

# Коммуникации в организации. Принятие управленческих решений

1. Коммуникации в организации или Управленческое взаимодействие: понятие, типы, технологии
2. Управленческая информация, ее виды
3. Информационный обмен
4. Помехи при обмене управленческой информацией
5. Принятие управленческих решений.
6. Виды управленческих решений
7. Процесс принятия управленческого решения
8. Этапы принятия решения
9. Оценка эффективности управленческого решения
- (10. Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением = 40)

## черты управленческой деятельности

управленческая деятельность – это общение,  
для которого характерно

- напряженность?
- эмоциональность?
- отрицательные эмоции?
- необходимость подавлять отрицательные эмоции?
- необходимость контролировать эмоции?
- откладывать на далекое потом эмоциональную разрядку?

Что такое коммуникация?

общение

Чем обусловлена необходимость  
коммуникации?

два уровня управленческого  
взаимодействия

два уровня общения

# направления управленческого взаимодействия

1. Координация деятельности подчинённых для выполнения заданий
2. Обеспечение роста производительности труда
3. Организация сопряжённой и ритмичной работы подразделений.
4. Прогнозирование возможных срывов в работе и их предупреждение.
5. Контроль, оценка и коррекция деятельности подчинённых.
6. Поддержание трудовой дисциплины в коллективе.
7. Согласование индивидуальных особенностей подчинённых со спецификой их труда.
8. Моральное и материальное стимулирование.
9. Регулирование межличностных отношений подчинённых и разрешение конфликтов между ними.
10. Снижение психологической напряжённости в отношениях с подчинёнными.
11. Отстаивание законных интересов подчинённых.
12. Управление текучестью кадров, сохранение постоянства трудовых коллективов.
13. Обеспечение профессионального развития и повышения квалификации своих подчинённых.
14. Воспитательная работа с подчинёнными.

# Сферы управленческого взаимодействия

- 1) экспертное взаимодействие.
- 2) реализации представительской функции
- 3) руководитель представляет интересы своего подразделения и работников
- 4) управленческое взаимодействие в организационной сфере при осуществлении планирования, контроля и регулирования деятельности подразделения
- 5) управленческое взаимодействие в кадровой сфере
- 6) гармонизация социально-психологических характеристик коллектива.
- 7) оптимизация условий и режимов труда коллектива

**Каковы отличия между  
горизонтальным и вертикальным  
управленческим взаимодействием?**



# значение взаимосвязей внутри организации

- между отдельными сотрудниками
- между группами
- между группами и конкретными членами коллектива
- между сотрудниками одного подразделения и сотрудниками другого подразделения организации
- между сотрудниками одной организации и сотрудниками других организаций

# свойства информации

Информация - от латинского informatio – разъяснить, излагать

параметры информации

- объем, количество
- содержание
- ценность
- достоверность
- устаревание
- ценность информации и время
- **ценность информации = время = выживаемость = капитал = прибыль**
- **информация = время = решение = выживаемость = прибыль**
- **информация = время = решение = выживаемость = прибыль и закон Парето**

**В чем специфика, особенность  
управленческой информации?**

# классификация управленческой информации

- по носителям (электронные, вещественные и т.п. )
- по направлению движения (входящая и исходящая)
- по источнику (внешняя и внутренняя)
- по содержанию (экономическая, правовая, техническая и пр.)
- по спектру применимости (одноцелевая связана с решением одной конкретной проблемы; многоцелевая — нескольких различных)
- по назначению: отчетная служит для анализа; оперативная — для корректировки деятельности организации
- по роли: основная и вспомогательная
- по степени готовности для использования: первичная, промежуточная, конечная
- по степени важности: особо важная, важная, желательная , пустая
- по полноте: частичная, комплексная
- по предназначению : универсальная, функциональная, индивидуализированная
- по характеру потребления: постоянная, переменная
- по степени надежности: достоверная и вероятностная
- по способам распространения: устная, письменная и комбинированная
  
- форма передачи информации оказывает большое психологическое воздействие, например, устная информация, как правило, эффективнее письменной

Можно ли на основе сарафановой информации принять управленческое решение?

# Сарафановая информация

1. Какова степень надежности информации?
2. Какова степень искажения информации
3. Каковы причины искажения информации?
4. Кому выгодно искажение информации?
5. Каковы последствия принятия УР на основе сарафанной информации

# Значение информационного обмена

- 1) в принятии УР?
- 2) в управлении организацией?
- 3) в эффективности функционирования организации?
- 4) в усилении взаимозависимости?

обмен информацией  
встроен  
во все виды  
управленческой деятельности

# Приоритетность информации – решаемые проблемы и УР

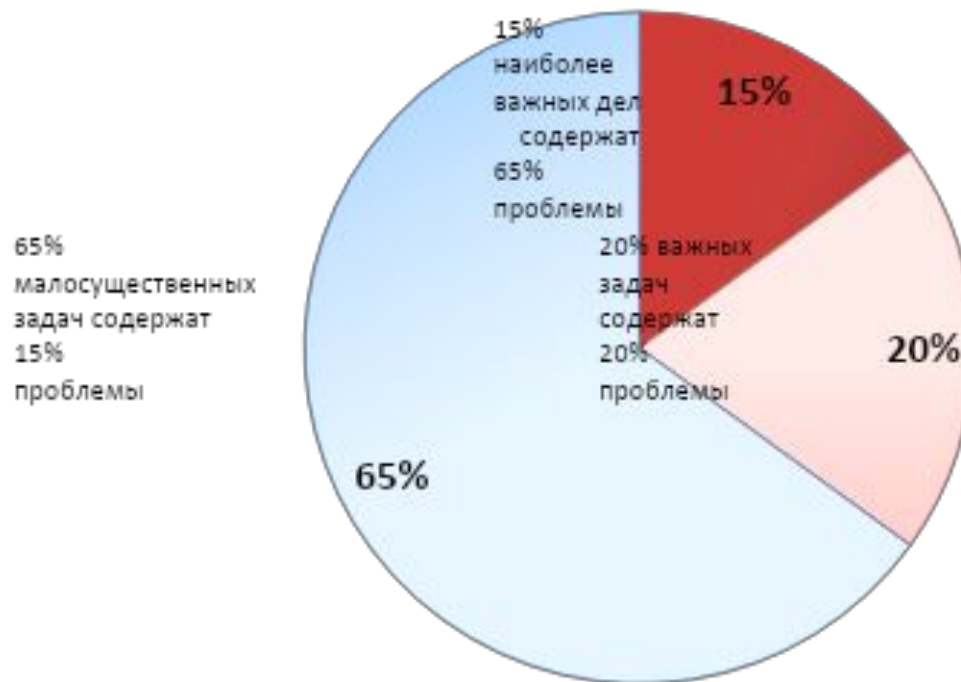


Рис.2.31. Технология приоритетов : соотношение важности задач и объема решаемых проблем



# Руководитель – время - коммуникации

50-90% времени  
при выработке и реализации  
управленческих решений  
у руководителя  
уходит  
на коммуникации  
в информационном обмене

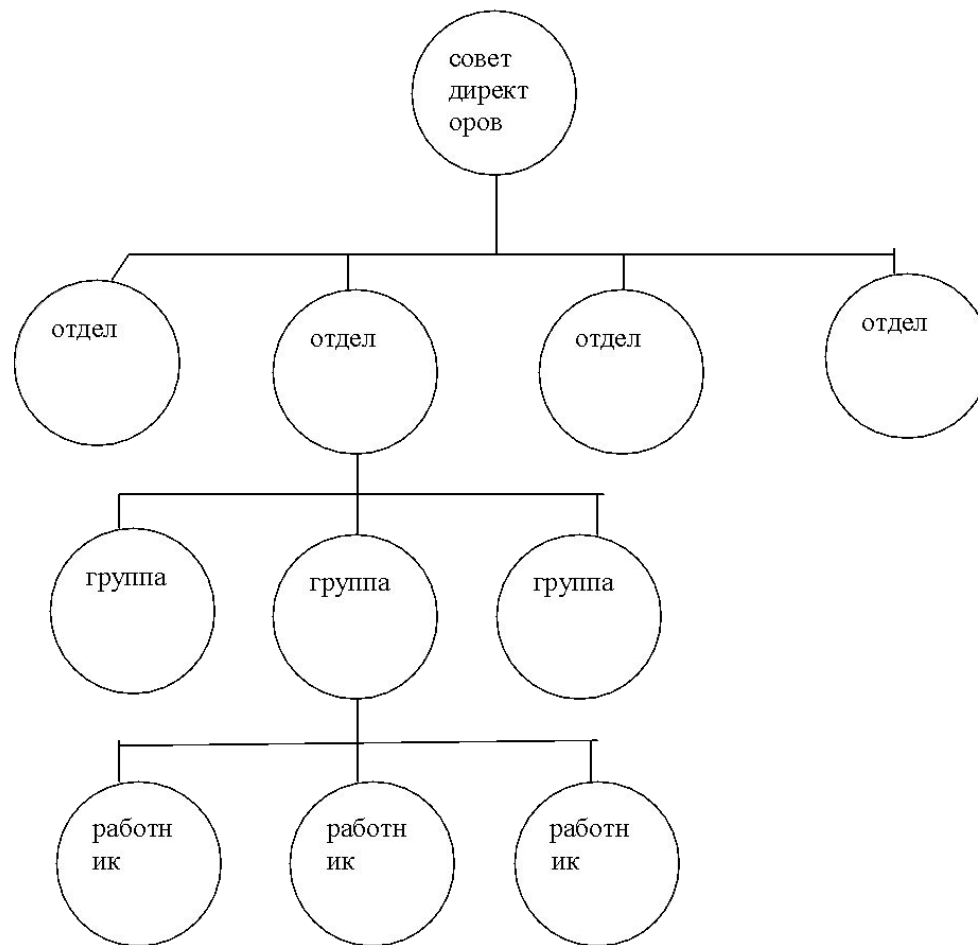
**цель коммуникационного процесса в обмене  
информацией**

**обеспечить понимание  
информации - сообщений**

# два встречных потока информации

- сверху вниз и наоборот с низу в верх
- + горизонтальные информационные  
ПОТОКИ

# качество – надежность – степень искажения информации – в обоих направления



# требование к документу

- 1) четкость и ясность составления
- 2) четкое определение объема, который обычно связан с характером и интерпретацией содержащихся в документе сведений
- 3) содержание документа не должно толковаться двояко, поэтому его принято излагать понятным, лаконичным языком по определенной схеме
- 4) документ должен быть достаточно полным и содержать всю основную информацию, необходимую для понимания сути проблемы и принятия решения
- 5) чем выше уровень управления, тем больше должна быть информационная емкость документа
- 6) спорных вопросов в документах обычно стараются не затрагивать или, в крайнем случае, дают их, как и разъяснения, в приложении.

## каналы передачи информации

- **письменные:** приказы, распоряжения, отчеты
- **устные:** межличностный обмен информацией, собрания, совещания, деловые беседы

# Процент восприятия информации

- через жесты, позы и выражение лица - 55%
- через интонации и модуляции голосом - 38%
- через слова – 7%

# Помехи при обмене управленческой информацией

- предвзятость
- стереотипы
- субъективность
- профессионализм и опыт
- личностные качества человека
- понимание важности информации
- интерес к информации
- технические помехи – разное понимание СИМВОЛОВ



# **три типа барьеров в коммуникационных каналах**

**личностные  
физические  
семантические**

# система управления в свете принятия УР

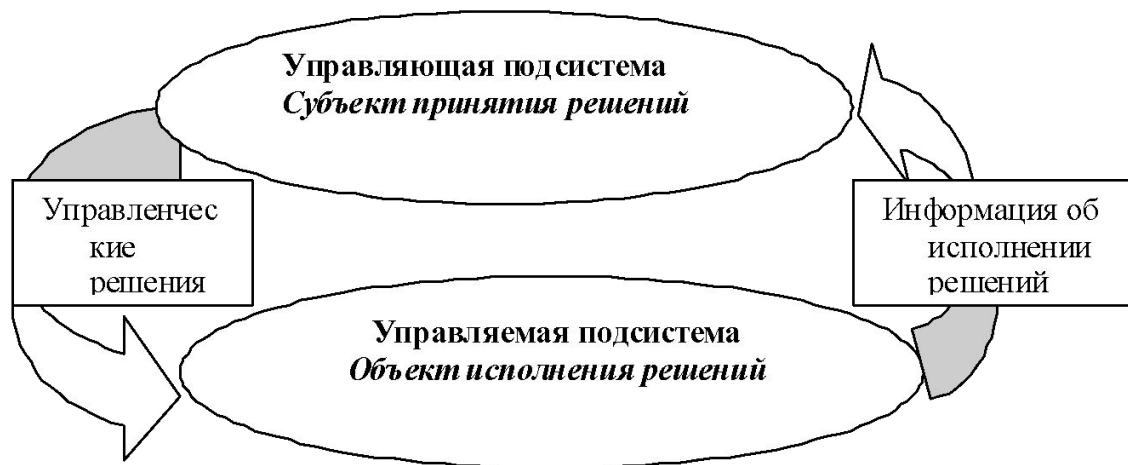


Рис. 3.1. Система управления.

# Понятие управленческого решения

Решение называется управленческим (УР), если оно разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на:

- стратегическое планирование;
- управление управленческой деятельностью;
- управление человеческими ресурсами (производительность, активизация знаний, умений, навыков);
- управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- формирование системы управления компании (методология, механизм);
- управленческое консультирование;
- управление внутренними и внешними коммуникациями.

# содержание управленческого решения

- Экономическая сущность УР
- Организационная сущность УР
- Социальная сущность УР
- Правовая сущность УР
- Технологическая сущность УР

## технологии принятия УР и качество УР

- 1) метод, основанный на интуиции руководителя
- 2) метод, основанный на здравом смысле
- 3) метод, основанный на научно-практическом подходе
- 4) + синтез всех трех

## методы принятия УР

- единоличный
- коллективный
- метод Дельфи,
- экспертный метод,
- метод мозговой атаки (штурма)

## **Принять управленческое решение – ответить на следующие вопросы**

1. Что делать?
2. Где делать?
3. Кому делать?
4. Когда делать?
5. Как делать?
6. С кем делать?
7. В какой последовательности делать?
8. Какие ресурсы необходимы?

# критерии эффективности решения

- социальные
- экономические
- технические
- творческие
- социально-психологический климат
- для работника
- для организации



## Влияние качества и эффективности принимаемых решений на будущее

Реализация решения	ВЕРНЫЕ РЕШЕНИЯ	ОШИБОЧНЫЕ РЕШЕНИЯ
Материальные ресурсы	Эффективно использованы	Потери
Финансовые ресурсы	Эффективно использованы	Потери
Человеческие ресурсы	Эффективно использованы	Потери
Ресурс времени	Эффективно использованы	Откат по времени назад
Успех	Прорыв вперед	
Провал		Откат назад, банкротство
Психологическое состояние коллектива	Уверенность в будущем, поддержка руководства, духовный подъем	Потеря уверенности в будущем, духовный спад, уход с фирмы, рост недоверия к руководству



