



Основа менеджмента

Старший преподаватель: Г.С Хусанова

**Место главы «Коммуникации в менеджменте»
в макроструктуре раздела «Связующие процессы в менеджменте»**

**Без связи нет управления,
без управления нет победы.
Георгий Жуков**



**Место главы «Коммуникации в менеджменте»
в макроструктуре раздела «Связующие процессы в менеджменте»**

Раздел 3. Связующие процессы в менеджменте

**3.1. Коммуникации
в менеджменте**

**3.2. Процесс
управления и
управленческие
решения**

**3.1.1. Информация как
технологическая основа
менеджмента**

**3.1.2. Интегрирующая
роль коммуникации**

**3.1.3.
Коммуникационный
процесс**

**3.1.4. Развитие
коммуникационных
технологий в менеджменте**

39

30

19

8

3.1. Коммуникации в менеджменте. СЛС



8



20



31



40



3.1.1. Информация как технологическая основа менеджмента

3.1.1.1. Роль информации в менеджменте

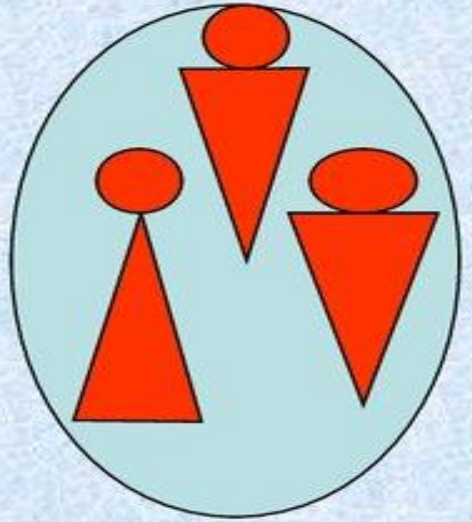
Информационная связь между работниками с целью обеспечения эффективной согласованности



ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ



- разъяснения
- сообщения
- сведения о процессе
- сведения о результате деятельности



8

10

11

16

24

3.1.1. Информация как технологическая основа менеджмента

3.1.1.1. 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.

9

11
21
22

1. К. Шеннон	2. В.М. Глушков	3. В.Г. Афанасьев
Как мера неопределенности события	Как свойство материи	Как знание для активного действия, <i>управления</i> и самоуправления
Не учитывает смысловую сторону	Любые сообщения воспринимаемые человеком или приборами	Содержание <i>логического мышления</i> , которое воспринимается с помощью слышимого или видимого слова для использования людьми в их деятельности.

средство

М

продукт

УИ

слс



3.1.1. Информация как технологическая основа менеджмента

3.1.1.2. Управленческая информация

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

9
10

12
14
16
21



3.1.1. Информация как технологическая основа менеджмента

3.1.1.2. Управленческая информация

11

1. ОБЪЁМ

информация может быть избыточной,
недостаточной, достаточной

13

2. ДОСТОВЕРНОСТЬ

процент реальных сведений в общем объёме
информации

14

3. СТОИМОСТЬ

уровень затрат материалов, времени и денег на
принятие правильного решения

16

4. НАСЫЩЕННОСТЬ

соотношение полезной и фоновой информации

5. ОТКРЫТОСТЬ

возможность предоставления её различным
категориям людей

6. ЦЕННОСТЬ

соответствие ценностным ориентирам
деятельности человека

3.1.1. Информация как технологическая основа менеджмента

Информационные носители

Люди



Документы



Интернет



Литературные
источники



СМИ

Информационные
устройства



СЛС



14

15

16

35

41

42

3.1.1. Информация как технологическая основа менеджмента

Основные источники выработки информации в менеджменте

11	1	Самонаблюдение	<i>Приобретенные знания, квалификация</i>	15
12	2	Взаимодействие	<i>Взаимный обмен информацией</i>	16
13	3	Сообщение	<i>Письма, отчеты, исследования</i>	27
	4	Сопоставление	<i>Рассмотрение, сравнение</i>	33
	5	Анализ	<i>Модели и методы принятия решений</i>	
	6	Образование и опыт	<i>Совокупность практически усвоенных знаний, умений и навыков</i>	

3.1.1. Информация как технологическая основа менеджмента

3.1.1.3. Коммуникативные свойства информации



13

14

16

22

33

3.1.1. Информация как технологическая основа менеджмента

3.1.1.4. Ключевое ограничение использования информации в менеджменте



- 9
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15

- 21
- 23
- 32

3.1.2. Интегрирующая роль коммуникации

3.1.2.1. Понятие коммуникации. Язык

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

К = Язык ед. + Соц. опыт общ. + Ср. общ. доп.

3.1.2. Интегрирующая роль коммуникации

3.1.2.1. Понятие коммуникации. Язык

Профессиональный язык – это специальный язык в профессиональном сообществе.



врач

строитель



менеджер

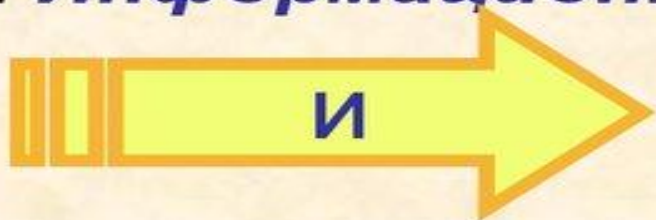


Существует ли профессиональный язык менеджера?

3.1.2. Интегрирующая роль коммуникации

3.1.2.2. 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!

3. Виды интересов

Организационные

Экономические

Социально-
психологические

3.1.2. Интегрирующая роль коммуникации

3.1.2.3. Виды коммуникаций

Критерии классификации



24

26

27

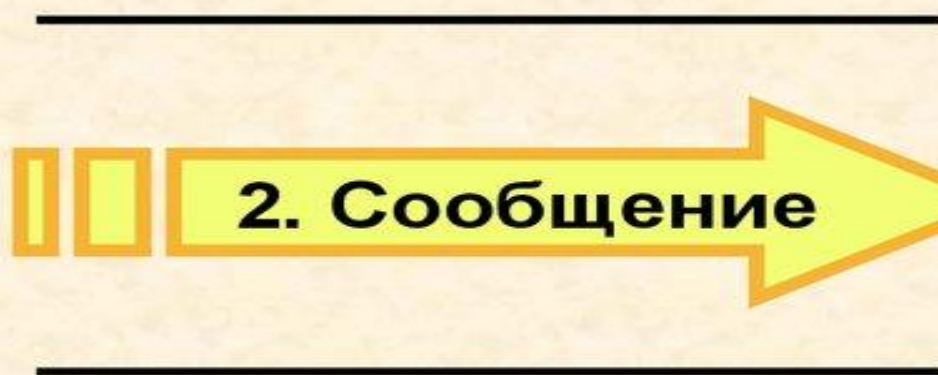
3.1.2. Интегрирующая роль коммуникации

3.1.2.4. Элементы коммуникации

1. Отправитель



3. Канал



4. Получатель



3.1.2. Интегрирующая роль коммуникации

3.1.2.5. Формы деловых коммуникаций



1. Беседа
разговор,
обмен мнениями.



2. Телефонный разговор
словесный обмен сведениями, с
помощью системы связи.



3. Совещание
совместное обсуждение.



5. Переговоры
обмен мнениями с какой-нибудь
деловой целью.



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

3.1.3. Коммуникационный процесс

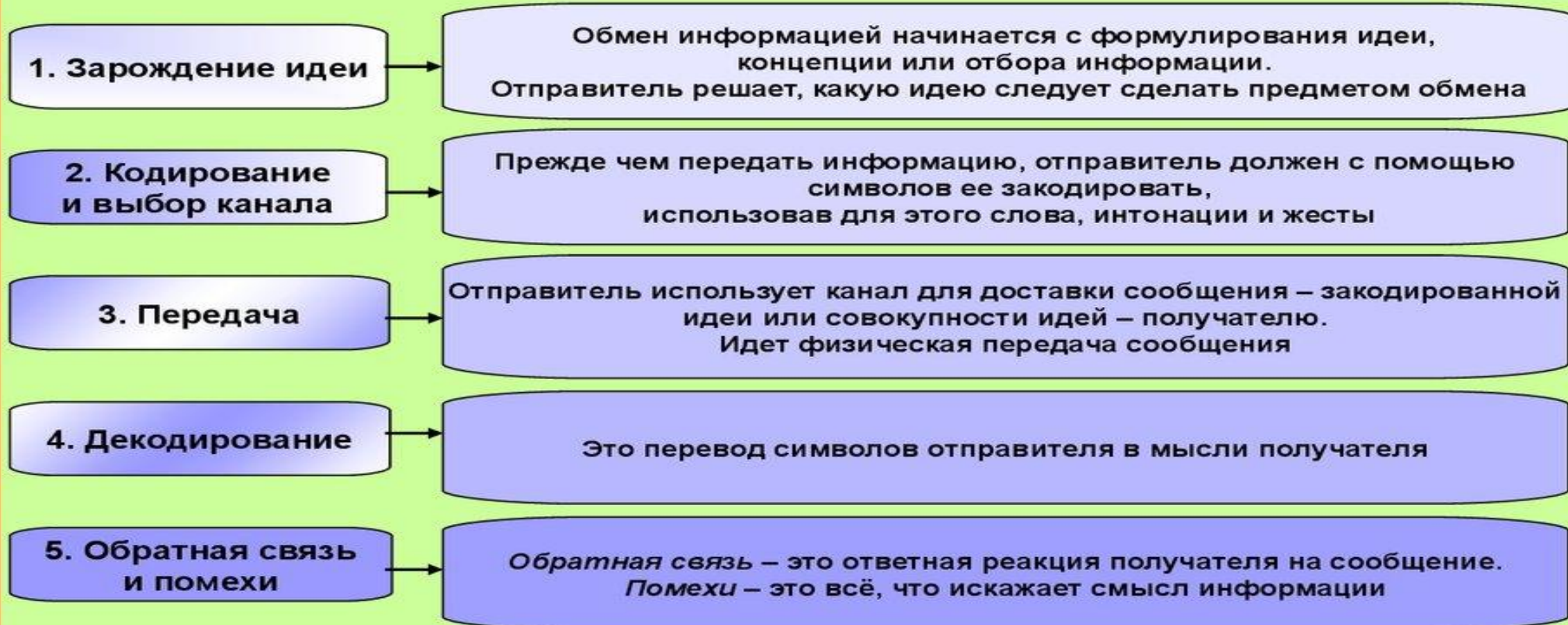
3.1.3.1. Понятие коммуникационного процесса и его этапы

Коммуникационный процесс – это последовательность действий при общении людей



3.1.3. Коммуникационный процесс

3.1.3.1. Понятие коммуникационного процесса и его этапы



3.1.3. Коммуникационный процесс

3.1.3.2. Коммуникативные навыки

Вербальные

1. Слушание

2. Речь

3. Чтение

4. Письмо

Невербальные

5. Язык телодвижений

6. Зрительный контакт

7. Параметры голоса

8. Внешность



3.1.3. Коммуникационный процесс

3.1.3.3. Коммуникационные барьеры

Межличностные

1. Барьер восприятия

2. Семантические барьеры

3. Невербальные преграды

4. Плохая обратная связь

5. Неумение слушать

Организационные

6. Искажение сообщений

7. Информационные перегрузки

8. Плохая структура организации

3.1.4. Развитие коммуникационных технологий в менеджменте

3.1.4.1. Современные средства коммуникации в менеджменте

	<p>1. Электронная почта</p>	<p>мгновенная передача письменных сообщений между компьютерами, связанными между собой.</p>
	<p>2. Голосовая почта</p>	<p>система связи, которая оцифровывает произнесенное сообщение, предаёт его по сети и сохраняет на диске, чтобы получатель мог ознакомиться с ним позже.</p>
<p>Fax</p>	<p>3. Факс</p>	<p>система связи, позволяющая передавать печатные документы, содержащие и текст, и графику</p>
	<p>4. Теле конференция</p>	<p>система передачи информации, позволяющая группе людей одновременно общаться в режиме реального времени с помощью телефона или электронной почты</p>

13

26

27

43

44

3.1.4. Развитие коммуникационных технологий в менеджменте

3.1.4.1. Современные средства коммуникации в менеджменте

	<p>5. Видео конференция</p>	<p>система передачи информации, позволяющая группе людей одновременно общаться в режиме реального времени и при виде друг друга на экранах мониторов</p>
	<p>6. Электронный обмен данными</p>	<p>система передачи информации, позволяющая организациям обмениваться стандартными деловыми документами</p>
	<p>7. Интрасети, или внутренние сети</p>	<p>внутренние организационные системы передачи информации, основанные на Internet-технологиях. Передаваемые по ним данные доступны только для служащих конкретной организации</p>

3.1.4. Развитие коммуникационных технологий в менеджменте

3.1.4.2. Влияние информационных технологий на организацию рабочих мест

1. *Виртуальные рабочие места*

метод организации работы, когда используются огромные офисные помещения, оснащенные передвижной мебелью, переносными телефонами и портативными компьютерами

2. *Телеработа*

метод организации работы, при котором служащие связаны со своим рабочим местом через компьютер

3.1.4. Развитие коммуникационных технологий в менеджменте

3.1.4.2. Влияние информационных технологий на организацию рабочих мест

Правила эффективной коммуникации по организации работ персонала управления

1. *Определите, какая информация является срочной.*
2. *Какая информация должна копироваться или переадресовываться и кому.*
3. *Кому и какая информация должна поступать.*
4. *Установите периодичность уничтожения электронных и других документов.*
5. *Определите сроки ответа на каждый вид коммуникации.*
6. *Не превышайте установленный максимальный объем сообщений.*
7. *Выработайте правила проведения совещания.*

Особенности невербальной коммуникации

- ▶ ***Невербальное общение*** – это «язык жестов», включающий такие формы самовыражения, которые не опираются на слова и другие речевые символы.

Особенности невербальной коммуникации

- ▶ Психологи считают, что в процессе общения непосредственно слова несут 10 % информации.
- ▶ По мнению Франсуа Сюдже (автора книги «Правда о жестах»), в 55 % случаев информация поступает через жесты, мимику, а в 38 % – через интонацию.

Особенности невербальной коммуникации

- ▶ **Эффективность делового общения определяется умением правильно интерпретировать визуальную информацию, т.е. взгляд партнера, его мимику, жесты, а также тембр и темп речи.**

Особенности невербальной коммуникации

- ▶ Не все или не в полной мере могут контролировать **собственные жесты, мимику, позы.**
- ▶ Глаза, движения часто **выдают человека, являются своего рода каналами утечки информации.**

Виды невербальной коммуникации

- 1. Кинетика:** позы, жесты, мимика.
- 2. Паралингвистика:** особенности произношения, тембр голоса, его высота и громкость, темп речи, паузы между словами, фразами, смех, плач, вздохи, особенности организации и контакта.
- 3. Проксемимика:** дистанцирование (от англ. Proximi – близость).
- 4. Визуальное общение – контакт глаз.**

Средства невербальной коммуникации:

- **жестовый контакт**, выражающийся в разнообразных формах – толчки, похлопывания, поглаживания и т.п.;
- **дистанция** между общающимися – расстояние между участниками делового общения свидетельствует о его формальности или неформальности, об отношении партнеров друг к другу, о степени заинтересованности в разговоре;
- **ориентация**, т.е. положение сидящих (стоящих) по отношению друг к другу – ориентация может меняться в зависимости от ситуации и свидетельствует о степени соперничества или сотрудничества;

Средства невербальной коммуникации:

- **внешний вид.** Основная цель – сообщение о себе. Через имидж деловые партнеры информируют окружающих о своем социальном положении, виде деятельности, самооценке и т.п.;
- **поза тела** – поза обычно указывает на те или иные межличностные отношения, на социальное положение партнера. Она может меняться в зависимости от настроения и эмоционального состояния человека. Однако при интерпретации необходимо учитывать культурный потенциал человека и общепринятые этикетные условности, которые следует соблюдать в тех или иных конкретных ситуациях;

Средства невербальной коммуникации:

- **кивок головой** используется для одобрения или подтверждения чего-либо, а также как сигнал, дающий партнеру основание вступить в диалог;
- **выражение лица (мимика)** дает возможность для широкой интерпретации, сокрытия или демонстрации эмоций, помогает понять информацию, передаваемую с помощью речи, «сигналит» об отношении к кому-то или чему-то;
- **жесты** могут быть не очень выразительны, например, движения головы или тела, но используются параллельно с речью, чтобы что-то в ней выделить, подчеркнуть, а иногда и заменить ее;

Средства невербальной коммуникации:

- **взгляд** позволяет считывать самые разнообразные сигналы: от проявления интереса к кому-то или к чему-то до демонстрации абсолютного пренебрежения. Выражение глаз находится в тесной связи с речевой коммуникацией;
- **паравербальные и экстравербальные сигналы.** Смысл высказывания может меняться в зависимости от того, какая интонация, ритм, тембр были использованы для его передачи. Речевые оттенки влияют на смысл высказывания, сигнализируют об эмоциях, состоянии человека, его уверенности или застенчивости.

Язык жестов и мимики

- Движения рук и тела передают много сведений о человеке.

1. Состояние организма и непосредственные эмоциональные реакции.

**2. Черты характера человека:
степень его уверенности в себе, зажатость или раскованность, осторожность или порывистость.**

В позе и движениях проявляется и социальный статус человека. Такие выражения, как «идти с высоко поднятой головой», «расправить плечи», «стоять на полусогнутых» представляют собой не только описание позы, но и выражают определенное психологическое состояние человека.

Язык жестов и мимики

- **3. Проявление культурных норм, усвоенных человеком.**

Например, воспитанный мужчина никогда не будет разговаривать сидя рядом со стоящей женщиной, независимо от того, как он оценивает ее личные достоинства.

4. Условно-символические значения.

Виды жестов

- ▶ **Коммуникативные** – жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запретов, удовлетворительные, отрицательные, вопросительные и т.д.;
- ▶ **модальные**, т.е. выражающие оценку и отношение (жесты одобрения, неудовлетворения, доверия и недоверия, растерянности).

Перекрещенные на груди руки



- **Перекрещенные на груди руки** являются модифицированным вариантом преграды, которую человек выставляет между собой и своим собеседником.
- **Закрытая поза** воспринимается как поза недоверия, несогласия, противодействия, критики. Более того, примерно треть информации, воспринятой из такой позы, не усваивается собеседником.

Руки и ноги не перекрещены



➤ ***Руки и ноги не перекрещены*** – это поза доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта.

Прикрывание рта и почесывание носа



Прикрывание рта отражает наличие у собеседника двух противоречивых желаний: высказаться и остаться не услышанным. Если человек в процессе общения **притрагивается ко рту или прикрывает его ладонью**, это означает, что он по какой-то причине «сдерживает» собственные высказывания.

Прикосновение к уху



Почесывание уха является облегченным вариантом «затыкания» ушей и означает, что человек не хочет слышать того, о чем ему говорит собеседник. Такая реакция возможна, если собеседнику стало скучно вас слушать или он не согласен с одним из ваших утверждений.

Подпираание ладонью подбородка

Человек подпирает голову или подбородок, если ему скучно, неинтересно и он борется со своим желанием заснуть.



Рис. 60. У него негативные мысли.

Жесты нетерпения

Если **человек постукивает пальцами** по столу, ерзает на стуле, притоптывает ногами или посматривает на часы, то тем самым он сигнализирует окружающим о том, что его терпение заканчивается



Рукопожатия

Доминирующее рукопожатие является наиболее агрессивной его формой. При доминирующем (властном) рукопожатии человек сообщает другому, что он хочет главенствовать в процессе общения. По данным исследований в США, 78 % высокопоставленных чиновников не только первыми протягивали руку, но и пользовались властным способом рукопожатия.



Рукопожатие

- ▶ С помощью различного разворота ладони можно придать этому жесту различные значения. *Когда ваша рука захватывает руку другого человека так, что она оказывается повернутой вниз своей ладонью,* – это ***властное рукопожатие***. Такое рукопожатие свидетельствует о том, что вы хотите главенствовать в процессе общения с вашим партнером.

Дистанция



▶ *Интимное расстояние* — от 0 до 45 см. На таком расстоянии общаются самые близкие люди.

Дистанция

- ▶ **Персональное** – от 45 до 120 см – общение со знакомыми людьми.
- ▶ **Социальное** – от 120 до 400 см – предпочтительно при общении с чужими людьми и при официальном общении.
- ▶ **Публичное** – от 400 до 750 см. На этом расстоянии не считается грубым обменяться несколькими словами или воздержаться от общения, на таком расстоянии происходят выступления перед аудиторией.

Открытые жесты



▶ *Жесты*

открытости

свидетельствуют об искренности и желании говорить откровенно.

▶ *Жест «раскрытые*

руки» состоит в том, что собеседник протягивает вперед в вашу сторону свои руки ладонями вверх.

«Закрытые»
жесты



Простое скрещивание рук является универсальным жестом, обозначающим оборонительное или негативное состояние .

Если помимо скрещенных на груди рук собеседник еще **сжимает пальцы в кулак**, то это свидетельствует о его враждебности или наступательной позиции собеседника.

ДАЙТЕ ХАРАКТЕРИСТИКУ ГРУППАМ ЛЮДЕЙ

Обратите внимание на: выражение лица, складки на лбу, положение бровей, открытость глаз, ноздри, положение рук и т.д.

1



несчастливы, озлоблены, и явно занимают оборону

2

удовлетворены, открыты, уверены в себе



ЗАПОМНИТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ СООТВЕТСТВИЯ



Открытость



Оценка



Сомнения



Мечтание



Доминирование



Оборона



Сексуальность

КАК «ПРОЧЕСТЬ» ЛИЦО ПОДРУГИ

1



Отвращение

2



Контролируемый гнев

3



Страх

4



Саркастическая улыбка

5



Дежурная улыбка

6



Презрение

7



Просьба

8



Мольба

9



Недоуменный гнев

10



Оторопь

11



Глухая ненависть

12



Робкая покорность

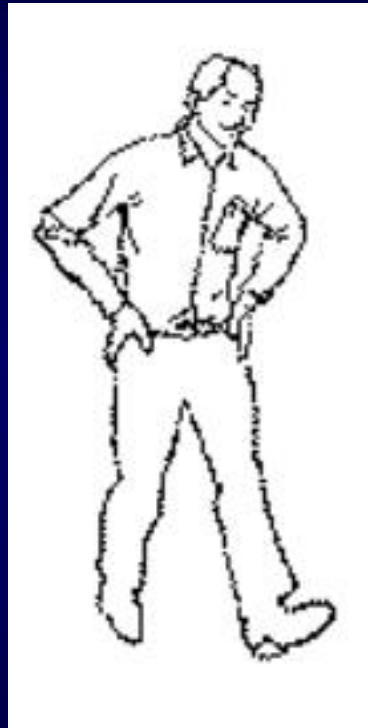
ОХАРАКТЕРИЗУЙТЕ ЛЮДЕЙ НА РИСУНКАХ

1



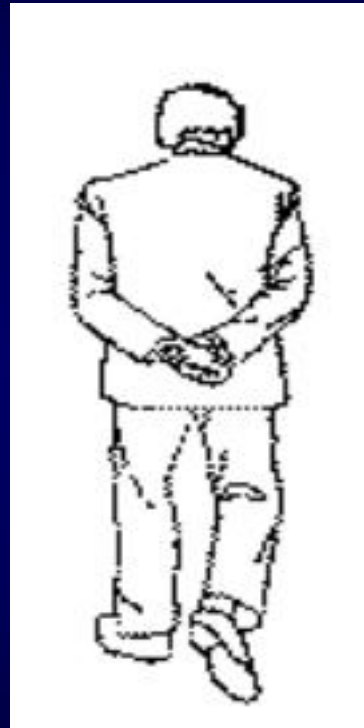
Угнетенный

2



Вспышка
энергии

3



Озабоченный

4



«Задавака»

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!!!