагонали.

«Нисходящие  организационные  коммуникации представляют собой поток информации от высших уровней  руководства к нижним».[[16]](#footnote-16) Почти половина контактов менеджеров приходится на подчиненных, а вторая – делится между начальниками, коллегами и внешними субъектами.   Целями нисходящих коммуникаций являются следующие:

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.

Кроме нисходящих коммуникаций, организации  необходимы восходящие. «Восходящие коммуникации выполняют  функцию снабжения  менеджеров информацией о происходящем на более низких уровнях. 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».[[17]](#footnote-17) Восходящие коммуникации, как правило, осуществляются в форме отчетов, предложений и пояснительных записок.

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».[[18]](#footnote-18)

«Диагональные  коммуникации –  коммуникации, осуществляемые работниками отделов и подразделений  различных уровней иерархии. Они используются в случаях когда  коммуникации работников организации другими  способами затруднены».[[19]](#footnote-19)

Принято различать четыре основные функции коммуникативности в группе или организации в целом.

*Контроль* – с помощью коммуникативности осуществляется контроль поведения членов группы. В организациях существуют иерархия и формальная соподчиненность, которой работники должны придерживаться. Когда работника, например, просят привести свои действия в соответствие со стратегией компании, коммуникативность выполняет контролирующие функции.

*Мотивация* – организационная коммуникация усиливает мотивацию, доводя до работников информацию о том, что должно быть сделано, как улучшить работу и т. д.

*Эмоциональное выражение* – 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.

И, наконец, собственно функция *передачи информации –* эта функция связана с ролью коммуникативности 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. В настоящее время, по мнению некоторых исследователей перед руководителями стоят серьезные проблемы формирования информационного пространства, связанные, в частности, с увеличением количества информации, необходимой для принятия управленческих решений.

**АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**

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

«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, предоставляют подразделениям организации необходимую рабочую информацию и целевые указания и др.»[[20]](#footnote-20)

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.

«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. 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».[[21]](#footnote-21)

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.

Недостатки в структуре организации оказывают существенное негативное влияние на функционирование коммуникационных сетей. Самым  распространенным из таких недостатков  следует признать «неудачную конфигурацию – существование большого количества уровней управления, когда информация при прохождении от уровня к уровню теряется или искажается»[[22]](#footnote-22). 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»[[23]](#footnote-23), 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»[[24]](#footnote-24). 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.

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.

**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».[[25]](#footnote-25)

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».[[26]](#footnote-26)

«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».[[27]](#footnote-27)

 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 в 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».[[28]](#footnote-28)

«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».[[29]](#footnote-29) 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.

**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.

Обмен знаниями, информацией является неотъемлемой частью рабочего процесса сотрудников. Люди делятся информацией все время – в вестибюле, по телефону, через электронную почту, и, как правило, этот процесс не упорядочен. Поэтому повышение качества и скорости этого процесса является первейшей целью, которую должна ставить перед собой любая организация, если она хочет быть конкурентоспособной.

Ценность информации повышается, когда она является достоверной, предоставлена в нужный момент и в полном объеме. И этому немало способствует совершенствование каналов обмена информацией. Применение различных информационных технологий позволяет систематически накапливать знания и структурировать их так, чтобы люди получали нужные данные в нужный момент и не отвлекались на несвоевременную информацию или устаревшие данные.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Андреева Г. М. Социальная психология. – М.: Аспект-пресс, 2004. – 366 с.
2. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. 8-е изд. – М., 2000 – 280 с.
3. 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 – 464 с.
4. Литвинов Ф. И. Моделирование управленческих структур предприятия // Менеджмент в России и зарубежом. – 2008. №2 – 91-96 с.
5. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб., 2000 – 265 с.
6. Фролов С. С. Социология организации. Учебник для вузов. -  М., 2001
7. Чаусов Н. Ю. Менеджмент: Учебное пособие / под. ред. Чаусов Н. Ю., Калугин О. А. – Калуга: издательство АНО «КЦДО», 2008. – 440с.

1. Андреева Г. М. Социальная психология. – М.: Аспект-пресс, 2004. – с. 36 [↑](#footnote-ref-1)
2. Чаусов Н. Ю. Менеджмент: Учебное пособие / под. ред. Чаусов Н. Ю., Калугин О. А. – Калуга: издательство АНО «КЦДО», 2008. – с. 68 [↑](#footnote-ref-2)
3. Там же. – с. 73 [↑](#footnote-ref-3)
4. Чаусов Н. Ю. Менеджмент: Учебное пособие / под. ред. Чаусов Н. Ю., Калугин О. А. – Калуга: издательство АНО «КЦДО», 2008. – с. 167 [↑](#footnote-ref-4)
5. 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 – с. 258 [↑](#footnote-ref-5)
6. Чаусов Н. Ю. Менеджмент: Учебное пособие / под. ред. Чаусов Н. Ю., Калугин О. А. – Калуга: издательство АНО «КЦДО», 2008. – с. 213 [↑](#footnote-ref-6)
7. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. 8-е изд. – М., 2000 – с. 58 [↑](#footnote-ref-7)
8. 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 – с. 187 [↑](#footnote-ref-8)
9. Чаусов Н. Ю. Менеджмент: Учебное пособие / под. ред. Чаусов Н. Ю., Калугин О. А. – Калуга: издательство АНО «КЦДО», 2008. – с. 103 [↑](#footnote-ref-9)
10. Андреева Г. М. Социальная психология. – М.: Аспект-пресс, 2004. – с. 58 [↑](#footnote-ref-10)
11. Андреева Г. М. Социальная психология. – М.: Аспект-пресс, 2004. – с. 60 [↑](#footnote-ref-11)
12. Там же. – с. 60 [↑](#footnote-ref-12)
13. Там же. – с. 61 [↑](#footnote-ref-13)
14. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб., 2000 – с. 159 [↑](#footnote-ref-14)
15. Там же. – с. 160 [↑](#footnote-ref-15)
16. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб., 2000 – с. 162 [↑](#footnote-ref-16)
17. Там же. – с. 163 [↑](#footnote-ref-17)
18. Там же. - с. 164 [↑](#footnote-ref-18)
19. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб., 2000 – с. 164 [↑](#footnote-ref-19)
20. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб., 2000 – с. 178 [↑](#footnote-ref-20)
21. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб., 2000 – с. 180 [↑](#footnote-ref-21)
22. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб., 2000 – с. 182 [↑](#footnote-ref-22)
23. Там же. – с. 182 [↑](#footnote-ref-23)
24. Там же. – с. 183 [↑](#footnote-ref-24)
25. Литвинов Ф. И. Моделирование управленческих структур предприятия // Менеджмент в России и зарубежом. – 2008. №2 – с. 93 [↑](#footnote-ref-25)
26. Там же. – с. 93 [↑](#footnote-ref-26)
27. Там же. – с. 94 [↑](#footnote-ref-27)
28. Литвинов Ф. И. Моделирование управленческих структур предприятия // Менеджмент в России и зарубежом. – 2008. №2 – с. 94 [↑](#footnote-ref-28)
29. Литвинов Ф. И. Моделирование управленческих структур предприятия // Менеджмент в России и зарубежом. – 2008. №2 – с. 94 [↑](#footnote-ref-29)