

КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Для студентов 3 курса

«Реклама и связи с общественностью»

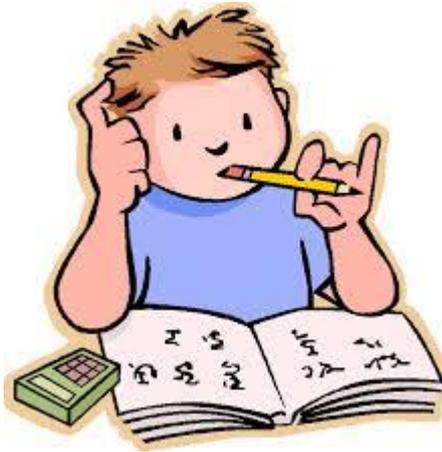
бакалавриат

2017г.



Шевченко Дмитрий Анатольевич,
Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой
маркетинг в сфере науки и технологий Московского политеха
Почетный член гильдии маркетологов, консультант в сфере
маркетинга образовательных организаций. shevm@rggu.ru
Блог: <http://shevchenko.rggu.ru/>

ВАШЕ ЗАДАНИЕ по контрольной работе!



Прошу вас выбрать объект исследования: любую
компанию, организацию!

Подготовить схему управления организацией!
Дать объяснение схемы организационного управления,
места и роли каждой входящей в нее подструктуры!

Источники:

- Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч.1 и Ч.II. – М.: «Юрайт», 2002.
- Закон РСФСР от 22 марта 1991 г. №948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» (в ред. Закона РФ от 02 февраля 2006 г. №019-ФЗ).
- Конституция Российской Федерации : (Рос. газ., 21 янв. 2009 г., № 7). - М. : Ось-89, 2012. - 47 с.
- Трудовой кодекс Российской Федерации : (собр. законодательства Рос. Федерации, 2002, № 1, ст. 3) : в ред. Федер. законов: от 24 июля 2002 г. № 97-ФЗ (СЗ РФ, 2002, № 30, ст. 3014); ... от 30 дек. 2008 г. № 313-ФЗ (СЗ РФ, 2009, № 1, ст. 21) : [новая ред. : ...по состоянию на 15 февр. 2009]. - [12-е изд.]. - М. : Ось-89, 2009. - 255 с.
- Федеральный закон от 13 марта 2006 г. №38-ФЗ
- «О рекламе».



ЛИТЕРАТУРА

Основная

- Менеджмент: учебник для акад. бакалавриата/ под ред. Ю.В. Кузнецова. – М.: Юрайт, 2015.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М., "Дело", 2015.
- Шевченко Д.А. Реклама. Маркетинг. PR.: учебно-справочное пособие – М.: «РГГУ», 2014.
<http://www.marketologi.ru/docs/downloads/lib/2015/03/05/1.pdf>
- Шевченко Д.А., Локтюшина Ю.В. Эффективность веб-сайтов высших учебных заведений. Методика оценки конкурентоспособности сайта вуза в Интернет – М.: ННОУ «МИПК», 2014. <http://www.marketologi.ru/docs/downloads/lib/2015/04/27/1.pdf>

Дополнительная

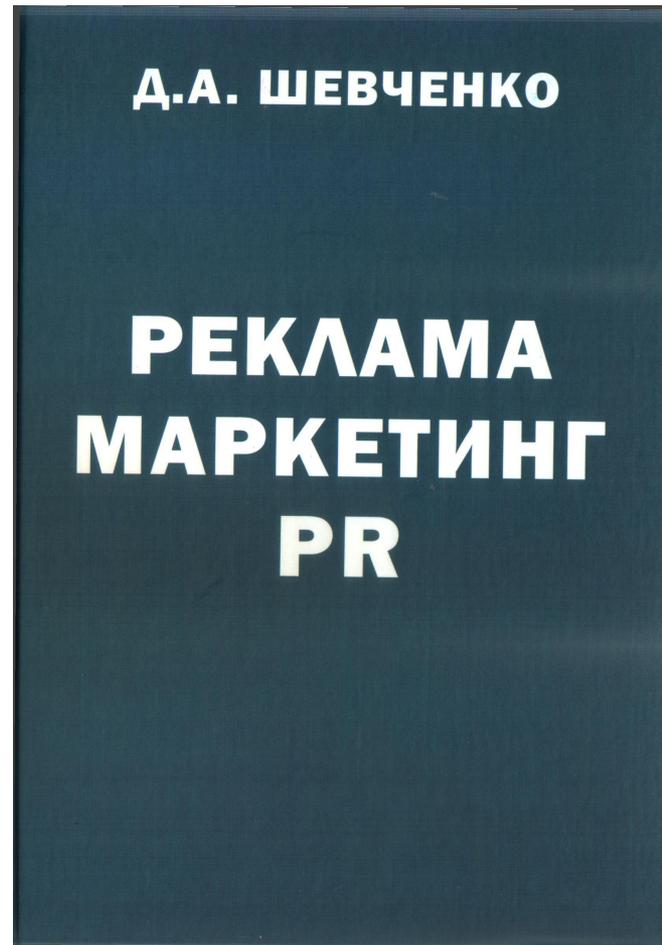
- Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М., 2000.
- Евстафьев В.А., Молин А.В. Организация и практика работы рекламного агентства: Учебник для бакалавров. — М.: Издательство ИТК Дашков и К, 2016.
- Колышкина Т.Б., Шустина И.В. Деловые коммуникации, документооборот и делопроизводство.— М.: Издательство Юрайт, 2017.
- Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989.
- Экман П. Психология лжи. – СПб.: Питер, 2000.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

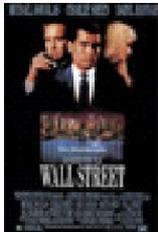
- Шевченко Д.А. Блог <http://shevchenko.rggu.ru/>
- www.dengi.kommersant.ru Деньги - экономический еженедельник издательского дома «Коммерсант».
- www.cfin.ru Практический маркетинг - журнал посвящен практике в сфере маркетинговой деятельности.
- www.sf-online.ru Секрет фирмы - еженедельный деловой журнал, раскрывающий технологию успешного бизнеса.
- www.expert.ru Эксперт. Еженедельный журнал.
- marketsurveys.ru – сайт, содержащий ряд открытых публикаций, обзоры маркетинговых исследований российских и мировых товарных рынков, но за плату.
- www.4p.ru – сайт электронного журнала по маркетингу.
- www.cfin.ru – сайт «Корпоративный менеджмент»
- www.esomar.org – сайт Европейского общества маркетинга
- www.marketer.ru- сайт посвящен проблематике Интернет-маркетинга
- www.marketing.spb.ru – сайт, «Энциклопедия маркетинга».
- www.marketologi.ru – сайт Гильдии Маркетологов.
- www.overture.com – Поисковый англоязычный сайт
- www.sostav.ru – Сайт посвящен проблемам маркетинга и рекламы.

- Тест проф. Шевченко Д.А. Специалист в сфере маркетинга
<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfGZYsdDVlO69dIEFGFeU2pciewQYI5lgFt4fVI-2CIMpDoJw/viewform?c=0&w=1>

Шевченко Дмитрий Анатольевич 3-е издание,
исправленное и дополненное 2014 год
Будет контрольная по терминологии



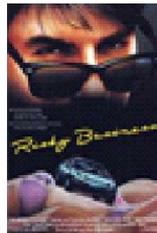
Посмотрите эти фильмы



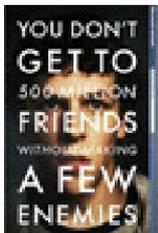
«Уолл-стрит»



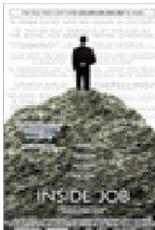
«Мне бы в небо»



«Рискованный бизнес»

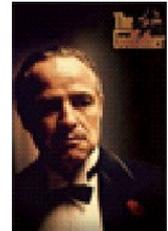


«Крестный отец»



«Социальная сеть»

«Внутреннее дело»



Лучшие управленцы мира за последние двадцать лет

- **Руперт Мердок, [News Corporation](#)**
- Свою империю Мердок начинал с небольшой австралийской газеты. Сейчас у него большой медиа-бизнес на рынках Великобритании, Штатов и Азии. Из-за любви к бульварной журналистике он купил [New York Post](#) и ныне закрывающуюся лондонскую [News of the World](#). В 1985 году приобрел [20th Century Fox](#), а на следующий год создал [Fox Broadcasting Company](#). Недавно принял решение закрыть News of The World после того, как появились слухи о том, что редакторы издания якобы взломали телефон убитой девушки.
- **Алан Малалли, [Ford](#)**
- Малалли пришел в Ford в 2006 году, когда отрасль была здоровой и устойчивой, но через два года грянул кризис. Среди автомобильных боссов началась борьба за государственную помощь, а Малалли старался обойтись собственными силами. Он уволил 10% сотрудников, компания потеряла порядка \$29 млрд с 2006 по 2008 годы. Но в 2009 удалось выйти на прибыль \$2,7 млрд, и компания продолжает развиваться.
- **Боб Айгер, [Disney](#)**
- Айгер присоединился к Disney в 2005 году, заменив на посту CEO свергнутого **Майкла Эйснера**. Айгер сумел взять под контроль расшатывающуюся компанию, установил новые правила принятия решений, сведя все в единую точку. К тому же он примирил потомка великого аниматора **Роя Диснея** с менеджментом компании. Самым масштабным его решением можно назвать покупку [Pixar](#) за \$7,4 млрд. Этот шаг вернул компанию к истокам — к анимации
- **Тед Тернер, [TBS](#) и [CNN](#)**
- Тернер основал TBS в 1970 году и стал первопроходцем в индустрии кабельных новостных каналов, основав CNN. Благодаря CNN он стал человеком года в 1991. Сейчас его сеть объединяет 36 бюро по всему миру и 900 местных представительств.
- **Мег Уитмен, [eBay](#)**
- Уитмен была CEO eBay с 1998 по 2008 годы. За десять лет компания выросла с 30 человек до 15 тыс. Доходы с \$4 млн до \$8 млрд. Она полностью изменила структуру управления компанией и сделала несколько крупных приобретений — [PayPal](#), [Skype](#) и прочие. Она вошла в зал славы американских бизнесменов, журнал [Harvard Business Review](#) назвал ее одной из десяти лучших CEO, а журнал [Fortune](#) причислил к пятерки самых влиятельных женщин.
- **Лу Герстнера, [IBM](#) и [RJR Nabisco](#)**
- Самым значимым подвигом Герстнера считается тот факт, что он сумел увести бизнес IBM в сторону IT-услуг. Он полностью изменил культуру внутри компании. Правда, IBM при нем выросла всего на 3,2%. Но все же Герстнер получил множество наград за вклад в развитие отрасли: он стал кавалером Ордена Британской Империи, а Йельский Университет присудил ему награду как легенде в области лидерства. В 2002 году он покинул пост CEO и перебрался в частную инвестиционную компанию [Carlyle Group](#)

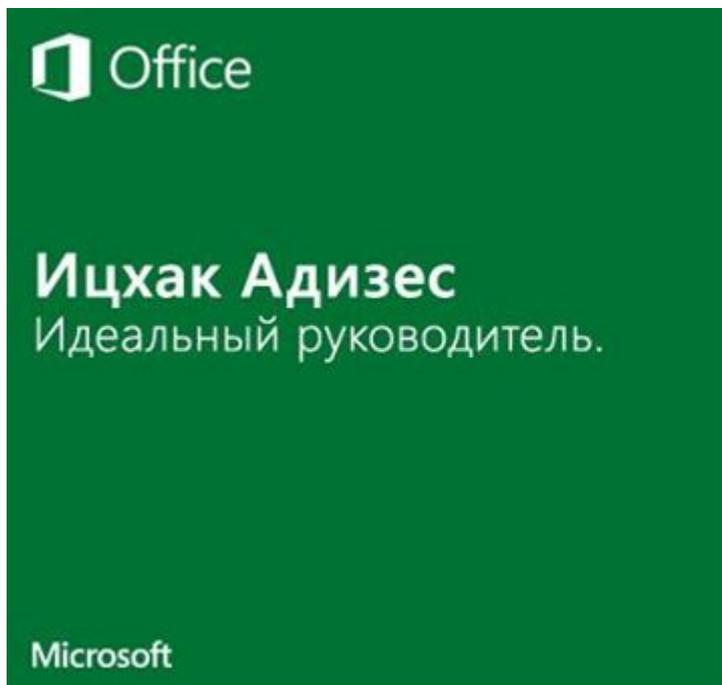
Лучшие управленцы мира за последние двадцать лет

- **Эрик Шмидт, [Google](#)**
- Кто-то скажет, что Шмидт стал знаменит благодаря гениальности **Ларри Пейджа** и **Сергея Брина**. Но правда в том, что под руководством Шмидта Google запустила сотни продуктов и выручила от IPO \$27 млрд. Он создал внутри компании особую культуру, где много места для творчества. При нем компания провернула масштабные сделки — купила [YouTube](#), [DoubleClick](#) и [AdMob](#). В апреле 2011 года он уступил место CEO Ларри Пейджу, сохранив за собой кресло главы совета директоров. Как сам признается, больше всего жалеет, что вовремя не распознал угрозу в [Facebook](#).
- **Говард Шульц, [Starbucks](#)**
- Вдохновившись европейским образом жизни, Шульц влюбил Америку в кофейни. Попутно он создал культуру, в которой кружка кофе стоит \$2. В 2000 году он ушел с поста CEO. Через семь лет Шульц обеспокоился тем, в каком состоянии пребывает его детище. Он сообщает тогдашнему CEO **Джиму Дональду**, что компания расширяется слишком быстро. В 2008 он вновь берет бразды правления в свои руки, чтобы спасти бизнес. Эту антикризисную программу считают одной из самых успешных в корпоративной истории. Сейчас Starbucks зарабатывает примерно \$10 млрд ежегодно.
- **Марк Цукерберг, Facebook**
- В 2004 году он придумал социальную сеть, сидя в общежитии Гарварда. Недавно журнал [Time](#) объявил Цукерберга человеком года, а Goldman Sachs оценивает Facebook в \$50 млрд. **Терри Семел**, бывший CEO [Yahoo](#), который предлагал Цукербергу \$1 млрд за Facebook, рассказывает: «Мне не встречались люди, которые могли бы отказаться от \$1 млрд. Но он сказал, что дело не в цене. Для него Facebook – это дитя, которое он хочет растить и дальше. У меня не укладывалось это в голове». Потеснить Facebook с вершины стараются Ларри Пейдж и Сергей Брин, запустившие недавно социальную сеть [Google+](#).
- **Ларри Эллисон, [Oracle](#)**
- В 1977 году, когда Эллисон вместе с партнерами основывал Oracle, на рынке правила IBM. За остатки на рынке боролись Oracle, [Informix](#) и [Sybase](#). Победителем из этой битвы вышел Эллисон, прочно закрепив за собой место на вершине рынка.
- **Джон Чемберс, [Cisco](#)**
- Чемберс присоединился к Cisco в 1991 году, а в 1995 дорос до CEO. Став главой компании, он сразу принялся воплощать в жизнь стратегию роста, скупив за первый год десятки компаний. В следующее десятилетие под его руководством Cisco провела еще несколько многомиллиардных сделок, поглотив [Cerent](#) и [Linksys](#). В итоге Cisco стала крупнейшей технологической корпорацией в мире с рыночной капитализацией \$87 млрд и годовым доходом \$40 млрд. Правда, в 2012 году компания планирует сократить 4-5 тыс. сотрудников, чтобы

Лучшие управленцы мира за последние двадцать лет

- **Джейми Даймон, [JP Morgan](#)**
- Даймон удостоился в Америке звания наименее ненавистного банкира. JP Morgan пережила кризис много лучше других игроков с Уолл-стрит. Даже **Барак Обама** похвалил JP Morgan и Даймонда за хорошую работу и призвал финансовые компании брать пример с JP Morgan. В 2010 году компания нарастила капитал до \$102 млрд.
- **Джеф Безос, [Amazon](#)**
- В 1994 году Безос создал книжный интернет-магазин Amazon, а в сейчас считается одним из самых успешных интернет-предпринимателей в истории. Его главное достижение — невероятно эффективная бизнес-модель Amazon. Сначала он разнообразил ассортимент магазина софтом, DVD и компьютерными играми, а сейчас продает практически все. Среди его приобретений [Zappos](#), [IMDb](#), [Alexa Internet](#) и [Audible.com](#). Сейчас рыночная капитализация крупнейшего интернет-магазина в мире Amazon достигает \$96 млрд.
- **Джек Велч, [General Electric](#)**
- Про стиль управления Велча ходят легенды. Он не случайно получил прозвище «Нейтронный Джек» за оптимизацию GE в 1980-е годы. Его философия проста — компания должна быть номером один или два в отрасли или выйти из игры. Карьеру в GE он начинал в 1960-е младшим инженером-химиком. За двадцать лет работы Велч превратил GE из рядового производителя стоимостью \$14 млрд в \$140 млрд конгломерат. В 1999 году журнал Fortune назвал его «менеджером столетия». Велч изменил американскую деловую практику, поставив интересы акционеров превыше всего и увольняя сотрудников тысячами ради достижения целей. «Социальная ответственность компании заключается в том, чтобы быть победителем», — заявил недавно Велч в интервью Fortune.
- **Стив Джобс, [Apple](#)**
- Джобс стал сооснователем Apple в 1976 году. В 1985 году он покидает компанию из-за внутренних споров и основывает **NeXT Computer**. В дальнейшем он выкупает графическое подразделение [LucasFilm](#), которое становится отдельной компанией Pixar. А в 1996 году он возвращается в Apple. За следующие 15 лет компания Джобса создает хиты iMac, iPod, iTunes, iPhone и iPad. Сейчас капитализация Apple оценивается в \$326 млрд, а Джобс недавно взял отпуск, чтобы заняться своим здоровьем.

Лучшие книги по менеджменту

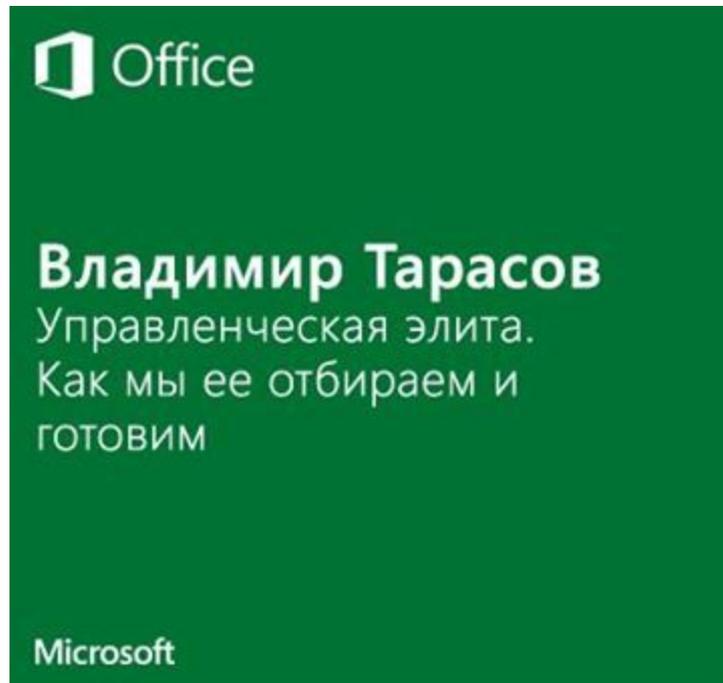


Ицхак Адизес

«Идеальный руководитель»

Книга для менеджеров любого уровня, которая уже успела стать классикой. Автор Ицхак Адизес, впервые обозначил важную идею – для того, чтобы руководитель смог выполнять основные функции менеджмента, ему необходимо обладать взаимоисключающими качествами. Идеального менеджера просто нет в природе!

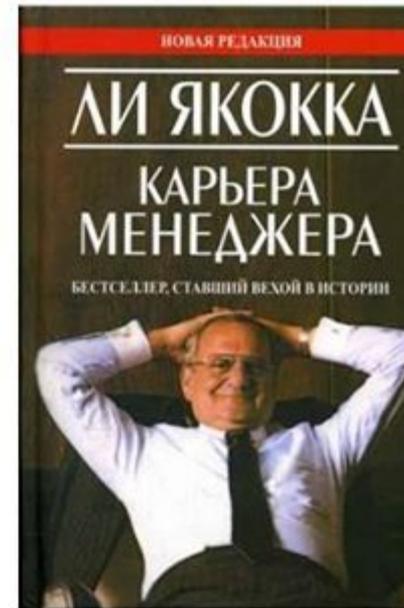
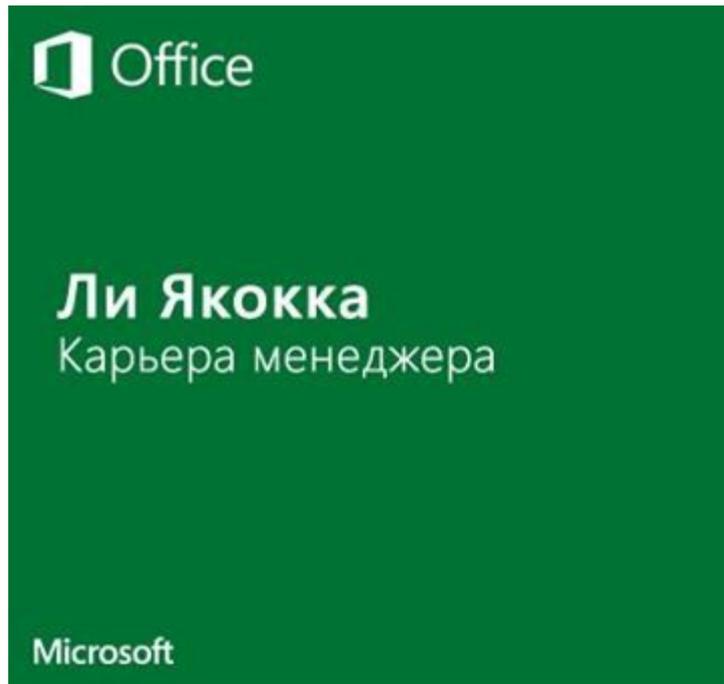
Лучшие книги по менеджменту



Владимир Тарасов

Управленческая элита. Как мы ее отбираем и готовим. Владимир Тарасов, основатель “Таллинской школы менеджеров”, еще в советские времена заслужено считался большим специалистом по “выращиванию” управленцев. В своей книге Тарасов делится подходами к обучению менеджеров. Книга наполнена множеством инсайтов по управлению. Необычайно полезная книга.

Лучшие книги по менеджменту



Ли Якокка

Карьера менеджера

Великий менеджер, который пришел в большую компанию и поднял ее с колен на ноги. Эта книга – мемуары, которые формируют мировоззрение любого современного менеджера. Даже сегодня эта книга совсем не потеряла своей актуальности.

Лучшие книги по менеджменту



Том Питерс

Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений.

Том Питерс дает настоящий допинг для менеджера. “Представьте себе” заставляет переосмыслить ваш подход к ведению бизнеса и представить себе то, что до этого представить не могли. Каким будет новый бизнес, какой вам нужен новый бренд, на какие новые рынки нужно выходить и какую новую работу делать – обо всем этом в книге. Стоит отметить и качество печати – оно великолепное. Вы просто не сможете дать друзьям эту книгу в бессрочное “почитать”.

Лучшие книги по менеджменту

- **Тони Шей Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. История создания выдающейся компании из первых рук.** В этой книге собрано сразу несколько историй, одна зажигательнее другой. Автобиография одного из самых ярких молодых бизнесменов последнего времени, начавшего свой первый бизнес в девять лет. История развития его компании Zappos, за десять лет с нуля разогнавшейся до миллиардного оборота. А главное...
- **Морита Акио "Сделано в Японии".** В книге можно рассмотреть все тонкости управления компанией со спецификой японского менталитета
- **Итан М.Расиел «Метод McKinsey».** Эта книга об использовании техник ведущими стратегическими консультантами самой известной консалтинговой компании в мире McKinsey. Среди консультантов Том Питерс, Луис Герстнер, Йон Катценбах и другие.
- **М. Дж. Райан Как изменить привычки, сдержать обещания или сделать то, о чем вы давно мечтали.** Книга о том, как не бояться перемен и найти собственную "формулу успеха" для того, чтобы сделать свою жизнь лучше, добиться поставленных целей и осуществить задуманные планы. Она о том, как найти точку отсчета, с которой позитивные изменения станут постоянными, а мечты...
- **Джей Мэг. Важные годы. Почему не стоит откладывать жизнь на потом.** Эта книга о десятилетии, определяющем судьбу человека. Инвестиции, сделанные в этот период в собственное развитие во всех сферах жизни, принесут максимальную отдачу. Автор объясняет, почему не стоит откладывать начало взрослой жизни на потом, и рассказывает, что нужно делать в это время жизни...
- **Татьяна Мужижкая, Ирина Белашева. Измени жизнь, оставаясь собой. Личный ребрендинг.** "Хватит пытаться стать другим человеком и подстраиваться под чужие стандарты. Перестаньте бороться с собой - и все получится!" О чем книга Переделывать себя - бесполезно. Свои страхи надо не изживать, а благодарить; бороться с шопоголизмом совсем даже и не нужно. Экстраверт ...

Основные понятия

Организация

Менеджмент

Маркетинг

Информация (внутренняя, внешняя, документальная)

Общение

Коммуникация (устная, письменная, межличностная, деловая, массовая)

Коммуникационный канал (вербальный, визуальный, символичный)

Коммуникационный барьер (межязыковой, социальный, психологический)

Электронная коммуникация – коммуникационная революция (мирное сосуществование всех видов коммуникаций)

Глобальная коммуникация

Интернет коммуникация

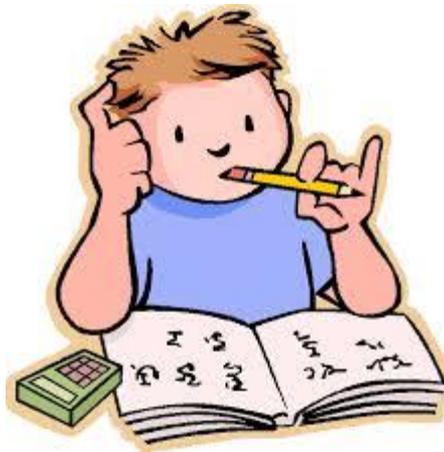
Место менеджмента в организации (на предприятии)

Организация создается для выполнения конкретных цели и задач на рынке, объединяя для этого людей и ограничивая их деятельность выполнением определенных функций

Структура любой организации



Вы должны знать основные понятия курса КМ



Как осуществляется бизнес?

Материалы
Технологии
Финансы
Люди
Информации

Организация – это!

- 1. Организация - это группа людей, деятельность, которых сознательно координируется для достижения общей цели.
- 2. Организации преобразуют ресурсы для достижения конечных результатов.
- 3. Организации должны взаимодействовать с внешней средой для того, чтобы получать ресурсы и находить потребителей для своей продукции. Зависимость от внешней среды, которая постоянно меняется и находится вне влияния менеджера, является основной. Это причина того, почему в управлении нет абсолютных правил.
- 4. Все организации осуществляют горизонтальное разделение труда, разбивая всю работу на составные части. В крупных организациях при таком разделении создаются подразделения.
- 5. Управление необходимо для координирования деятельности всех подразделений и решения задач организации.
- 6. Вертикальное разделение труда, создание уровней управления используются для дифференциации и координации управленческой работы. Традиционно выделяются три уровня управления
- Основные переменные/ресурсы: цели, структура, задачи, технология, информация и люди.

Линейно-функциональная структура управления.

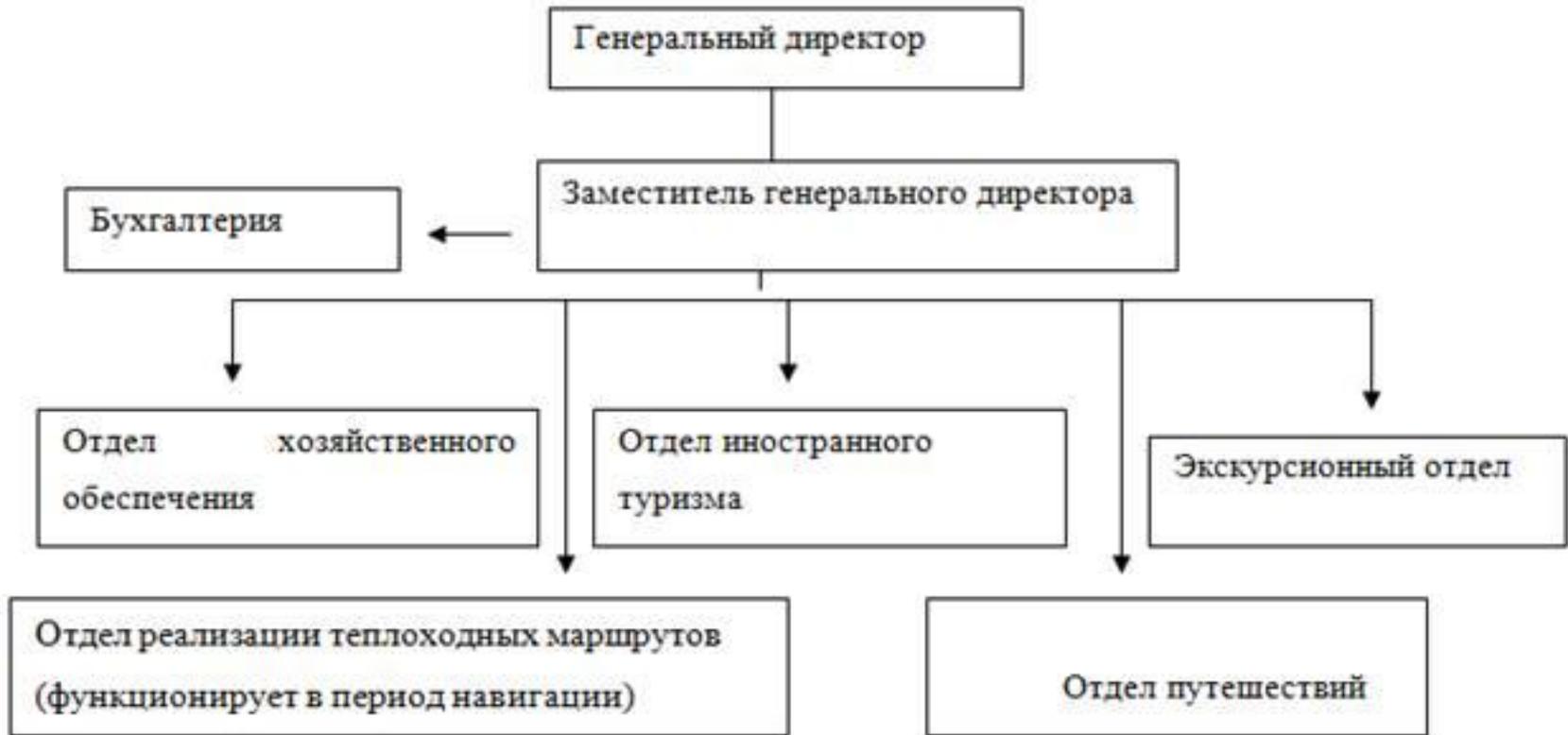


Рис. 1. Организационная структура туристического агентства ООО «Вояж Тур»

Преимущества: четкое разделение труда в управлении, компетентность принимаемых решений, стабильность организации.

Недостатки: она не обладает необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач, не обеспечивает координацию деятельности по внедрению нововведений, новых программ.

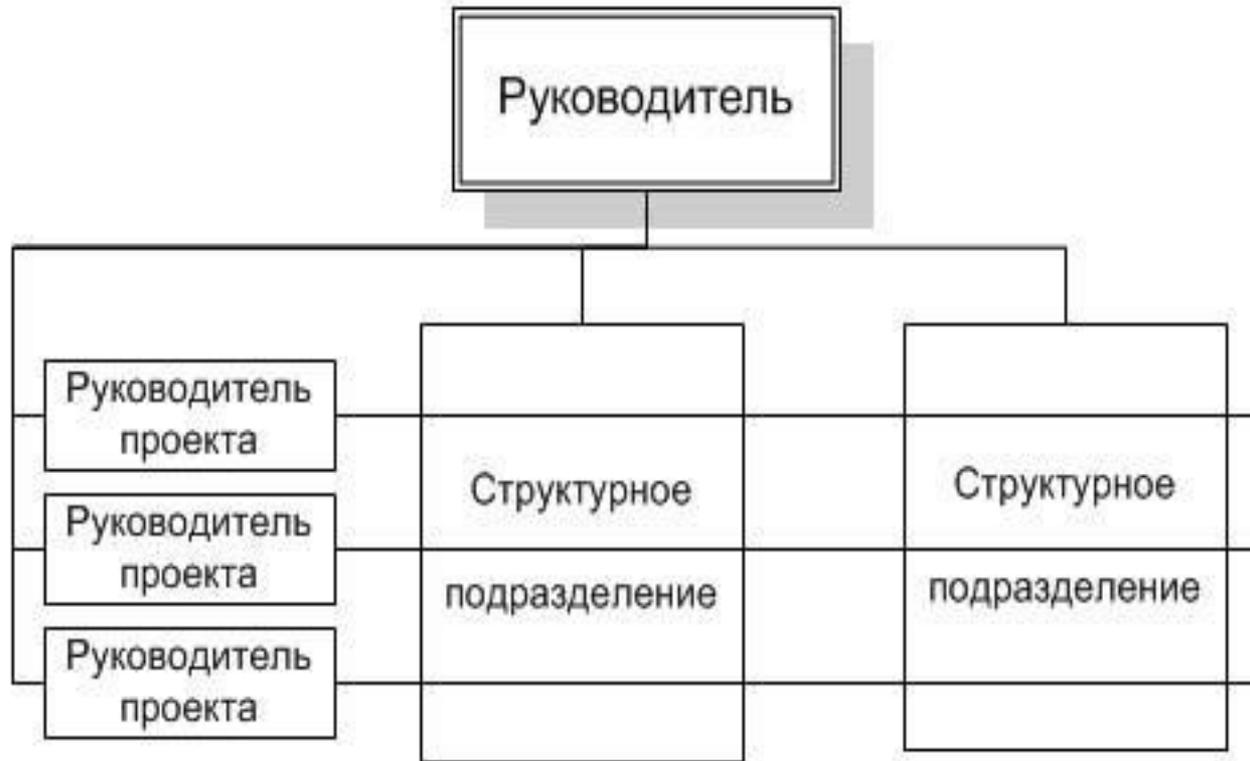
Чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размером фирмы, диверсификацией, изменением внешней среды и выпускаемой продукцией, предприятия разработали и используют

дивизиональную организационную структуру управления.



МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

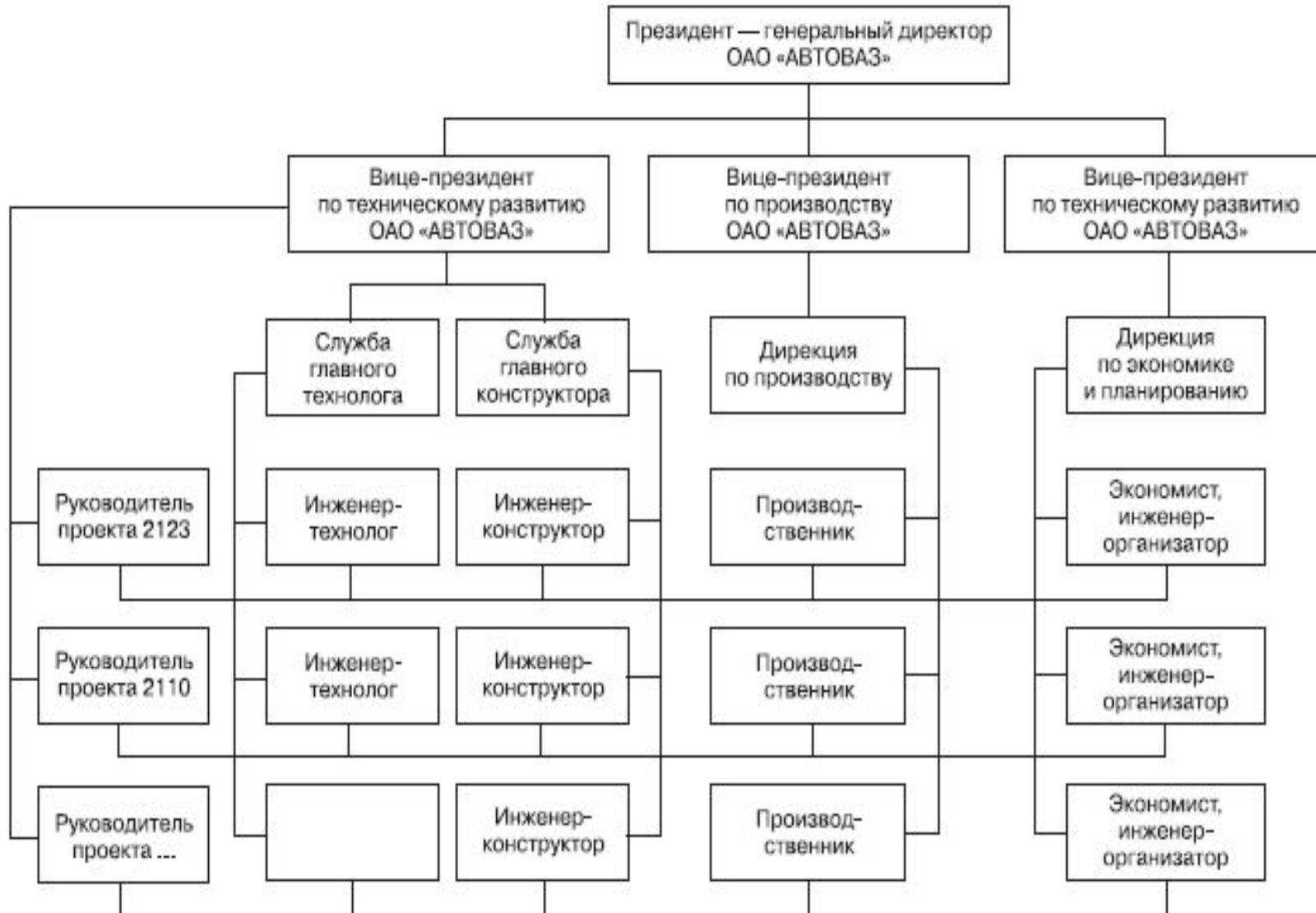
В матричной структуре организации существует двойное подчинение работников **руководителю проекта/программы** и **функциональному руководителю** того подразделения, отдела, в котором они трудятся постоянно. Полномочия руководителю проекта (программы) делегирует высшее руководство, поэтому они могут меняться в зависимости от сложности, важности и срочности проекта.



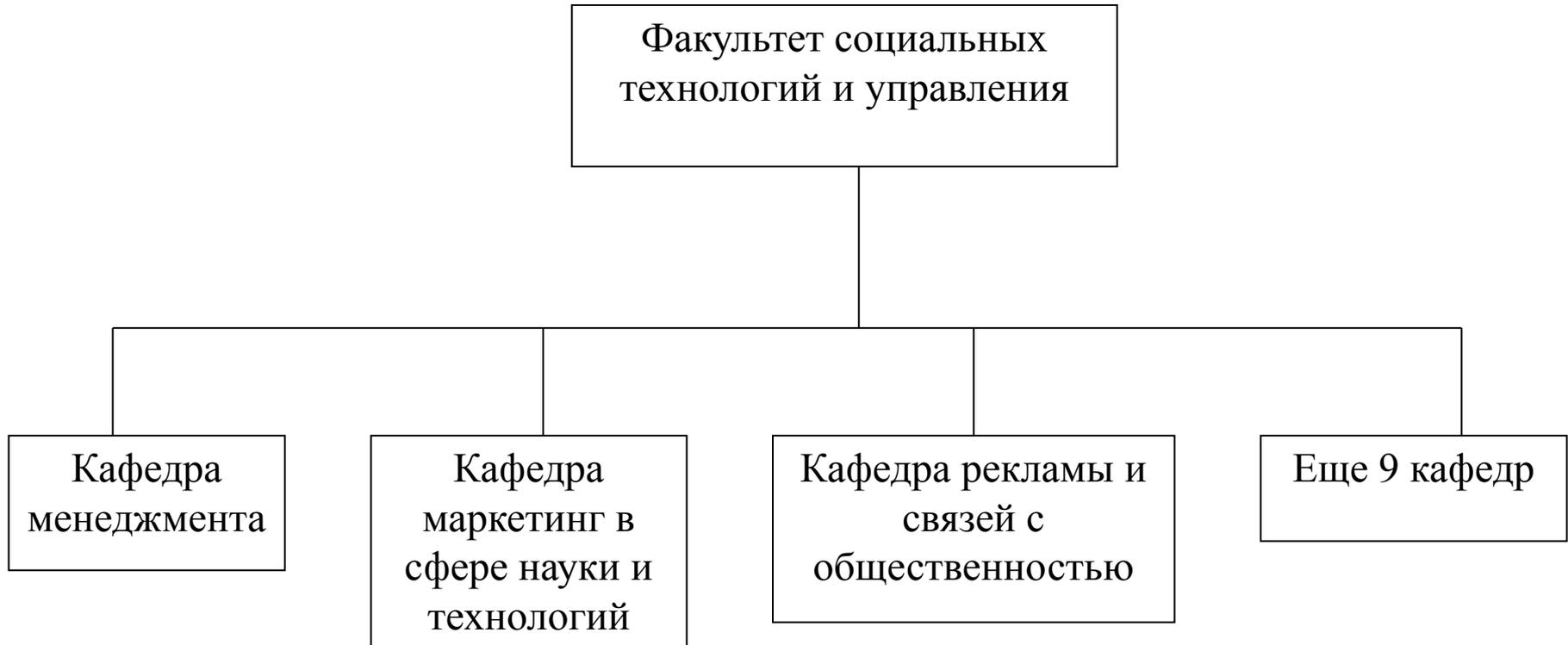
Она напоминает решетку, матрицу, отсюда и название матричная структура. Руководители проектов в матричной организации отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту, за планирование проекта, составление и соблюдение графика проектирования. Основной недостаток матричной структуры - ее сложность.

Матричная структура управления. Пример.

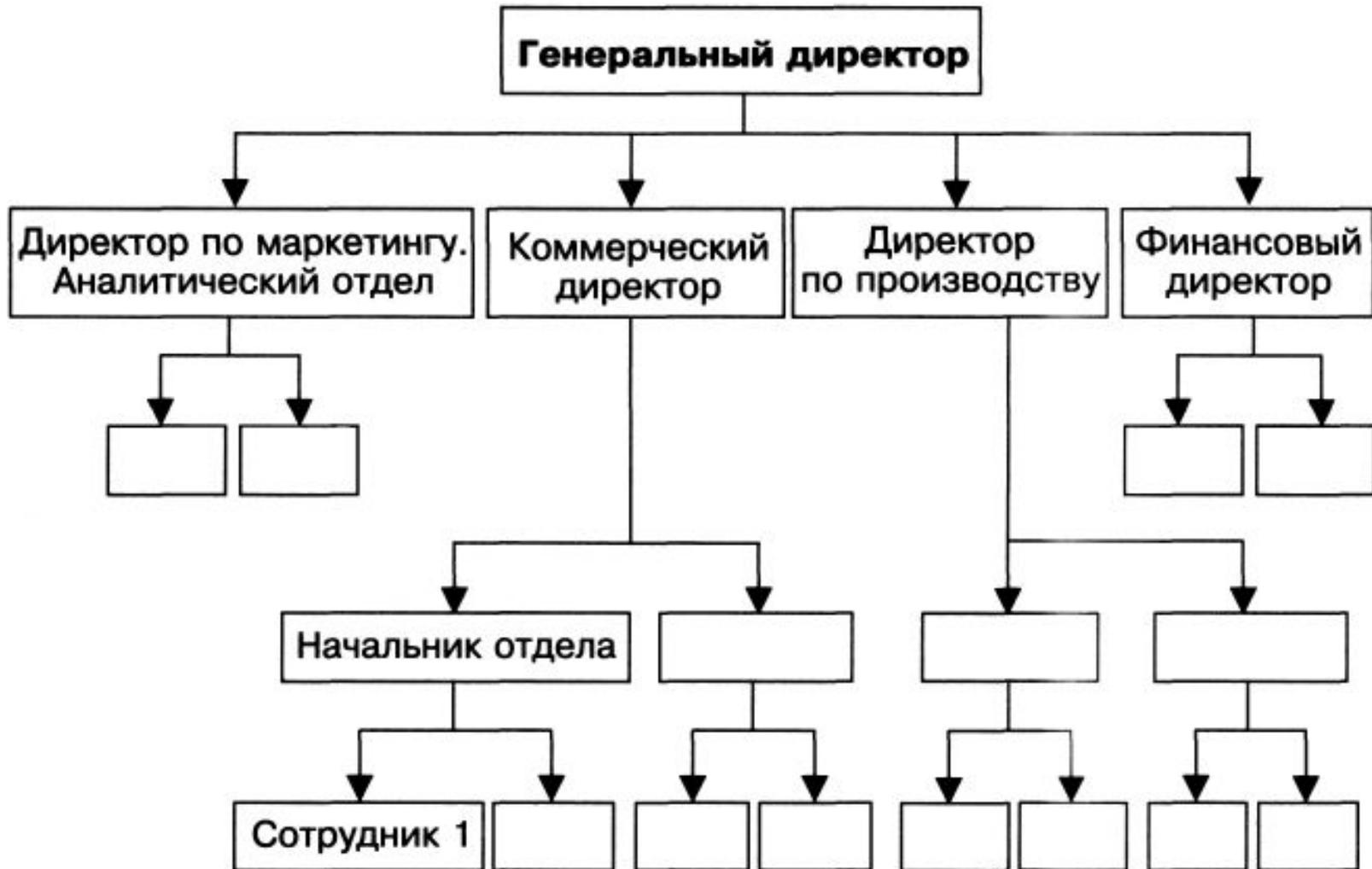
Студент МПУ- И. Лозинский. ОАО «АВТОВАЗ»



Какая структура управления здесь используется?



Пример: какая структура управления здесь используется?



Что собой представляет организация?

- Как выглядит организация схематически?
- Дайте описание свойств организации?
- Приведите основные характерные черты, присущие организации?

Внешняя среда организация

- Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации
- Термин «внешняя среда» охватывает более широкий спектр факторов: экономические, демографические условия, потребителей, конкурирующие организации, природные и культурные факторы, действующее законодательство и др.
- Внутренняя среда организации, формируясь под воздействием принимаемых руководством решений, определяет уровень эффективной деятельности организации.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

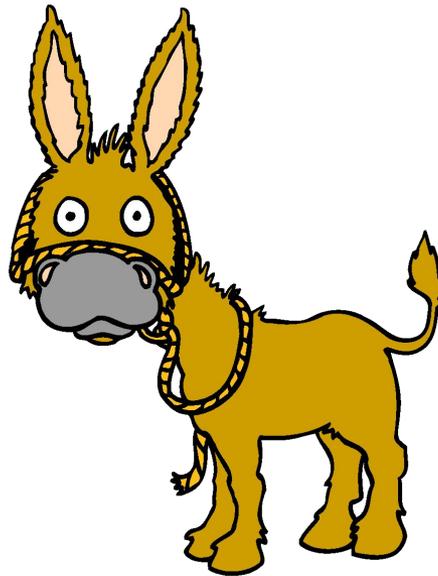


ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

- 1. Как внешняя среда влияет на организацию? Покажите на своем примере.
- 2. Можно ли считать, что факторы внешней среды косвенного воздействия влияют на организацию слабее, чем факторы прямого воздействия? Почему?
 - 4. Проведите PEST - анализ для вашей организации.
- 5. Проведите SWOT-анализ: возможностей и угроз для бизнеса компании (во внешней среде) в сопоставлении с ее сильными и слабыми сторонами (внутренняя среда)

Менеджмент !?

- Что мы знаем о менеджменте?!



Когда вспоминают об управлении?

- Почему на предприятиях нельзя обойтись без управления?
- Когда вспоминают о менеджменте?

НЕОБХОДИМОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ.

- Для того, чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации.
- Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.
- **УПРАВЛЕНИЕ** — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.
- **Менеджмент** — процесс переработки и выработки информации и процесс коммуникаций, связывающий воедино все составляющие системы управления.



УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ

- РУКОВОДИТЕЛИ НИЗОВОГО ЗВЕНА
- РУКОВОДИТЕЛИ СРЕДНЕГО ЗВЕНА.
- РУКОВОДИТЕЛИ ВЫСШЕГО ЗВЕНА.

Покажите на своей схеме уровни управления организацией?

Итоги. Резюме

- 1. Формальной может признаваться организация, которая включает наличие по крайней мере двух человек, преднамеренно работающих вместе для достижения общей цели.
- 2. Организации преобразуют ресурсы в виде: материалов, технологии, людей и информации в желаемые конечные состояния или цели.
- 3. Организации должны взаимодействовать с внешней средой для того, чтобы получать ресурсы и находить потребителей для своей продукции. Зависимость от внешней среды, которая постоянно меняется и находится вне контроля руководства, является основной причиной того, почему в управлении нет раз и навсегда абсолютных правил.
- 4. Все организации осуществляют горизонтальное разделение труда, разбивая всю работу на составляющие ее задачи.
- Более крупные организации осуществляют такое разделение, создавая отделы или подразделения, которые далее подразделяются на более мелкие единицы.
- Управление необходимо для координирования всех задач организации.

Итоги. Резюме

- 5. Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации через других людей. Все руководители выполняют эти функции и играют несколько других ролей, таких как обработчика информации; лидера; лица, принимающего решения.
- 6. Более крупные организации имеют такой объем управленческой работы, что им необходимо четко определить состав руководителей.
- 7. Вертикальное разделение труда, создание уровней управления используются для дифференциации и координации управленческой работы.
- 7. Традиционно выделяются три уровня управления.
- Руководители низового звена, младшие начальники наблюдают за процессом осуществления производства работниками, которые не управляют, а имеют дело непосредственно с ресурсами.
- Руководители среднего звена являются буфером между руководителями низового и высшего звеньев. Их работа значительно варьируется от организации к организации.
- Руководители высшего звена отвечают за организацию в целом или за крупный сегмент данной организации.

КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

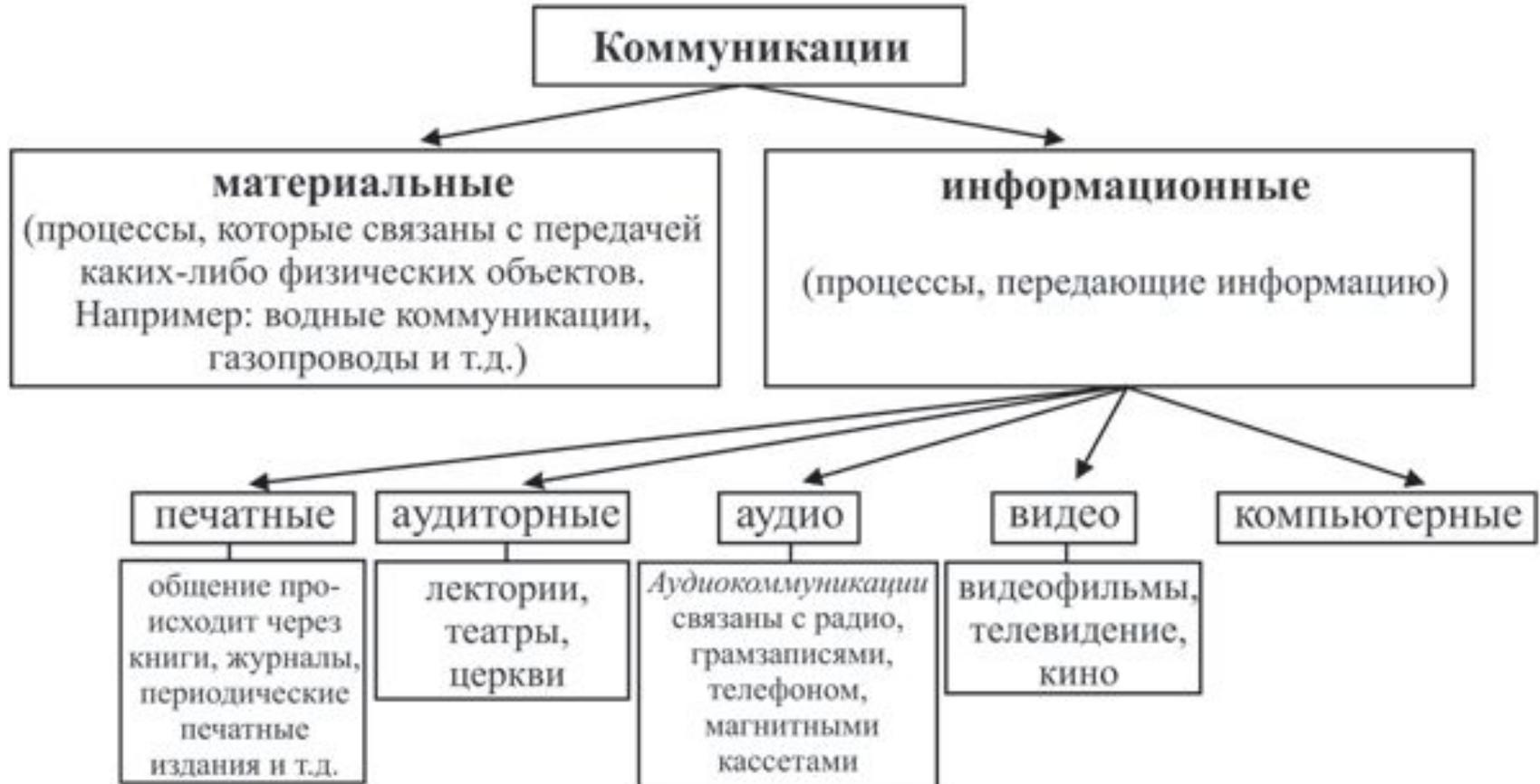
Communications



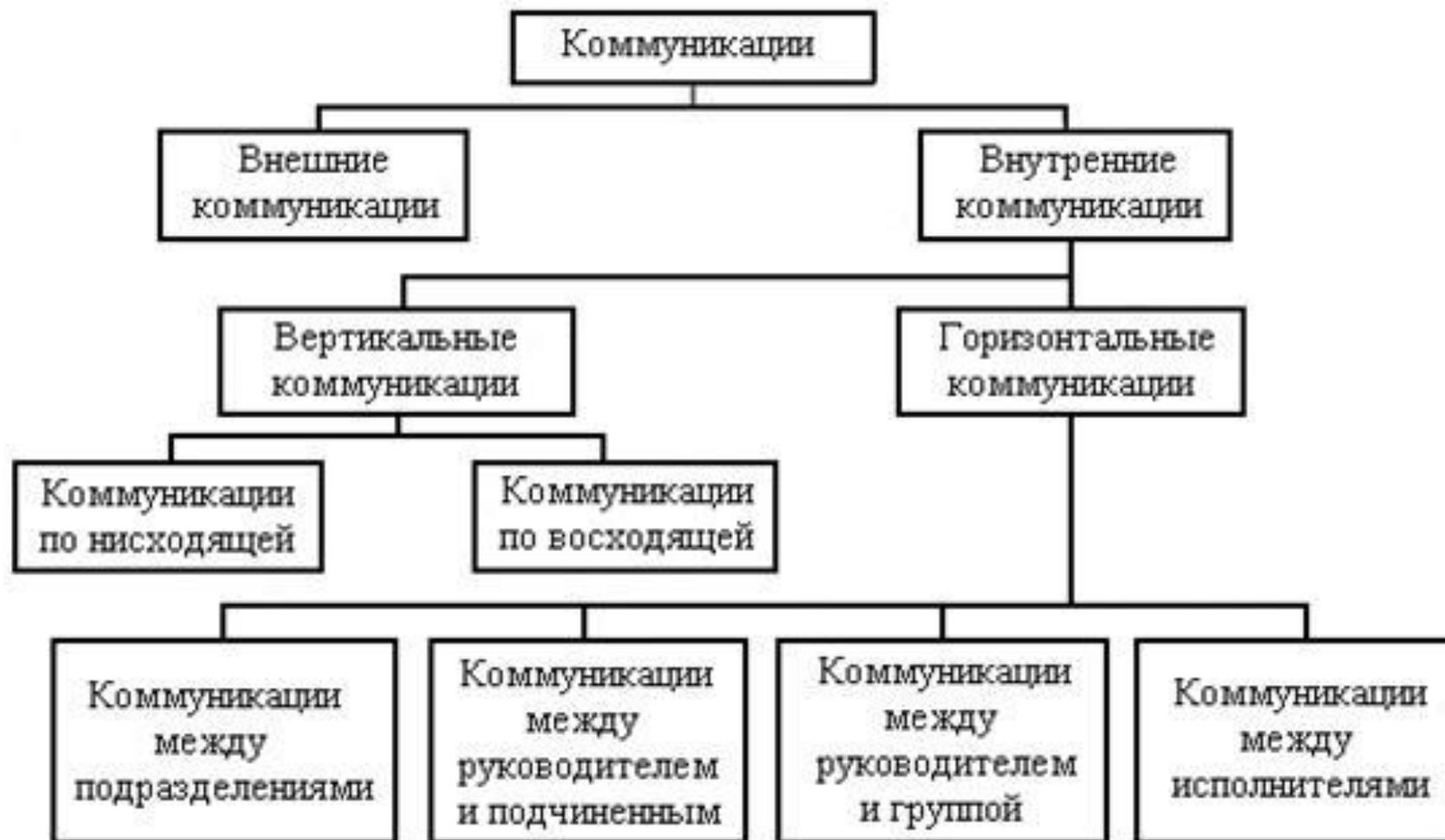
Основные понятия коммуникационного менеджмента

- КОММУНИКАЦИЯ - способность к общению! Это способность передавать абстрактные идеи является главной отличительной чертой человека!
- Коммуникация - это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.
- Поскольку организация представляет собой упорядоченный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения своего эффективного функционирования.
- Если коммуникации между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку существования организации как таковой.
- **Планы, например, нельзя выполнить, если они не будут переданы тем людям, которые должны их выполнять.**

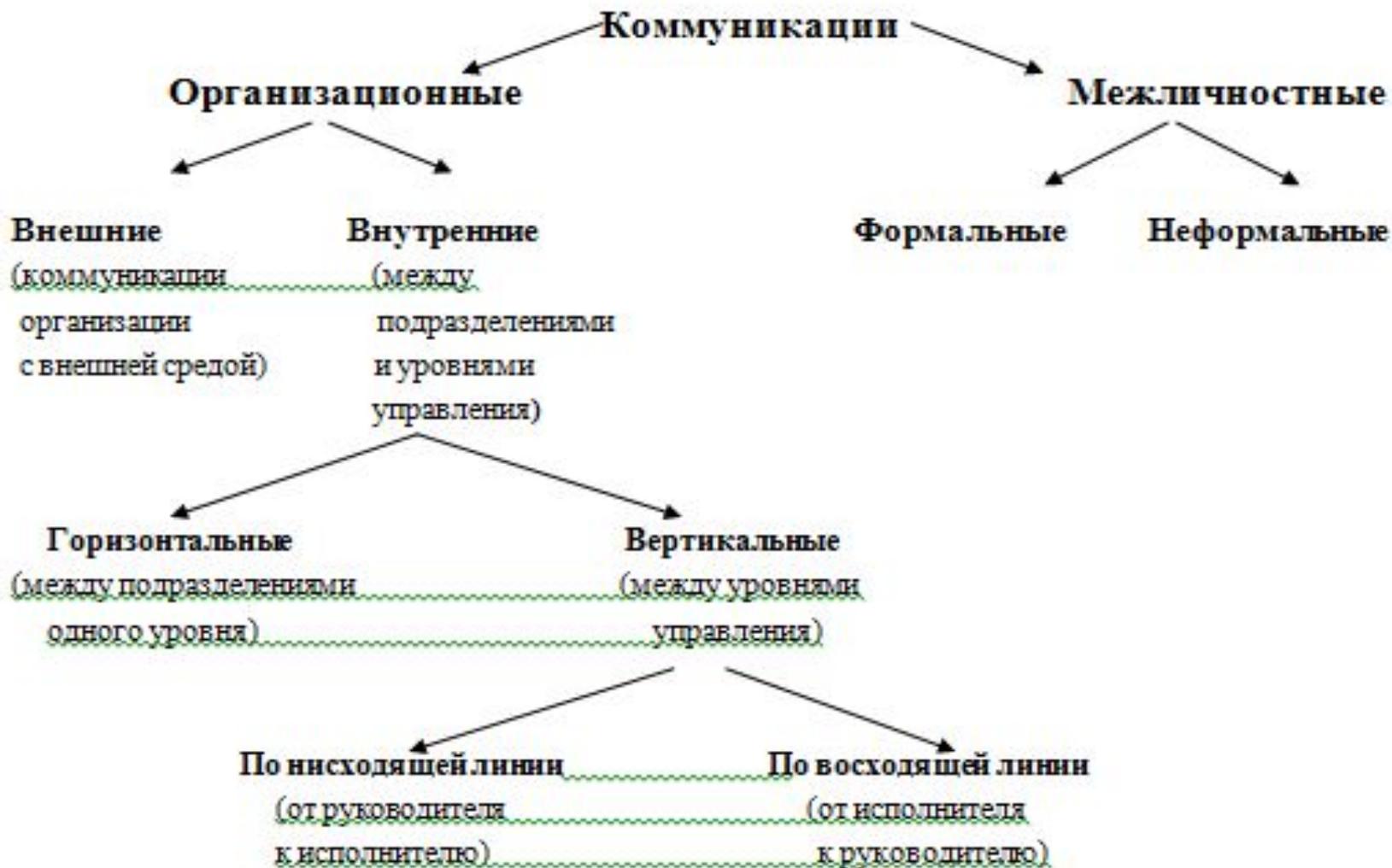
Природа коммуникаций



Классификация коммуникаций по видам:

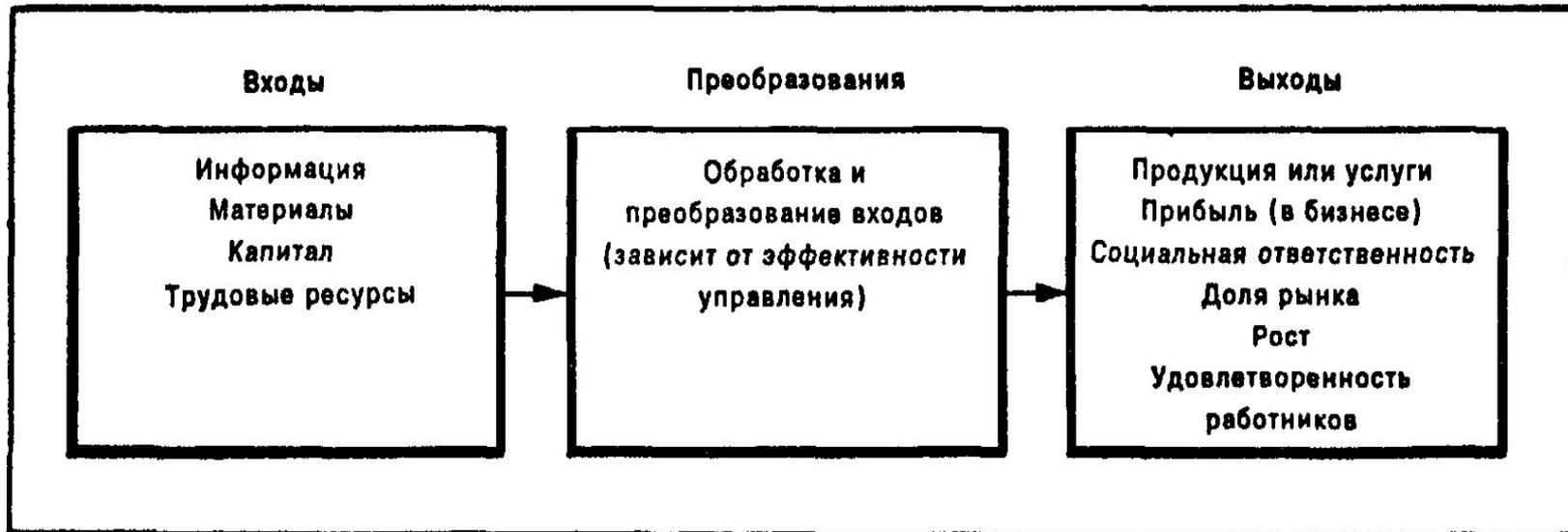


По взаимодействию коммуникации делятся на:



Коммуникации в открытой организации

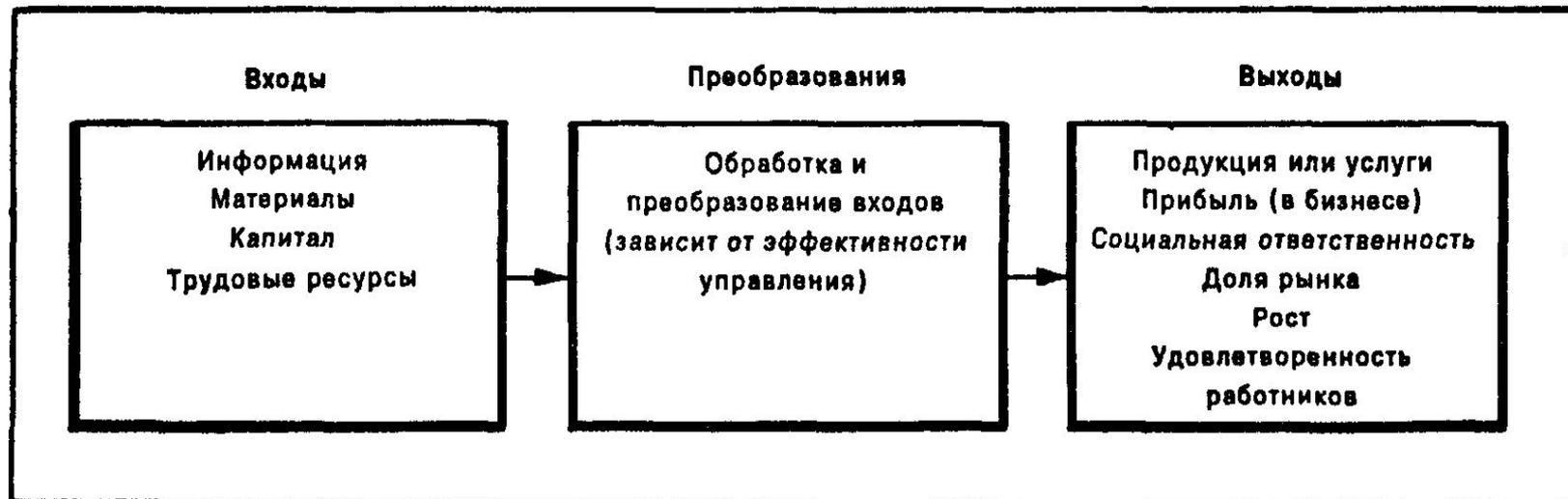
- Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Часы — знакомый пример закрытой системы. Взаимозависимые части часов движутся непрерывно и очень точно, как только часы заведены или поставлена батарейка.
- Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что все организации являются открытыми системами. Выживание любой организации зависит от внешнего мира.



Организация - открытая система.

МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОТКРЫТОЙ СИСТЕМЫ

- На входе организация получает от окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы. Эти компоненты называются входами.
- В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являются выходами организации, которые она выносит в окружающую среду.
- Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость входов.
- В результате появляются многие возможные дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж (в бизнесе), реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и т.п.



Руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои ТРИ основные роли:

- Процесс коммуникаций и эффективность управления. Руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации.
- Руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои ТРИ основные роли:
 - 1. в межличностных отношениях,
 - 2. информационном обмене и
 - 3. процессах принятия решений,
- не говоря о его управленческих функциях: планирования, организации, мотивации и контроля.
- **Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации - связующим процессом.**

Неэффективные коммуникации

- Неэффективные коммуникации - одна из главных сфер возникновения проблем.
- Руководители должны учиться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становиться лучшими, более эффективными менеджерами
- Эффективно работающие руководители — это те, кто эффективны в коммуникациях.
- Руководители представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

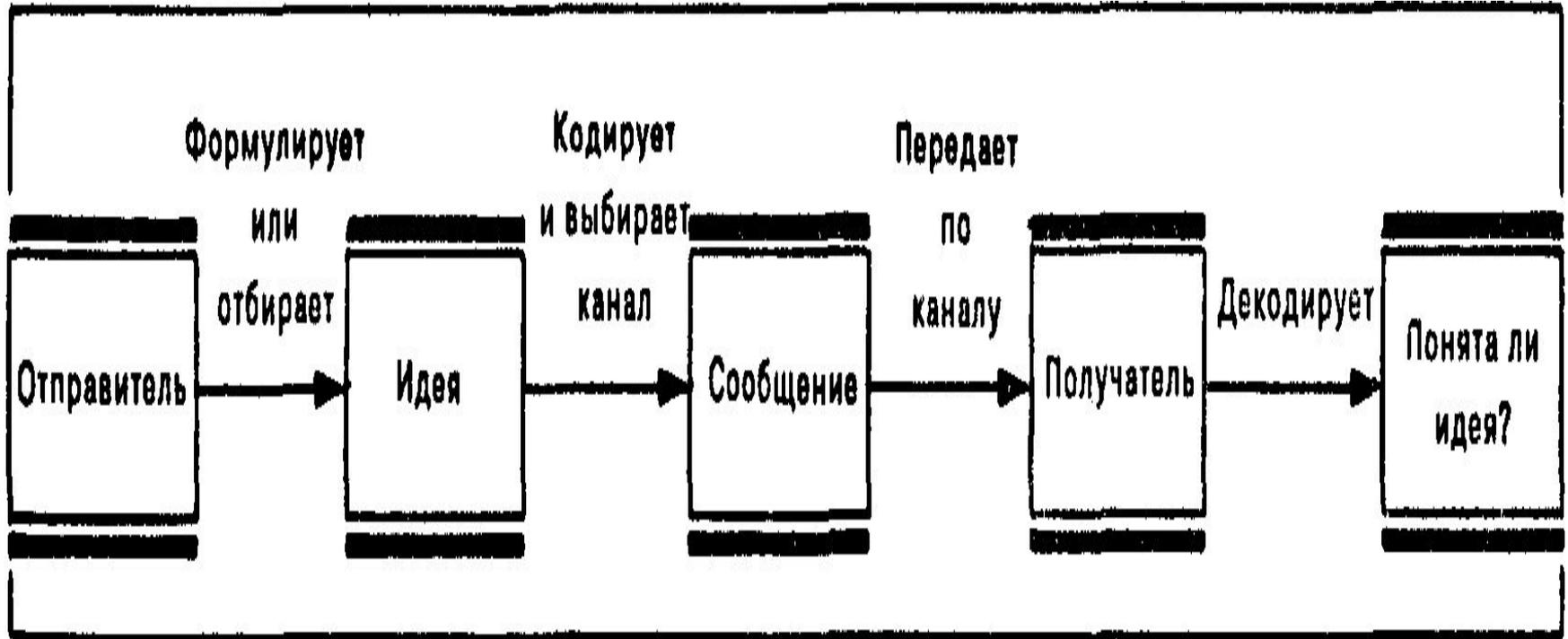
Коммуникационный процесс в организациях

Коммуникации между уровнями и подразделениями

- МЕЖУРОВНЕВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п. Например, зам. генерального директора по производству может сообщать начальнику цеха/подразделения/факультета (руководитель среднего уровня) о предстоящих изменениях в производстве продукта. В свою очередь, он должен проинформировать подчиненных ему руководителей (отделов/кафедр) об особенностях готовящихся изменений.



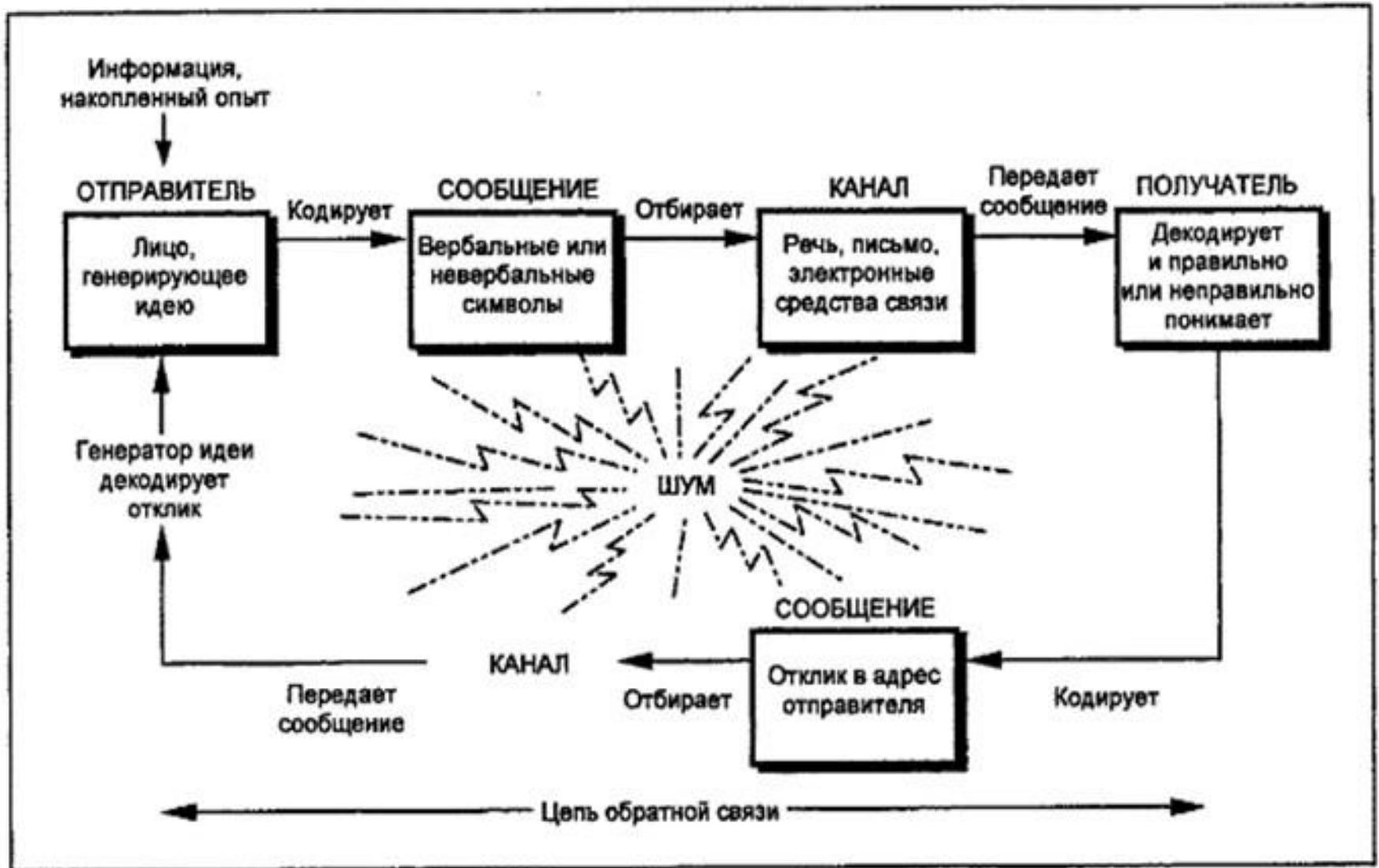
Простая модель процесса обмена информацией.



Коммуникационный процесс, межличностные отношения, организационные коммуникации

- КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС — это обмен информацией между двумя или более людьми.
- Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений.
- Элементы и этапы процесса коммуникаций
- В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента.
- 1. Отправитель, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
- 2. Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов.
- 3. Канал, средство передачи информации.
- 4. Получатель, лицу, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Коммуникационный процесс



Негативное влияние на эффективность межличностного общения оказывает отсутствие обратной связи.

