

Учебный курс «Основы менеджмента»

**ФГОУ ВПО Вятская ГСХА – Экономический факультет
Кафедра менеджмента**

Тема лекции

Коммуникации в менеджменте

Тема: Коммуникации в менеджменте

План лекции

1. Коммуникативные барьеры и их преодоление

2. Коммуникационные сети

3. Коммуникационные стили

1 Коммуникативные барьеры и их преодоление

Коммуникативные барьеры:

Межличностные

1. Барьер восприятия

2. Семантические барьеры

3. Невербальные преграды

Организационные

4. Искажение сообщений

5. Фильтрация

6. Несовпадение статусов

7. Информационные перегрузки

8. Неудовлетворительная структура организации

1 Коммуникативные барьеры и их преодоление

Межличностные коммуникативные барьеры:

Барьер восприятия. Люди по-разному воспринимают одну и ту же информацию в зависимости от образования, опыта, характера, эмоционального состояния и др. Очень важен характер отношений с руководителем (атмосфера доверия или подозрительности).

Семантические барьеры. Причина в разном понимании людьми значений слов (из-за профессии, социального статуса, и прочее). Ситуация осложняется из-за жаргона, который вырабатывается в организации и ее подразделениях.

Невербальные преграды. Невербальные символы всегда сопровождают слова (выражение лица, интонация и т.п.). До 90% информации человек воспринимает через невербальные символы. В случае их противоречия смысл сообщений не воспринимается.

1 Коммуникативные барьеры и их преодоление

Организационные коммуникативные барьеры:

Искажение сообщений. Отправитель не согласен с сообщением и меняет его смысл (исправляя ошибку или сознательно изменяя смысл сообщения).

Фильтрация информации. В организации происходит отбор и упрощение информации, чтобы ускорить ее движение. Может привести к отсеиванию важных сведений.

Несовпадение статусов уровней организации. Руководители высшего звена обладают высоким статусом. Существует тенденция снабжать их только «хорошей» информацией.

Информационные перегрузки. Из-за увеличивающегося объема информации люди не успевают на нее реагировать. Причиной может быть и нехватка технических средств.

Неудовлетворительная структура организации может привести к дублированию потоков информации или потере важной информации. Искажений тем больше, чем больше уровней

управления.

1 Коммуникативные барьеры и их преодоление

Пути улучшения коммуникаций:

Управленческое регулирование. Менеджеры всех уровней организации должны знать потребности в информации. Обмен информацией в организации нужно постоянно совершенствовать.

Системы обратной связи. Варианты: перемещение людей в другие подразделения для обсуждения проблем; опросы работников,

в том числе по проблемам информационного обмена.

Системы сбора предложений. Цель – снизить фильтрацию информации и игнорирование идей на пути снизу вверх. Варианты: ящики для сбора предложений, неформальные встречи и др.

Информационные сообщения. Издание ежемесячных бюллетеней, многотиражки (газета «Сеятель» ВГСХА), видеозаписи и т.п.

Современные информационные технологии. Локальные компьютерные сети, электронный документооборот, СПС, Интернет, видеоконференции и т.д.

2 Коммуникационные сети

Коммуникационная сеть определяет направления и особенности информационных потоков между людьми, участвующими в коммуникационном процессе.

Коммуникационная сеть, создаваемая руководителем, состоит из следующих связей:

Вертикальные связи – по линии руководства от начальника к подчиненным.

Горизонтальные связи – между равными по уровням людьми и отделами.

Диагональные связи – связи с другими начальниками и другими подчиненными.

2 Коммуникационные сети

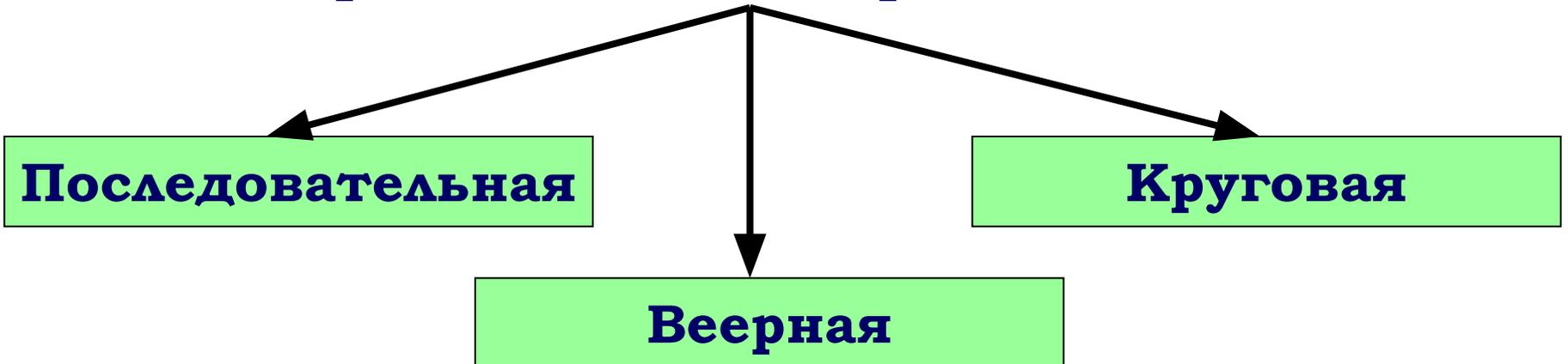
Эффективность коммуникаций зависит от:

количества каналов связи;

типа коммуникационной сети;

характера связей.

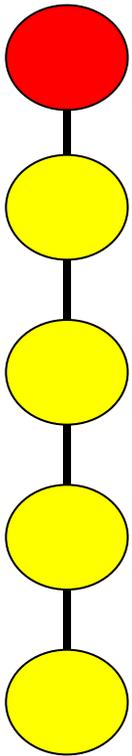
Типы коммуникационных сетей для групп работников и подразделений:



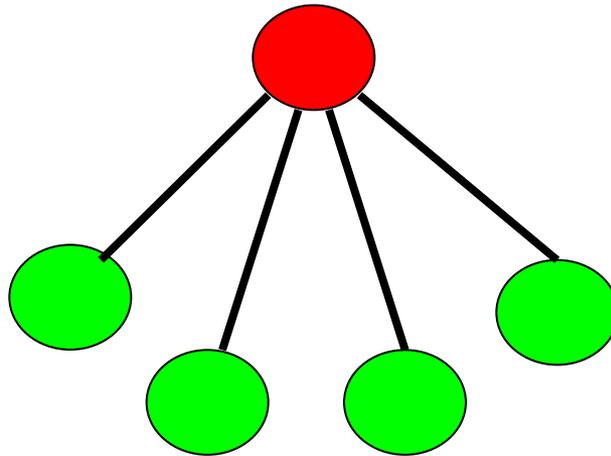
2 Коммуникационные сети

Типы коммуникационных сетей:

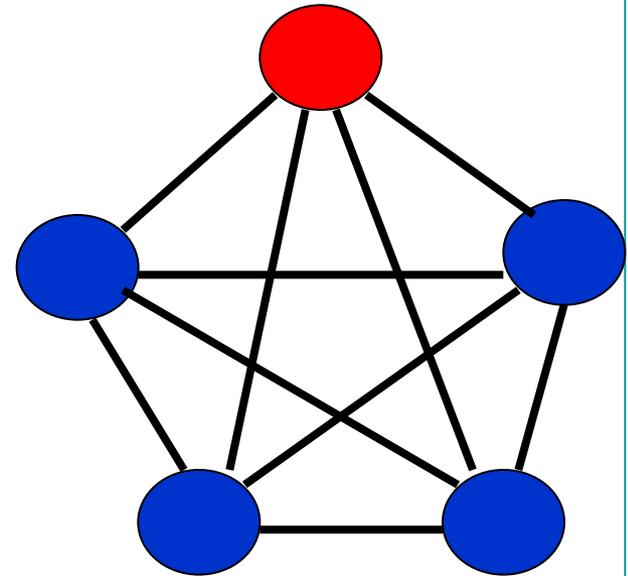
Последовательная



Веерная



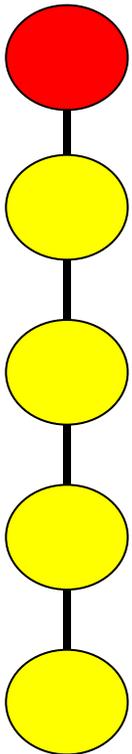
Круговая



2 Коммуникационные сети

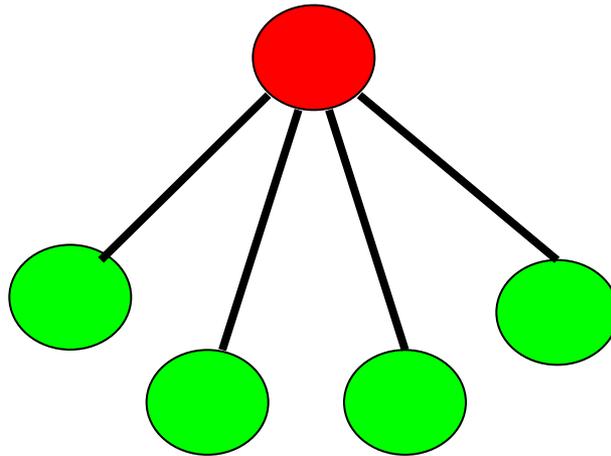
Число каналов связей:

Последовательная



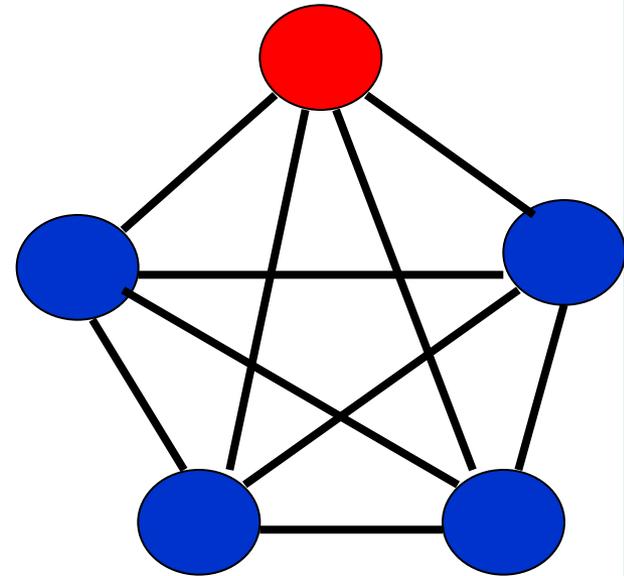
Минимальное

Веерная



Минимальное

Круговая

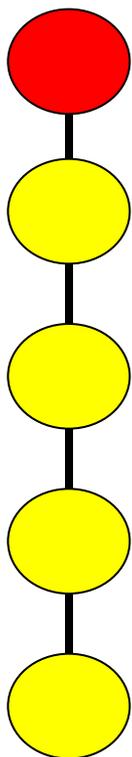


Максимальное

2 Коммуникационные сети

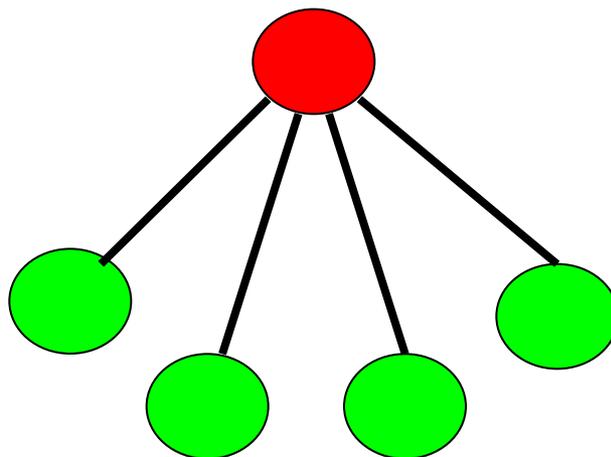
Потребность в руководстве:

Последовательная



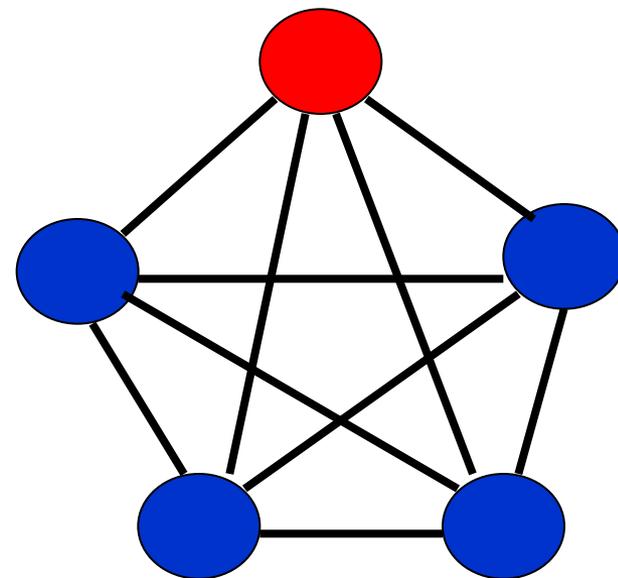
Умеренная

Веерная



Высокая

Круговая



Отсутствует

2 Коммуникационные сети

Сравнительные характеристики коммуникационных сетей:

Характеристики	Последовательная сеть	Веерная сеть	Круговая сеть
Количество каналов связей	$K_{\text{мин}} = P - 1$	$K_{\text{мин}} = P - 1$	$K_{\text{мах}} = P * (P - 1) / 2$
Скорость передачи информации	Быстрая	Быстрая	Медленная
Точность передачи информации	Хорошая	Хорошая	Плохая
Устойчивость сети	Медленно возникает, устойчивая	Быстро возникает, устойчивая	Медленно возникает, неустойчивая
Потребность в руководстве	Умеренная	Высокая	Отсутствует
Решаемые задачи	Простые проблемы	Простые проблемы	Нестандартные задачи

2 Коммуникационные сети

Формальные и неформальные коммуникационные сети:

Формальные сети – обычно строятся по иерархическому признаку (последовательные и веерные).

Фактические (неформальные) сети – чаще бывают круговыми (люди ищут пути к информации).

Круговые сети используются в качестве формальных, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем (открытие коммуникации).

3 Коммуникационные стили

Коммуникационные стили:

Коммуникационные стили

**-это способ, с помощью которого
индивид предпочитает строить
коммуникационное воздействие с другими**

**Знание стилей помогает определить то,
как себя вести и чего можно ожидать от поведения,
связанного с определенным стилем.**

3 Коммуникационные стили

Основа измерения межличностных коммуникаций (О.С.Виханский, А.И.Наумов, 1999):

Открытость в коммуникации –

включает степень открытия или раскрытия себя в коммуникации для других в целях получения ответной реакции от них, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия.

Адекватность обратной связи –

степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них.

3 Коммуникационные стили

сети:

Тема: Коммуникации в менеджменте

Литература

- 1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – 528с.**
- 2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.: Пер. с англ.-М.: Дело, 1999.-800с.**
- 3. Основы менеджмента. / Под ред. А.Г.Поршева. – Москва, 2006. – Электронный учебник.**