

СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ

**Коммуникации
Управленческие
решения**



Понятие коммуникации

Коммуникация –

- ✓ это процесс передачи информации кому-либо.
- ✓ сложный процесс, состоящий из взаимосвязанных шагов, необходимых, чтобы сделать мысли одного человека понятными другим
- ✓ менеджер от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации



Задачи менеджера в области коммуникации:

- **1. Обеспечение эффективного обмена информацией между руководителями и подчиненными.**
- **2. Совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией.**
- **3. Создание информационных каналов для обмена информацией и координации задач и действий.**
- **4. Регулирование и рационализация информационных потоков.**



Понятие информации

Информация – это

- ✓ одна из сложнейших областей современной науки
- ✓ коммуникация и связь, в процессе которой устраняется неопределенность
- ✓ передача разнообразия
- ✓ мера сложности структур
- ✓ вероятность выбора



В теории менеджмента

Информация – совокупность сведений об изменениях, совершающихся в системе и окружающей ее среде, которая уменьшает степень неопределенности наших знаний о конкретном объекте, это обмен сведениями (данными) между людьми, тех. средствами, человеком и тех. средством.



Свойства информации

- ✓ информация - абстрактное понятие (как математика), но она отражает свойства материального объекта и не может возникнуть из ничего
- ✓ информация обладает свойствами материи, ее можно получить, записать (записать, накопить), уничтожить (стереть), передать
- ✓ информация - единственный вид ресурсов, который в ходе исторического развития человечества не только не истощается, а постоянно увеличивается, совершенствуется и способствует эффективному использованию других ресурсов, а иногда и создает новые

Главное

- ✓ Информация - предмет, средство и продукт управленческого труда.
- ✓ Информация - основой процесса управления, труд управляющего и состоит в ее изучении и обработке
- ✓ От уровня организации сбора, обработки и передачи информации зависит эффективность управления.
- ✓ **Есть и дезинформация, чаще всего она встречается в отчетах, составляемых для начальства**

Виды информации

- ✓ внешняя (входная) информация
- ✓ внутренняя информация
- ✓ первичная (исходная), которая возникает в ходе производства
- ✓ вторичная как результат обработки исходной информации



Требования, предъявляемые к управленческой информации

- ✓ надежность (и достоверность)
- ✓ своевременность
- ✓ адресность
- ✓ возможность многократного использования



Виды коммуникаций

Критерий классификации	Виды классификации
Способ передачи	Межличностные С использованием технических средств
Среда существования	Внутренние Внешние
Тип связей	Вертикальные Горизонтальные
Условия возникновения	Формальные Неформальные
Вид интересов	Постоянные Ситуационные Организационные Социально-психологические Экономические

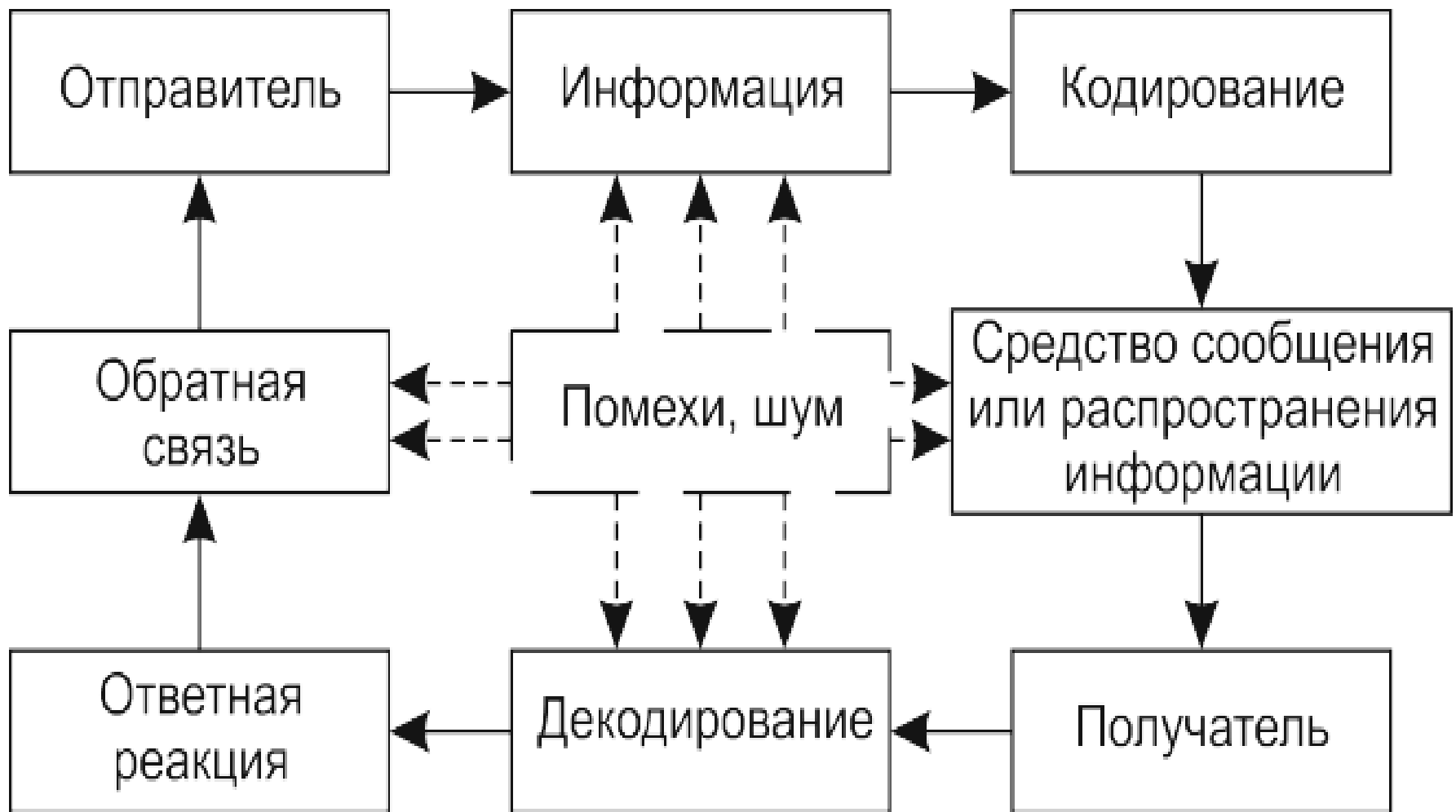
Вертикальные и горизонтальные



Основные элементы коммуникационного процесса

- **Коммуникационный процесс** — обмен информацией между отдельными людьми или группой лиц.
- **Основная цель** — обеспечение понимания посланного сообщения.
 - **четыре элемента:**
- **отправитель** — лицо, собирающее информацию и передающее ее;
- **сообщение** — сама информация, представленная в той или иной форме;
- **канал** — средства передачи информации;
- **получатель** — лицо, которому предназначена информация и который интерпретирует ее.

Коммуникативный процесс



Коммуникационные сети

- ✓ **Коммуникационная сеть** – соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

- ✓ **вертикальные связи** возникают между уровнями управления, руководителем и подчиненными по восходящим и нисходящим направлениям

- ✓ **горизонтальные связи** возникают между равными по уровню работниками и подразделениями организации, для координация задач и действий

- ✓ **диагональные связи** возникают между начальниками и подчиненными разных подразделений организации

- ✓ **Задача** - придать коммуникационным потокам правильное направление



Преграды в межличностной коммуникации

- ✓ Разное восприятие информации
 - ✓ Семантические барьеры
 - ✓ Невербальные преграды
 - ✓ Плохая обратная связь
 - ✓ Неумение слушать



Преграды в организационной коммуникации



- ✓ **Искажение сообщения**
- ✓ **Информационные перегрузки**
- ✓ **Неудовлетворительная структура организации**

Методы совершенствования коммуникации в организации

- ✓ Регулирование информационных потоков
 - ✓ Использование различных форм коммуникации и совершенствование организационной структуры
 - ✓ Системы обратной связи
 - ✓ Системы сбора предложений
 - ✓ Информационные бюллетени и публикации
- ✓ Современные информационные технологии



Управленческие решения

- **Решение** – это выбор альтернативы.
- **Принятие решений** – это интегральная часть управления организацией любого рода.
- **Принятие управленческого решения** – это выбор наилучшего способа достижения какой-либо цели управления в процессе анализа вариантов.

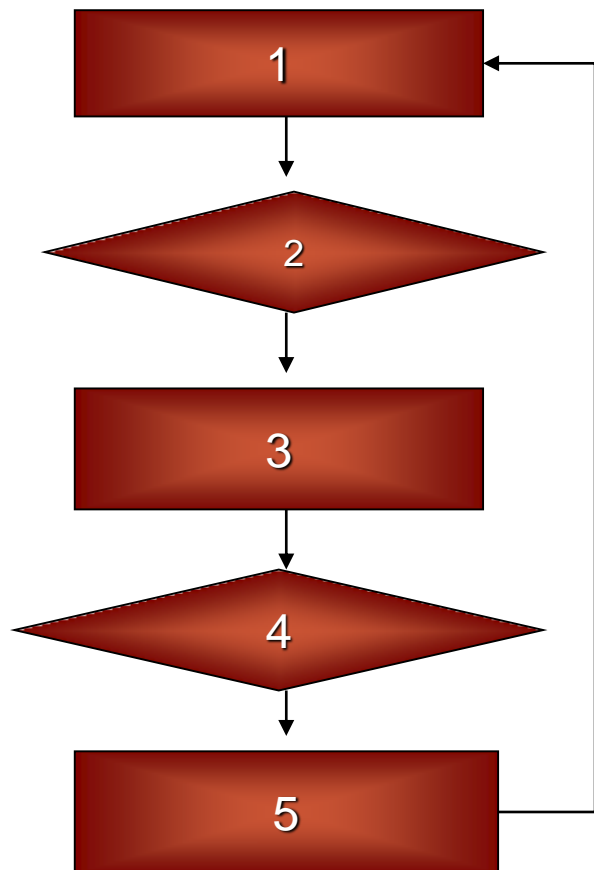


Виды решений

1. Организационное решение:
 - запрограммированное
 - незапрограммированное
2. Компромиссы
3. Интуитивное решение
4. Решение основанное на суждении
5. Рациональное решение



Этапы рационального решения проблем



- 1 - диагностика проблема;
- 2 - формулировка ограничений и критериев;
- 3 - выявление альтернатив;
- 4 - оценка альтернатив;
- 5 - окончательный выбор.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям

- Наличие ясной цели
- Должно быть обоснованным
- Иметь адресата и сроки исполнения
- Должно быть непротиворечивым и правомочным
- Должно быть эффективным и конкретным
- Должно быть своевременным
- Должно обладать полнотой, краткостью и четкостью

Основные причины невыполнения решений

- 1) если решение было недостаточно четко сформулировано руководителем;
- 2) если решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил;
- 3) решение четко сформулировано, и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;
- 4) решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным руководителем. Исполнитель в данном случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Модели принятия управленческих решений

Выделяют три базовых типа моделей:

1. Физическая
2. Математическая
3. Аналоговая

