

# **Учебный курс «Основы менеджмента»**

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

**Тема лекции**

## **Понятие и процесс коммуникации**

# **Тема: Понятие и процесс коммуникации**

## **План лекции**

**1. Информация как технологическая основа менеджмента**

**2. Интегрирующая роль коммуникации**

**3. Процесс коммуникации**

# **1 Информация как технологическая основа менеджмента**

**Коммуникации в менеджменте – это обмен информацией между людьми.**

**Основная цель коммуникаций – обеспечить взаимопонимание и эффективное взаимодействие людей в организации.**

**От 50 до 90% рабочего времени менеджеры тратят на коммуникации.**

**Отсутствие навыков межличностного общения резко снижает эффективность профессиональной деятельности менеджера.**

# 1 Информация как технологическая основа менеджмента

## Байка из Интернета:

Записка Генерального директора для заместителя: «Сегодня в 11 часов произойдет общее затмение солнца почти на 2 минуты. Такое происходит очень редко, поэтому нужно выделить время, чтобы сотрудники могли на него посмотреть. Людей собрать

без десяти одиннадцать на автостоянке, где я произнесу короткую речь и дам справочный материал. Обеспечьте людей специальными недорогими очками».

Записка заместителя генерального директора для директора департамента:  
«Сегодня

от 10 до 11 часов весь персонал должен собраться на автостоянке. Собрание будет сопровождаться общим затмением солнца, которое продлится около двух минут.

Для экономии безопасность будет обеспечена с помощью очков. Перед тем, как раздать всем справки, директор департамента должен на ярлычке сказать «Сегодня генеральный директор скажет короткую речь, которая заставит солнце исчезнуть до двух минут. Так как это нельзя увидеть в повседневной жизни, весь персонал собирается на авто-

стоянке в десять или одиннадцать. Мероприятие будет безопасным, если заплатите небольшую сумму

Записка от начальника отдела для менеджера группы: «В 10 или 11 часов весь персонал должен собраться на автостоянке, где гендиректор затмит собой солнце на 2 мину-

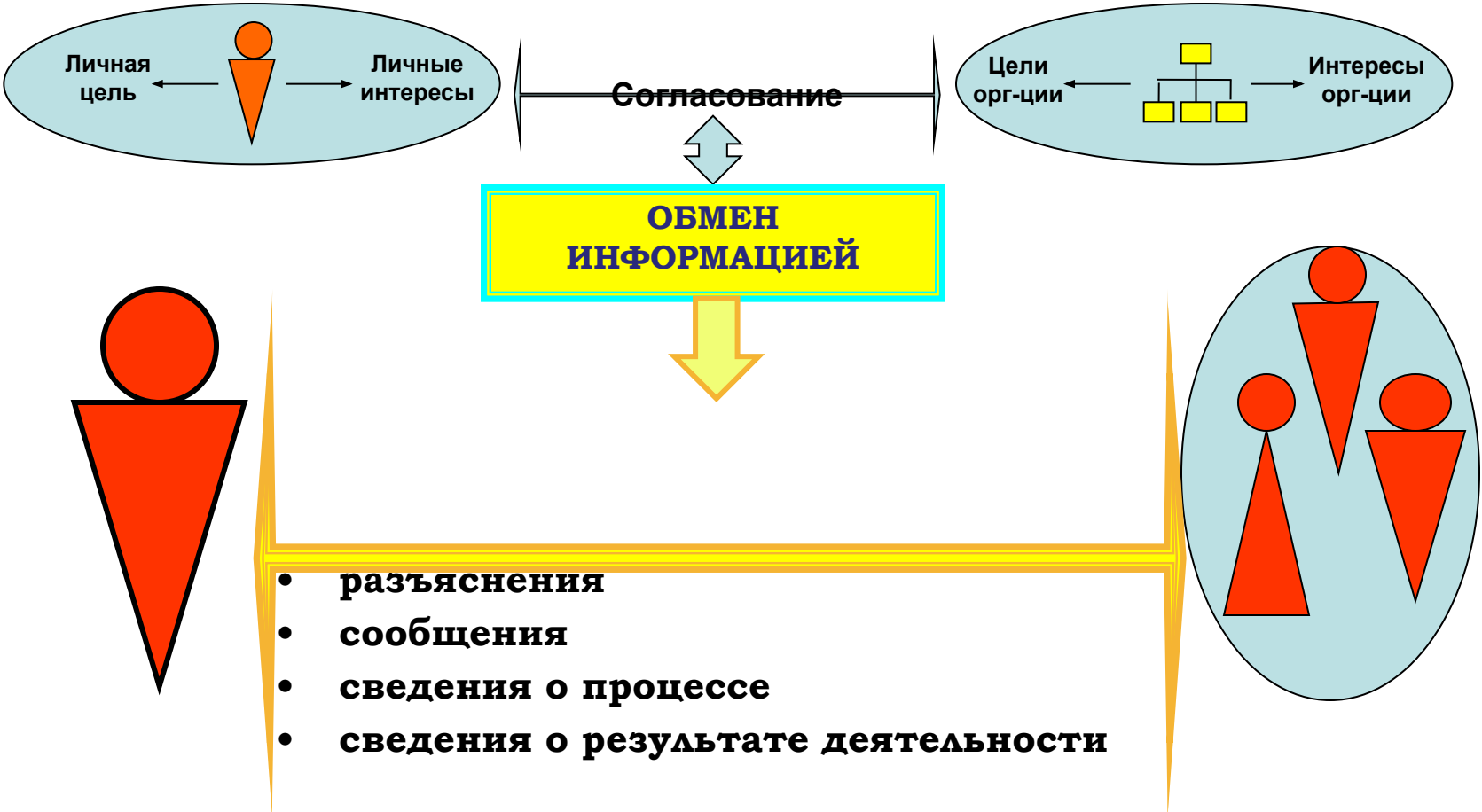
ты. Это не повседневное явление. Это будет безопасным, но будет стоить денег».

Менеджер группы сотрудникам: «Сегодня часть персонала пойдет на автостоянку, чтобы посмотреть, как исчезнет генеральный директор. Жаль, что это не происходит каждый день».

# 1 Информация как технологическая основа менеджмента

## Роль информации в менеджменте:

**Информационная связь между работниками с целью обеспечения эффективной согласованности**



# 1 Информация как технологическая основа менеджмента

## Понятие информации:

**Informatio (лат.) – «сообщение», «разъяснение».**

**Информация** – это сведения об окружающем мире, отраженные в сознании человека, зафиксированные каким-либо способом и поэтому обладающие свойством воспроизводимости.

## Подходы к толкованию понятия «информация»:

Количественно-информационный подход (К.Шеннон)	Концепция В.М. Глушкова	Логико-семантический подход (В.Г. Афанасьев)
Информация – мера неопределенности события	Информация – свойство материи	Информация – знание для активного действия, <u>управления</u> и самоуправления
Не учитывает смысловую сторону	Любые воспринимаемые человеком сообщения	Содержание логического мышления, которое воспринимается с помощью слова для использования людьми в их деятельности

# 1 Информация как технологическая основа менеджмента

## Управленческая информация:

Управленческая информация – это совокупность сведений, с помощью которых разрабатываются управленческие решения и осуществляется управленческое воздействие.

1. Объективная

Факты

Документы

2. Субъективная

Мнения

Суждения

# 1 Информация как технологическая основа менеджмента

## Характеристики управленческой информации:

**Объем**

Информация может быть избыточной, недостаточной, достаточной

**Достоверность**

Процент реальных сведений в общем объеме информации

**Стоимость**

Уровень затрат ресурсов на принятие правильного решения

**Насыщенность**

Соотношение полезной и фоновой информации

**Открытость**

Возможность ее представления различным категориям людей

**Ценность**

Соответствие ценностным ориентирам человека или организации



# 1 Информация как технологическая основа менеджмента

## Носители информации:

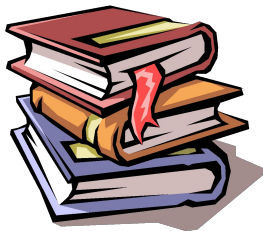
**Люди**



**Документы**



**Литературные  
источники**



**Интернет**



**Информационные  
устройства**



**СМИ**



# 1 Информация как технологическая основа менеджмента

## Основные источники выработки информации в менеджменте:

**Самонаблюдение**

**Приобретенные знания и квалификация**

**Взаимодействие**

**Взаимный обмен информацией**

**Сообщение**

**Письма, отчеты, исследования**

**Сопоставление**

**Рассмотрение, сравнение**

**Анализ**

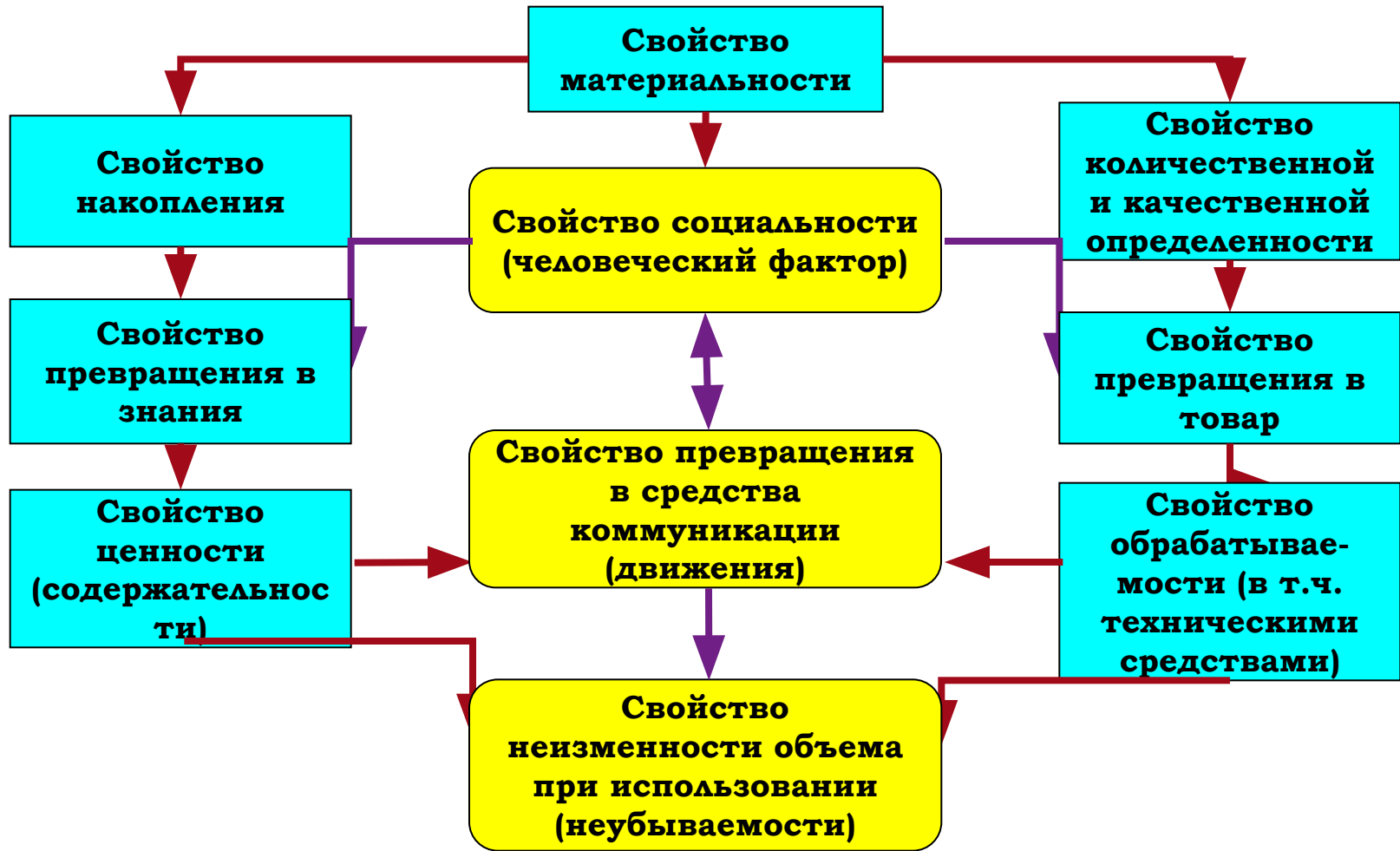
**Модели и методы принятия решений**

**Образование  
и опыт**

**Совокупность практически усвоенных  
знаний, умений и навыков**

# 1 Информация как технологическая основа менеджмента

## Коммуникативные свойства информации:



# 1 Информация как технологическая основа менеджмента

## Ключевое ограничение использования информации в менеджменте:

**Информация**



## 2 Интегрирующая роль коммуникации

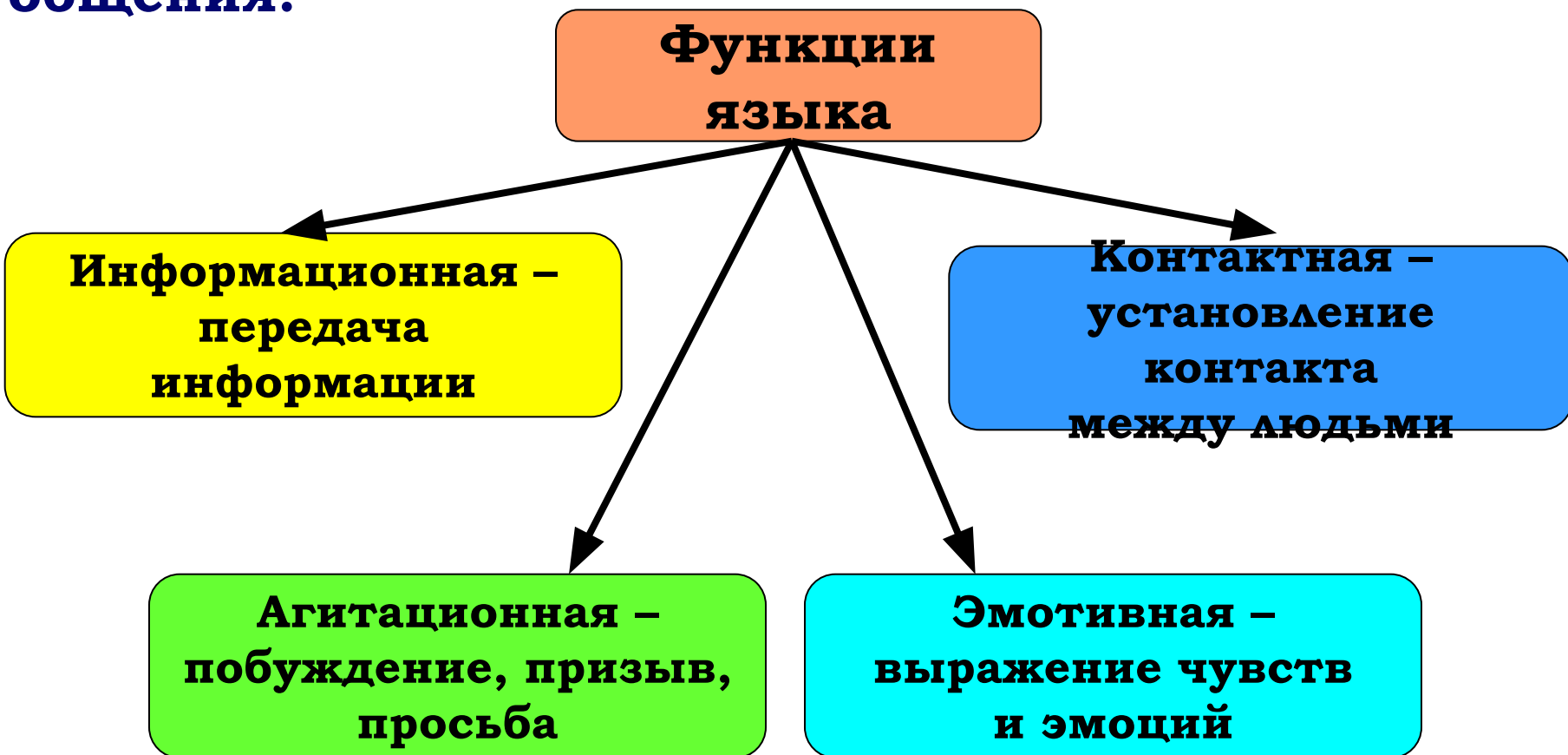
**Коммуникация – процесс взаимодействия людей посредством информации с участием тех человеческих качеств (долг, ценности, интересы, мотивы и т.д.), которые определяют деятельностное восприятие информации.**

**Успех коммуникации определяется тремя составляющими:**

- язык общения,
- социальный опыт общения,
- средства общения.

## 2 Интегрирующая роль коммуникации

Язык – важнейшее средство человеческого общения.



**Большое значение имеет профессиональный  
ЯЗЫК**

## 2 Интегрирующая роль коммуникации

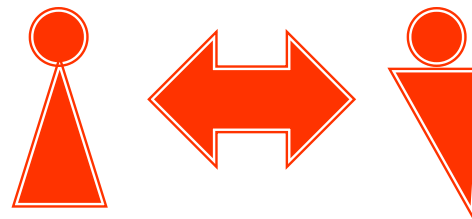
### Два аспекта коммуникации:

#### 1. Информационный



**процесс движения  
информации**

#### 2. Личностный



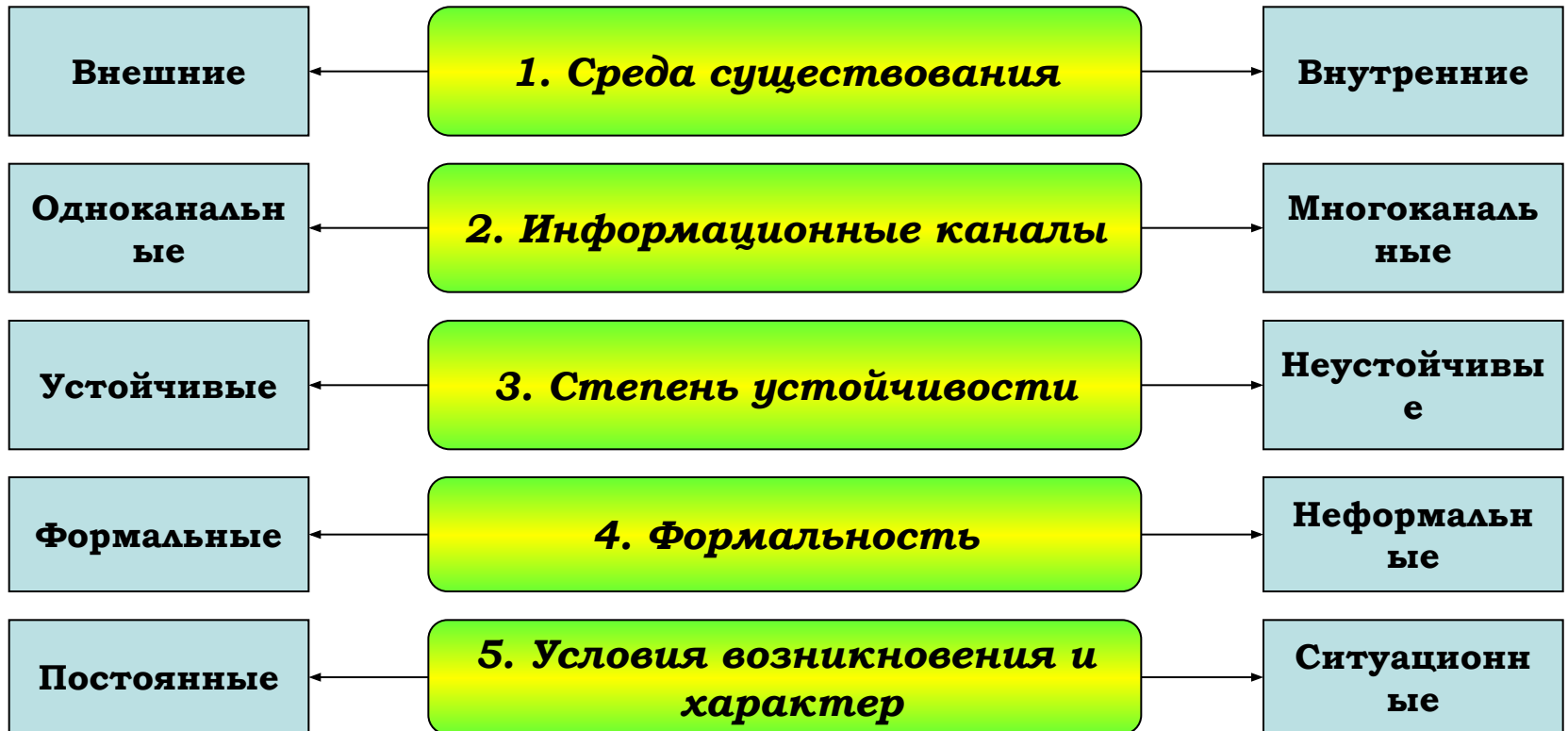
**взаимодействие  
личностей в процессе  
коммуникации**

**Цель коммуникации в организации – сделать  
общими интересы бизнеса для всех его  
участников!**

## 2 Интегрирующая роль коммуникации

### Виды коммуникаций в менеджменте:

#### Критерии классификации





## **2 Интегрирующая роль коммуникации**

### **Внешние коммуникации – обмен информацией с внешней средой**

**Коммуникации с потребителями – реклама, выставки – продажи, личные продажи, опросы, анкетирование, рекламации и т.д.**

**Коммуникации с органами власти – отчетность, справки, сообщения (в рамках системы государственного контроля и регулирования); лоббирование интересов в органах власти; встречи, переговоры, семинары и т.п.**

**Отношения с общественностью – создание благоприятного образа организации на местном, региональном и национальном уровне – через СМИ, благотворительность, пресс-конференции и прочее.**

## 2 Интегрирующая роль коммуникации

**Внутренние коммуникации – обмен информацией между частями организации.**

**Горизонтальные коммуникации – согласование между равноправными, не подчиняющимися друг другу подраз-**

**делениями. Отношения кооперации и координации.**

**Вертикальные коммуникации – нисходящая**

**информация**

**(стратегические цели и тактические задачи, указания руководства, изменения правил и инструкций и т.п.;**

**восходящая информация (отчет о результатах работы, возникающие проблемы, предложения исполнителей и**

**др.) Диагональные коммуникации – межуровневые**

**коммуни-**

**кации, осуществляемые не по линии прямого подчинения**

**(согласования с работником или руководителем другого**

**подразделения).**

## 2 Интегрирующая роль коммуникации

**Неформальные коммуникации – основаны на личных, неслужебных отношениях. Слухи.**

**Особенности неформальных коммуникаций – гораздо большая скорость передачи информации, значительная аудитория, сравнительно меньшая достоверность (особенно по личной информации).**

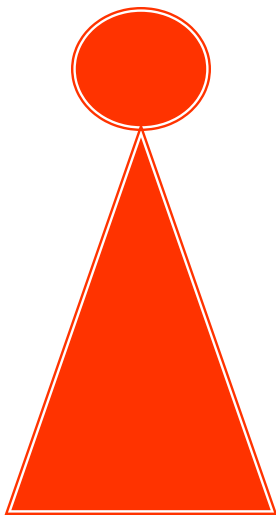
**Руководители часто используют неформальные каналы передачи информации – например, чтобы выяснить реакцию сотрудников на готовящиеся изменения; намеренно допускают «утечку» информации для более быстрого ее распространения.**

**Слишком большой объем слухов в организации – свидетельство неблагополучия системы формальных коммуникаций и ее неэффективности.**

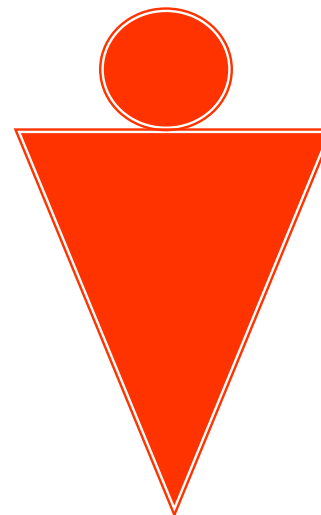
## 2 Интегрирующая роль коммуникации

### Основные элементы коммуникации:

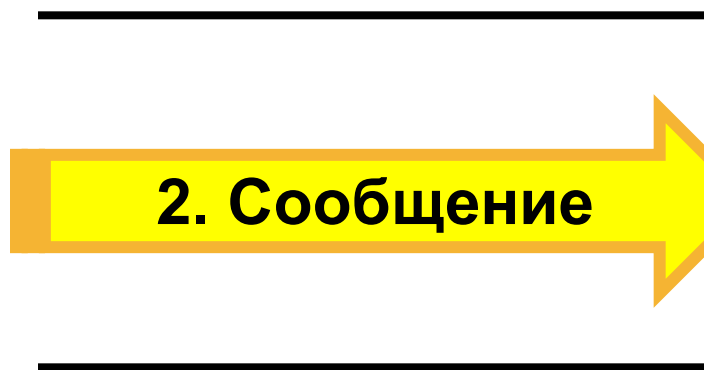
**1. Отправитель**



**4. Получатель**



**3. Канал**



**2. Сообщение**

## 2 Интегрирующая роль коммуникации

### Формы деловых коммуникаций:



#### 1. Беседа

*разговор,  
обмен мнениями.*



#### 2. Телефонный разговор

*весный обмен сведениями,  
помощью системы связи.*



#### 3. Совещание

*совместное  
обсуждение.*



#### 4. Переговоры

*обмен мнениями с какой-  
нибудь деловой целью.*



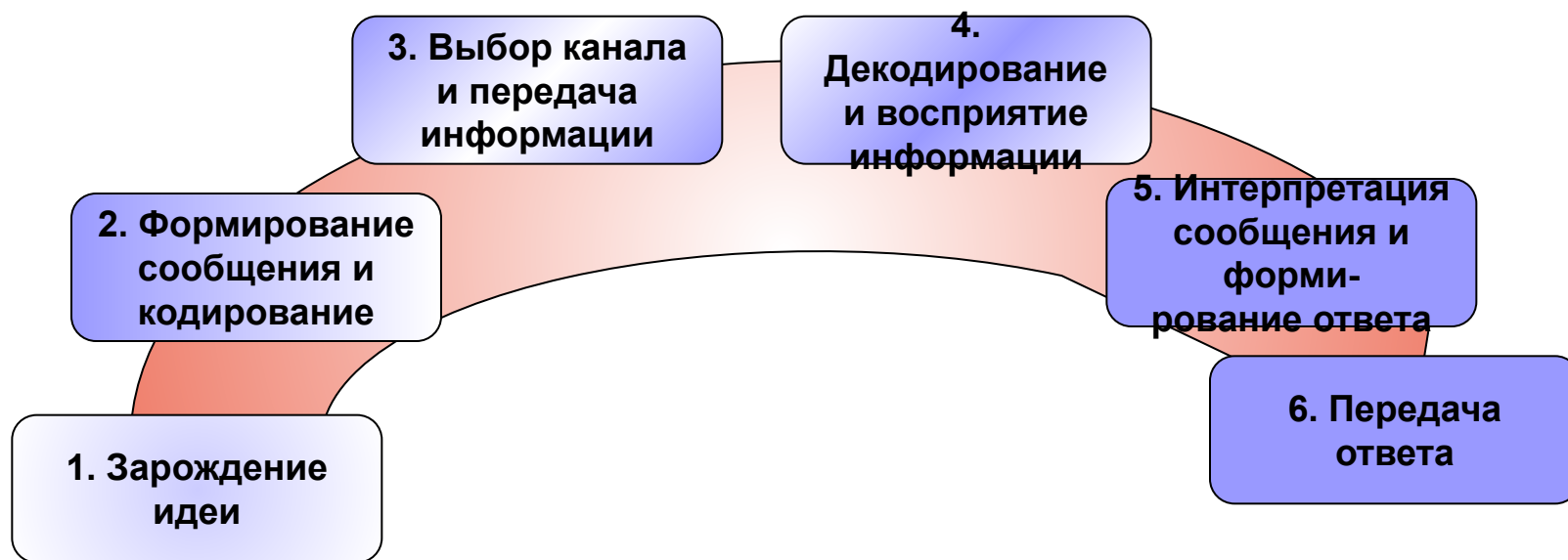
#### 5. Конференция

*собрание, совещание  
представителей организаций для  
обсуждения и решения каких-либо  
вопросов.*

### 3 Процесс коммуникации

Сам факт обмена информацией еще не гарантирует его эффективность.

**Процесс коммуникации – это последовательность действий при общении людей.**



## 3 Процесс коммуникации

### Этапы процесса коммуникации:

**1. Зарождение идеи.** Обмен информацией начинается с формулирования идеи, концепции или отбора информации. Нужна точная и понятная формулировка.

**2. Формирование сообщения и кодирование информации.** Отправитель с помощью символов, понятных получателю, придает информации определенную форму (слова, интонации, рисунки, обозначения, графика и т.п.)

**3. Выбор канала связи и передача сообщения.** Канал связи должен соответствовать типу символов и цели сообщения – устная речь, документы, телефон, Интернет, видео, эмоции и т.д. Желательно дублировать каналы передачи информации.

### 3 Процесс коммуникации

#### Этапы процесса коммуникации:

##### 4. Декодирование и восприятие информации. Перевод

**СИМВОЛОВ**

**в мысли получателя. При передаче информации возникают помехи и искажения (шумы). Причины шумов различны – языковые и невербальные, различия в восприятии, различия статусов и др.**

**5. Интерпретация сообщения и формирование ответа. Получатель информации формулирует свое понимание информации и свою ответную реакцию.**

**6. Передача ответа отправителю. Сформированный ответ передается отправителю, как правило, по тому же каналу связи.**

**Тем самым осуществляется обратная связь.**

**Цикл процесса коммуникации завершается.**



### 3 Процесс коммуникации

#### Коммуникативные навыки участников процесса коммуникации:

##### **Вербальные** (через обучение)

1. Слушание

2. Речь

3. Чтение

4. Письмо



##### **Невербальные** (в подсознании)

5. Язык  
телодвижений

6. Зрительный  
контакт

7. Параметры голоса

8. Внешность

### 3 Процесс коммуникации

#### Коммуникативные навыки: Слушание.

**Эффективное слушание – отличается от понятия «слух». Мы используем разные стили поведения при слушании:**

**Нейтральное слушание (сбор информации)**

**Оборонительное слушание (при малейшей неточности информация перестает восприниматься)**

**Селективное слушание – пауза между собственными высказываниями, очень низкое усвоение информации**

**Активное слушание – слушатель помогает говорящему высказаться и направляет так, чтобы услышать то, что ему интересно (техника активного слушания).**

# **Тема: Понятие и процесс коммуникации**

## **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.**