

Оглавление

1. Роль коммуникации в информационном обществе. Особенности делового взаимодействия.	2
2. Профессиональная деятельность и значение деловой коммуникации.....	2
3. Понятие коммуникативной компетентности.....	2
4. Модель процесса коммуникации. Элементы коммуникации.....	3
5. Кодирование и декодирование информации. Роль обратной связи. Управление коммуникативными процессами.....	3
6. Барьеры коммуникации и способы их преодоления.....	4
7. Средства коммуникации: вербальная коммуникация.....	5
8. Невербальные средства в деловой коммуникации.....	5
9. Этика коммуникации. Специфика общения в интернете. Этика блогов. Анонимность.....	6
10. Коммуникация и деловая этика. Обосновать необходимость изучения служебного этикета	6
11. Виды коммуникаций в организации. Коммуникативные сети.....	7
12. Основные формы деловой коммуникации. Их достоинства и недостатки.....	7
13. Деловая беседа, их виды. Основные этапы.....	7
14. Коммуникативные умения. Техника слушания. Техника постановки вопросов. Я — высказывания. Ты — высказывания.....	8
15. Позиции в общении. Искусство «подстройки» (присоединения) в ходе беседы. Транзактный анализ общения по Э. Берну.....	8
16. Убеждающая коммуникация. Слагаемые убеждения.....	9
17. Преодоление возражений со стороны партнеров. Техника аргументирования.....	9
18. Управление самопрезентацией. Социальное восприятие и поведение. Интерпретация других.....	10
19. Особенности манипулирования общением. Распознавание неискренности, обмана в коммуникации.....	10
20. Ведение деловых переговоров. Метод принципиальных переговоров.....	11
21. Коммуникация в конфликтных ситуациях. Роль конфликта в межличностной, групповой, массовой коммуникации. Стили взаимодействия.....	11
22. Коммуникация в группе. Влияние группы на поведение участников. Решение проблем в группах. Ролевая коммуникация.....	12
23. Влияние личностных особенностей в процессе коммуникации. Проявление различных типов темперамента в поведении людей, в отношении к трудовой деятельности, к людям и к самому себе. Типы акцентуаций характера и особенности общения и поведения, предпочитаемая деятельность.....	12
24. Влияние организационной культуры на деловую коммуникацию.....	12

1. Роль коммуникации в информационном обществе. Особенности делового взаимодействия

Информационное общество — общество, в котором большинство работающих занято производством, хранением, переработкой и реализацией информации, особенно высшей ее формы — знаний.

В информационном обществе изменятся не только производство, но и весь уклад жизни, система ценностей, возрастет значимость культурного досуга по отношению к материальным ценностям. По сравнению с индустриальным обществом, где все направлено на производство и потребление товаров, в информационном обществе производятся и потребляются интеллект, знания, что приводит к увеличению доли умственного труда. От человека потребуется способность к творчеству, возрастет спрос на знания.

Деловое общение — вид общения, цель которого лежит за пределами процесса общения и которое подчинено решению определенной задачи (производственной, научной, коммерческой и т. д.) исходя из общих интересов и целей. Деловое общение — это коммуникативная предметно-целевая и по преимуществу профессиональная деятельность в сфере социально-правовых и экономических отношений. Особенности:

- партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта
- общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела
- основная задача делового общения — продуктивное сотрудничество

2. Профессиональная деятельность и значение деловой коммуникации

Профессиональная деятельность — социально значимая деятельность, выполнение которой требует специальных знаний, умений и навыков, а также профессионально обусловленных качеств личности.

Деловая коммуникация — процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности: производной, научной, педагогической и т.д.. Деловая коммуникация предполагает реализацию следующих условий:

- обязательность контактов всех участников общения, независимо от отношений
- предметно-целевое содержание коммуникации
- соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия
- взаимозависимость всех участников
- коммуникативный контроль участников взаимодействия
- формальные ограничения

3. Понятие коммуникативной компетентности

Коммуникативная компетентность — соответствие коммуникативного поведения данной ситуации и его эффективность. Коммуникация эффективна, если она достигает своих целей. Коммуникация соответствует ситуации, если она ожидаема в данной ситуации.

Коммуникативная компетентность предполагает, что человек знает особенности коммуникативного процесса, владеет вербальными и невербальными средствами, эффективно использует техники и приемы слушания, постановки вопросов, воздействия на других, само-презентации, хорошо разбирается в психологических и коммуникативных типах людей. Структура:

- знания

- теория межличностной групповой коммуникации
- психологических, возрастных и др. особенностей людей
- теория межличностной групповой коммуникации,
- умения
 - умение говорить
 - слушать
 - выстраивать отношения
- личностные качества
 - поведение
 - толерантность

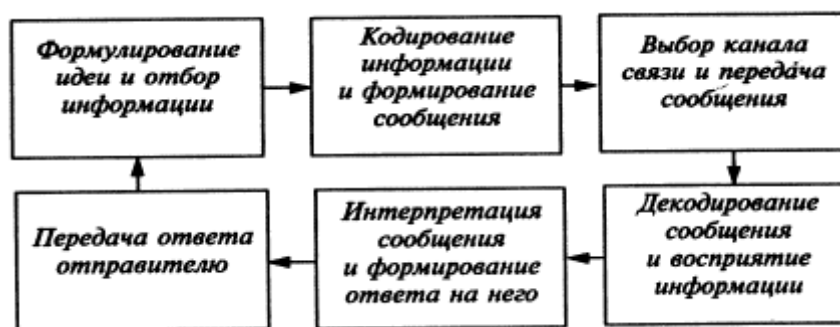
4. Модель процесса коммуникации. Элементы коммуникации

Основная цель коммуникации — обеспечить взаимопонимание людей, участвующих в информационном обмене. Однако сам факт обмена информацией еще не гарантирует эффективности общения. Довольно часто передаваемое сообщение оказывается неправильно понятым и, следовательно, коммуникации — неэффективными. Для того чтобы лучше понять сущность процесса обмена информацией и условия его эффективности, рассмотрим основные элементы и стадии коммуникационного процесса.

Процесс коммуникации возможно осуществлять при наличии следующих основных элементов: отправитель, сообщение, канал связи, получатель.

- Отправитель - лицо, стремящееся донести определенные идеи с помощью передаваемой им информации.
- Сообщение - информация, имеющая определенную форму и закодированная с помощью соответствующих символов.
- Канал связи - средство передачи информации.
- Канал связи - лицо, которому отправитель адресует передаваемое сообщение.

Процесс коммуникации можно представить в виде последовательности нескольких взаимосвязанных этапов.



5. Кодирование и декодирование информации. Роль обратной связи. Управление коммуникативными процессами

Кодирование и декодирование – часть коммуникативного процесса, к-рый включает в себя

следующие шаги:

1. Отправитель решает что-то сообщить получателю и выбирает способ передачи и кодировки сообщения.
2. Сообщение кодируется (преобразуется в удобную для передачи и понимания другой

стороной форму) отправителем с помощью подходящих слов, диаграмм, других символов, определяется и способ передачи, наиболее адекватный порядок слов и символов.

3. Убедившись в правильности кодирования сообщения, отправитель передает его: устно, в письменном виде, электронной почтой и т. д.

4. Сообщение проходит по каналу связи от отправителя к получателю; последний принимает сообщение. Он должен настроиться на сообщение (например, внимательно слушать). Если он не готов к принятию сообщения, его содержание частично утрачивается.

5. Получатель для осмысления сообщения применяет свой собственный код, свою систему интерпретации (декодирование), обусловленные его социальным происхождением, воспитанием, образованием, а также его социально-профессиональными ролями.

6. Получатель уясняет смысл сообщения, который вложил в него отправитель. Он может принять или отвергнуть сообщение. Факторы, влияющие на решение, также зависят от восприятия авторитета отправителя, достоверности сообщения.

7. Получатель реагирует на сообщение определенными действиями.

Роль обратной связи

Обратная связь – это процесс проверки отправителем правильности декодирования и понимания получателем сообщения, реакция на сообщение. Это обмен информацией, благодаря которому минимизируются искажения, повышается достоверность сообщения. Получив обратную связь, отправитель часто начинает по-новому видеть ситуацию, что в результате может привести к изменению первоначального замысла.

Управление коммуникативными процессами имеет целью повысить эффективность коммуникации путём улучшения отдельных составляющих КП

6. Барьеры коммуникации и способы их преодоления

Барьеры общения - это психологические трудности, возникающие в процессе общения, служащие причиной конфликтов или препятствующие взаимопониманию и взаимодействию. Они могут быть связаны с характерами людей, их стремлениями, взглядами, речевыми особенностями, манерами общения.

Барьеры восприятия и понимания:

- эстетический (внешнее впечатление крайне неблагоприятно);
- социальный (различия в социальном положении);
- барьер отрицательных эмоций (страха, гнева, обиды, раздражения, настроения, страдания, горя, стыда и вины, презрения, отвращения, брезгливости);
- барьер установки (срабатывают стереотипы или предварительно сформированные негативные установки по отношению к фирме, организации, вам лично);
- барьер психологической защиты (когда человек уверен в себе, у него есть комплексы и он выстраивает свое поведение с позиции обороны, самозащиты).

Барьеры взаимодействия:

- барьер стилей общения;
- этический барьер (нравственная несовместимость деловых партнеров);
- мотивационный барьер (различие мотивов вступления в контакт);
- барьер техники и навыков общения;
- барьер характера.

Барьер коммуникации:

- барьер речи;
- барьер слушания;
- барьер модальностей (различные репрезентативные системы);

- некомпетентность.

7. Средства коммуникации: вербальная коммуникация

Следует выделить два основных вида коммуникации. В человеческом обществе коммуникация может осуществляться как вербальными, так и невербальными средствами. Вербальная коммуникация для человека является основным и универсальным способом общения. Вербальная коммуникация — это взаимодействие людей с помощью речи.

Вербальная коммуникация делится на:

- официальный язык — когда отношения формализованы
- неофициальный язык — применяется когда говорим с друзьями, родителями, в

группах, равных нам по положению

- жаргон — продукт субкультуры групп, занимающихся совместной деятельностью
- ругательства — это привычка, иногда используемая как эквивалент экспрессивных

выражений, не несущая никакой смысловой нагрузки в содержании послания. Если используется не часто — то понимается как выражение сильных эмоций, потрясений, презрения, отвращения. А если часто — то другие видят угрозу и запугивание со стороны данного лица. Опытные управленцы избегают таких выражений, ибо их использование скорее пойдут не в пользу отношений на работе.

Чтобы вас поняли, надо иметь хорошую дикцию, использовать точные, конкретные, уместные слова, выражать свои мысли по возможности ясно и четко, и конечно, пользоваться достаточно богатым словарным запасом.

8. Невербальные средства в деловой коммуникации

Эффективность делового взаимодействия определяются не только тем, как понятны слова собеседника, но и умением правильно интерпретировать визуальную информацию, т.е. Мимику партнера, или жесты. Именно «прочтение» невербального, экспрессивного репертуара собеседника способствует достижению взаимодействия. Виды:

- телесный контакт — выражается в разнообразных формах-толчках, похлопываниях, поглаживаниях

• дистанцией между общающимися — расстояние между деловыми партнерами говорит об отношениях друг к другу, о степени заинтересованности в разговоре

- положение (стоят, сидят)

• Внешний вид — через внешний вид деловой партнер информирует окружающих о своем социальном положении, виде деятельности, самооценки

• Поза тела — указывает на межличностные отношения. Поза может меняться в зависимости от эмоционального состояния человека

• Кивок головой — используется для одобрения или подтверждения чего-либо, также дает сигнал для вступления партнера в диалог

• Мимика — дает возможность демонстрации или скрытия эмоций, помогает воспринять информацию передаваемую с помощью речи

- Жесты — используется вместе с речью, тем самым подчеркивает ее

• Взгляд — позволяет считывать разнообразные сигналы. Выражение глаз находится в тесной связи с деловой коммуникацией

• Паравербальные и экстравербальные сигналы — смысл высказывания может меняться от того, какую интонацию, тембр использовал высказывающийся

9. Этика коммуникации. Специфика общения в интернете. Этика блогов.

Анонимность

В повседневной жизни при общении, интуитивно или сознательно, применяется этика общения. Совсем иная ситуация если брать общение в интернете. Из-за анонимности, расстояния и без возможности видеть собеседника, его слышать специфика общения очень резка.

10. Коммуникация и деловая этика. Обосновать необходимость изучения служебного этикета

Этика — это, как известно, совокупность принципов человеческого поведения.

Распространяя это определение на область предпринимательства, можно утверждать, что деловая этика представляет собой совокупность принципов поведения людей, занятых в сфере предпринимательской деятельности.

Деловая этика — правила и нормы служебного поведения. Деловая этика - система идеалов, на которые опирается предприниматель, менеджер, любой деловой человек, чтобы достичь поставленной цели.

Служебный этикет — это совокупность целесообразных правил поведения людей в трудовых коллективах. Эти правила обусловлены важнейшими принципами общечеловеческой морали и нравственности. Не секрет, что на работе каждый человек является объектом внимания коллег, клиентов, которые обращают внимание на ее приветствие, умение спрашивать, слушать, проявлять уважение к другим и т.п..

11. Виды коммуникаций в организации. Коммуникативные сети

Существует несколько видов коммуникаций внутри организации:

- межуровневые коммуникации — перемещение информации в рамках вертикальной коммуникации. Могут происходить по нисходящей (сообщение подчиненным уровням о принятом управленческом решении), по восходящей (отчеты, предложения, объяснительные записки);

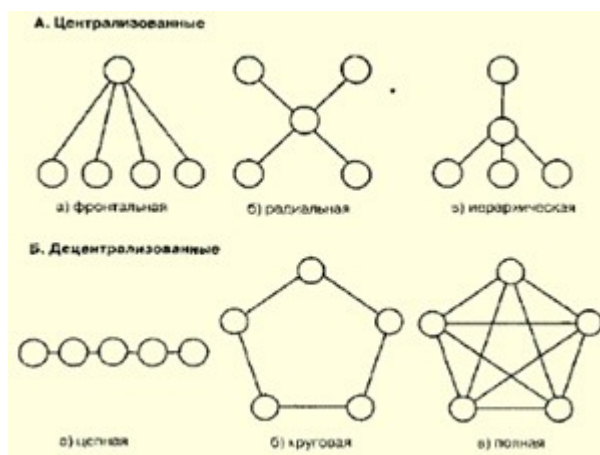
- коммуникации между различными отделами, или горизонтальные коммуникации.

Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Руководство должно добиваться, чтобы подразделения работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении;

- коммуникации «руководитель — подчиненный». Связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности отдела в решение задач; обсуждением проблем эффективности работы; оповещением подчиненного о грядущем изменении; получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях подчиненных;

- коммуникации между руководителем и рабочей группой. Позволяют руководителю повысить эффективность действий группы;

- неформальные коммуникации. Канал неформальных коммуникаций — это канал распространения слухов. Так как по каналам слухов информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации типа «между нами».



12. Основные формы деловой коммуникации. Их достоинства и недостатки

13. Деловая беседа, их виды. Основные этапы

Деловая беседа — это целенаправленная, с заранее планируемым эффектом устная коммуникация, которая служит решению производственных проблем и предполагает выработку соответствующих решений. Значение деловой беседы трудно переоценить. Она является наиболее благоприятной и зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности предлагаемой позиции.

Деловая беседа выполняет ряд очень важных функций. К их числу следует отнести:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- совместный поиск, выдвижение и оперативную разработку рабочих идей и замыслов;
- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;

- поддержание деловых контактов;
- стимулирование деловой активности.

Основными этапами деловой беседы являются подготовительные мероприятия, начало беседы, информационная часть, аргументирование выдвигаемых предложений, принятые решения и завершение беседы.

14. Коммуникативные умения. Техника слушания. Техника постановки вопросов. Я — высказывания. Ты — высказывания

Коммуникативные умения – это комплекс осознанных коммуникативных действий, основанных на высокой теоретической и практической подготовленности личности, позволяющий творчески использовать знания для отражения и преобразования действительности. Их развитие сопряжено с формированием и развитием личностных новообразований, как в сфере интеллекта, так и в сфере доминирующих профессионально значимых характеристик.

Умение слушать является одним из главных показателей культуры человека. «Никто так ярко не признает свое невежество, — говорил Саади, — как тот, кто, слушая рассказ другого, прерывает его и сам начинает говорить». Поэтому, наверное, нам приятнее обращаться не с тем, кто хорошо говорит, а с тем, кто умеет слушать. Каждый человек хочет видеть в своем собеседнике внимательного и дружески настроенного слушателя.

Одним из наиболее важных моментов в любом слушании является момент обратной связи, благодаря которому у собеседника и создается ощущение, что он говорит не в пустоту, а с живым человеком, который слушает и понимает его. Причем в любом высказывании существует по крайней мере два содержательных уровня: уровень информационный и уровень эмоциональный. В этой связи обратная связь тоже может быть двух видов — отражение информации и отражение чувств говорящего.

Хорошо поставленный вопрос — тот, на который участник деловой беседы захочет ответить, сможет ответить или над которым ему захочется подумать, и он будет заинтересован в сотрудничестве. Умение ставить вопросы есть необходимый признак ума или проницательности.

Спрашивать — значит проявлять интерес к партнеру и готовность уделить ему время. Однако своими неумелыми, назойливыми, неуместными вопросами можно добиться обратного эффекта: вместо информации партнер «закроется», насторожится, а то и вовсе откажется от сотрудничества. Вот почему так важно уметь правильно задавать (ставить, формулировать) вопросы.

15. Позиции в общении. Искусство «подстройки» (присоединения) в ходе беседы. Транзактный анализ общения по Э. Берну

Зарубежные психологи выделяют три основные позиции в общении - Ребенка, Родителя, Взрослого, которые могут неоднократно сменять одна другую даже на протяжении дня, или одна из них может преобладать в поведении человека.

С позиции Ребенка человек смотрит на другого как бы снизу вверх, с готовностью подчиняется, испытывая радость от того, что его любят, но одновременно и чувство неуверенности, незащищенности. Эта позиция, являясь основной в детском возрасте, нередко наблюдается и у взрослых.

С позиции Родителя "играются", например, роли строгого отца, старшей сестры, внимательного супруга, педагога, врача, начальника, продавца, говорящего: "Зайдите

завтра!". С позиции Ребенка - роли молодого специалиста, аспиранта-соискателя, артиста - любимца публики, зятя, берущего в долг у тещи не хватающие для покупки машины деньги.

С позиции Взрослого - роли соседа, встретившего знакомого, случайного попутчика, сослуживца, подчиненного, знающего себе цену, и др.

16. Убеждающая коммуникация. Слагаемые убеждения

Убеждающая коммуникация представляет собой такой вид коммуникации, который направлен на стимулирование какого-либо действия. Она выражается в приказе, совете, просьбе. В такой форме участники коммуникации воздействуют друг на друга, стремясь достигнуть определенного типа поведения у своего партнера. В процессе убеждающей коммуникации люди пытаются повлиять на убеждения или действия других людей. Она подразумевает общение как знакомых (начальник и подчиненный), так и незнакомых людей (обращение человека в органы власти с жалобой). Исследуя прямые и косвенные слагаемые убеждения, социальные психологи выделяют следующие четыре типа: коммуникатор, сообщение, способ передачи сообщения, аудитория. Короче говоря, кто, что кому и как говорит.



17. Преодоление возражений со стороны партнеров. Техника аргументирования

Наибольшее влияние на партнеров в любых переговорах оказывает аргументация. Она позволяет сформировать предварительное мнение, занять определенную позицию как с вашей стороны, так и со стороны партнеров. С помощью аргументации можно полностью или частично изменить их позицию и мнение, смягчить противоречия, критически рассмотреть положения и факты, изложенные противоположной стороной.

В аргументировании выделяют две основные конструкции: доказательная аргументация, когда вы хотите что-то доказать или обосновать, и контраргументация, с помощью которой вы опровергаете утверждения партнеров по переговорам.

Цель аргументирования – изменить точку зрения и первоначально занятые позиции собеседников. При этом возможно несколько случаев:

- полная перемена позиции собеседника, что, во-первых, требует очень сильных аргументов, а во-вторых, не гарантировано, так как возможно полное несовпадение этих аргументов и интересов собеседника;
- частичное изменение интересов собеседника, которое позволяет быстро найти компромиссное решение, устраивающее обе стороны;
- незначительные уступки в позиции собеседника, дающие возможность частично

решить проблему;

- полная перемена собственной позиции под воздействием аргументов собеседника, что равнозначно признанию невозможности решения проблемы способом переговоров;
- частичное изменение собственной позиции и согласие на компромиссное решение, основанное на частичном решении проблемы;
- незначительные уступки собеседнику, практически не оказывающие влияния на достижение цели беседы.

Чтобы провести этап аргументирования на высоком уровне, необходимо тщательно к нему готовиться. В частности, при подготовке к беседе необходимо:

- проверить достоверность и точность фактов, цифровых и других материалов, которые предполагается использовать в составе аргументов;
- установить непротиворечивость и логичность выводов, замечаний;
- оценить аргументацию на занимательность, при необходимости подкрепить живыми примерами;
- спрогнозировать содержание возможных контраргументов собеседника, дать им оценку, найти убедительные опровержения.

18. Управление самопрезентацией. Социальное восприятие и поведение.

Интерпретация других

Самопрезентация - это умение эффектно и выигрышно подавать себя в различных ситуациях, индивидуальный стиль общения, неповторимый образ, который не только нравится самому себе, но привлекателен для окружающих. Большинство людей осознанно или неосознанно стремятся влиять на процесс формирования впечатления о себе.

Для изучения социального восприятия важное значение имеют участники этого процесса, то есть наблюдатель и наблюдаемый, а также процессы социального восприятия (атрибуция, стереотипизация, эффект “ареола”). Влияние черт наблюдателя на восприятие:

- если наблюдатель понимает самого себя, он лучше понимает других;
- черты личности наблюдателя влияют на восприятие им черт наблюдаемого;
- гармоничные люди склонны в первую очередь замечать в других положительное

В формальной организации все ее члены постоянно наблюдают друг за другом: рабочие за менеджером, менеджеры за рабочими и т.д.

19. Особенности манипулирования общения. Распознавание неискренности, обмана в коммуникации

Манипуляции в общении — воздействие на собеседника с помощью речевых средств, для направления беседы в желательное русло и подведения собеседника (публики) к желательному для нас заключению и результату.

Термин манипуляция требует некоторого пояснения. Манипуляцией является лишь то воздействие, которое оставляет его цель за пределами передаваемой информации. То есть собеседник остается в неведении о реальных мотивах воздействия на него. Таким образом, открытое требование желаемого, шантаж и им подобные методы не относятся к манипулятивным воздействиям.

Манипуляции в общении, представляют собой воздействие на собеседника, посредством вербальных и невербальных компонентов речи, для направления беседы в желательное русло и подведения оппонента или публики к желательному для нас заключению и результату, оставляя цель этого воздействия скрытой от собеседника.

20. Ведение деловых переговоров. Метод принципиальных переговоров

Деловые переговоры как особый вид деловой коммуникации проводятся по определенным правилам и подчиняются своим закономерностям. Главная цель переговоров — прийти к взаимовыгодному решению, избегнув конфликта.

Чтобы правильно сформулировать цели переговоров, нужно знать: собственные интересы организации, положение организации в отрасли, на рынке и т.д., обязательства организации, деловых партнеров и союзников и т.п.

Переговоры бывают:

- официальные — с протоколом, строгой процедурой, соблюдением специальных ритуалов;
- неофициальные, напоминающие непринужденную беседу и не предполагающие по окончании подписания официальных бумаг;
- внешние — с деловыми партнерами и клиентами;
- внутренние — между работниками организации.

Специалисты выделяют следующие подходы к переговорам:

- конфронтационный, основанный на убеждении «Только победа!» как цель переговоров, причем отказ от полной победы означает поражение;
- партнерский, предусматривающий совместный с партнером анализ проблем и поиск взаимовыгодного решения, при котором в выигрыше оказываются обе стороны. Реализации этого подхода поможет, если перед началом переговоров партнеры определяют общую цель, что возможно через выявление общих потребностей.

21. Коммуникация в конфликтных ситуациях. Роль конфликта в межличностной, групповой, массовой коммуникации. Стили взаимодействия

Конфликтная ситуация – это возможность, а не действительность конфликта, который не возникает на пустом месте, а вызревает постепенно, по мере развития и обострения противоречий, его вызывающих.

Конфликтная ситуация – это еще не конфликт, она характеризуется тем, что создает реальную возможность конфликта. Но может быть разрешена и «мирным, бесконфликтным путем, если условия, породившие ее, исчезнут сами по себе или будут «сняты» в результате осознания ситуации в качестве конфликтной. При этом следует иметь в виду, что осознание причин потенциального конфликта в конфликтной ситуации может быть как адекватным и неадекватным. В последнем случае конфликт не может быть устранен окончательно, так как истинные причины конфликта рано или поздно дадут о себе знать, а задержка с разрешением конфликта может только усилить его остроту.

Таким образом, адекватное и своевременное осознание и оценка конфликтной ситуации является важнейшим условием наиболее оптимального разрешения и предотвращения возможного конфликта.

Если намечающиеся на предконфликтной стадии противоречия интересов разрешить не удастся, рано или поздно конфликтная ситуация переходит в открытый конфликт. Наличие противоборства становится очевидным всем.

- 22. Коммуникация в группе. Влияние группы на поведение участников. Решение проблем в группах. Ролевая коммуникация**
- 23. Влияние личностных особенностей в процессе коммуникации. Проявление различных типов темперамента в поведении людей, в отношении к трудовой деятельности, к людям и к самому себе. Типы акцентуаций характера и особенности общения и поведения, предпочитаемая деятельность**
- 24. Влияние организационной культуры на деловую коммуникацию**

Почему одни компании на практике добиваются высокого уровня организованности (успеха), а другие нет? Так, компания «Apple» была начата с двух человек, напротив, персональные компьютеры большой в прошлом фирмы RCA сейчас неизвестны. Одна из причин — разная культура этих организаций. Культура — это продукт цивилизации.

Организационная культура — это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

На практике организационная культура представляет собой набор традиций, ценностей, символов, общих подходов, мировоззрения членов организации, выдержавших испытание временем. Это в своем роде выражение индивидуальности данной компании, проявление ее отличий от других.

Так, американцами Т. Питерсом и Р. Уотерманом выделены были основные черты организационной культуры, способствующие успеху:

- решения принимаются даже в условиях нехватки информации;
 - центральным моментом организационной культуры является удовлетворенность потребителя;
 - поощрение самостоятельности и инициативности;
 - человек воспринимается как важнейшая ценность и актив организации;
 - руководители организации регулярно посещают управляемые ими объекты и непосредственно общаются с подчиненными на местах их работы;
 - строгая ориентация на основную деятельность, диверсификация не поощряется;
 - простота организационной структуры, немногочисленный штат управления;
- сочетание гибкости (за счет минимума контроля и вмешательств руководства) и жесткости (за счет общих ценностей) в организации