

# КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Для студентов 3 курса

«Реклама и связи с общественностью»

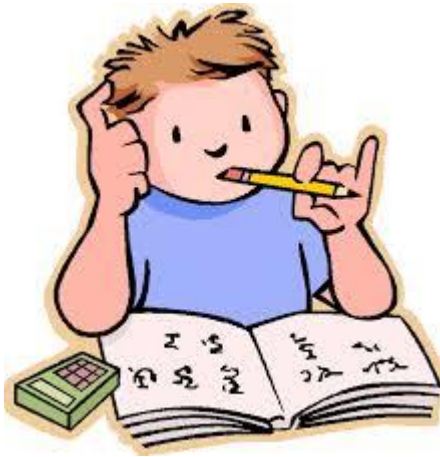
бакалавриат

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](mailto: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>

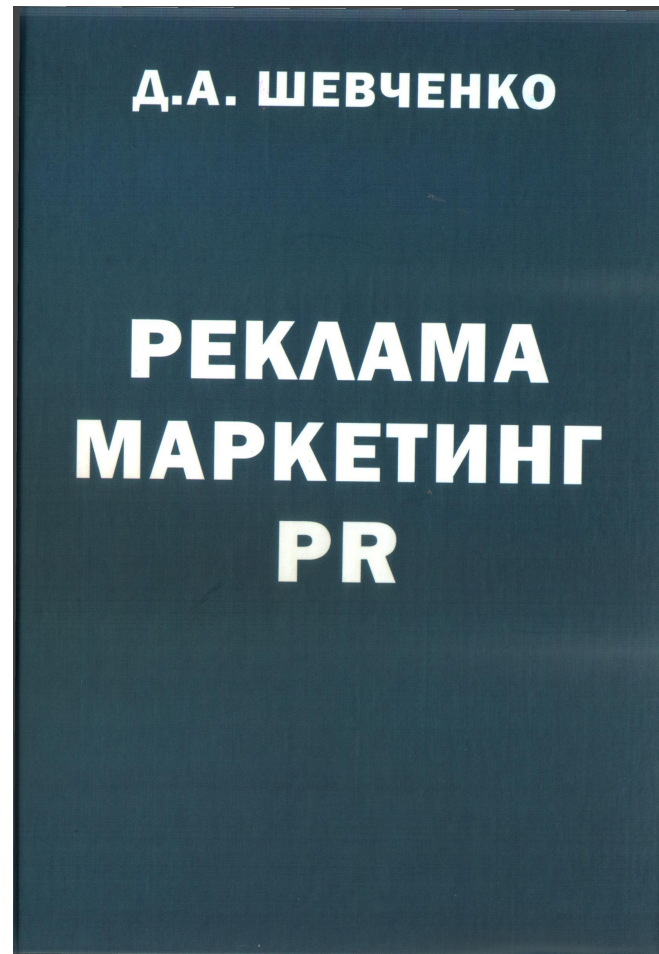
## Дополнительная

- 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.

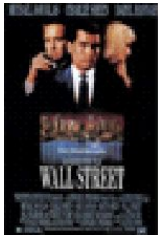
# Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

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



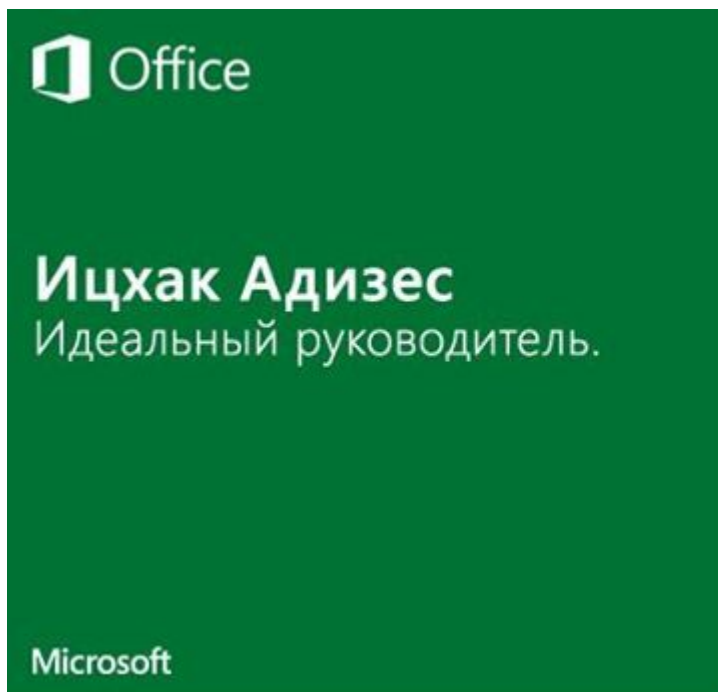
# Лучшие управленцы мира за последние двадцать лет

- **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

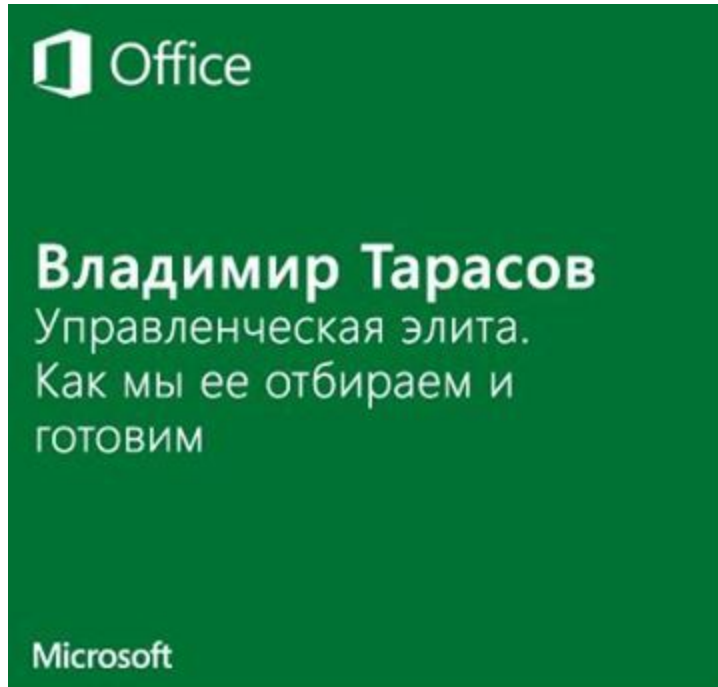


Ицхак Адизес

«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!

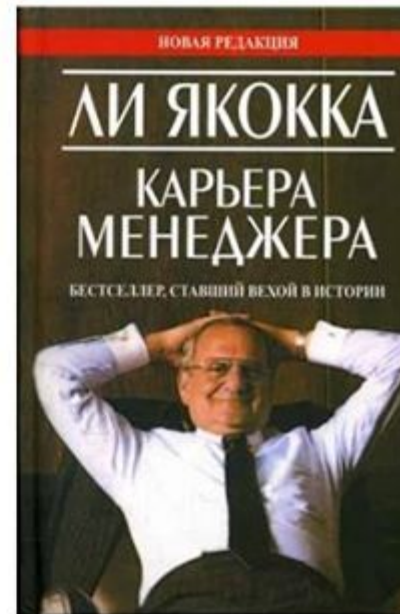
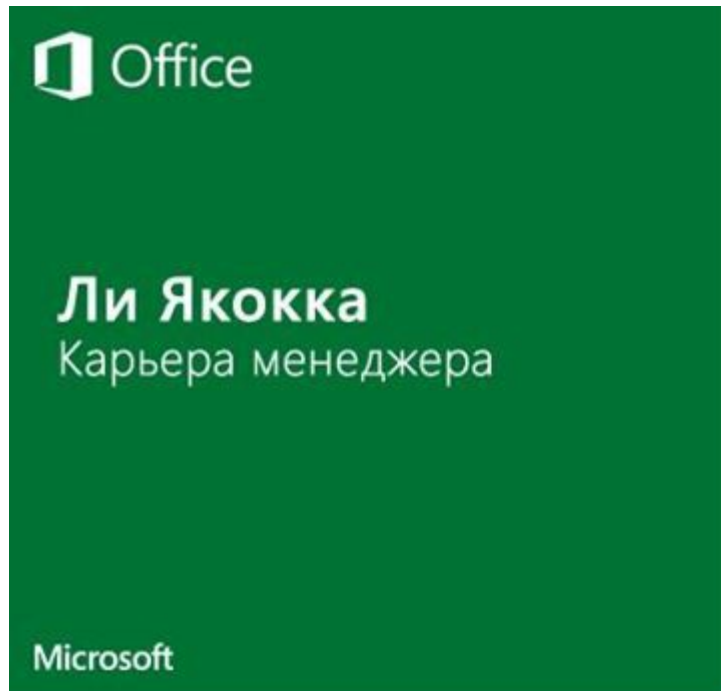
# Лучшие книги по менеджменту



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.

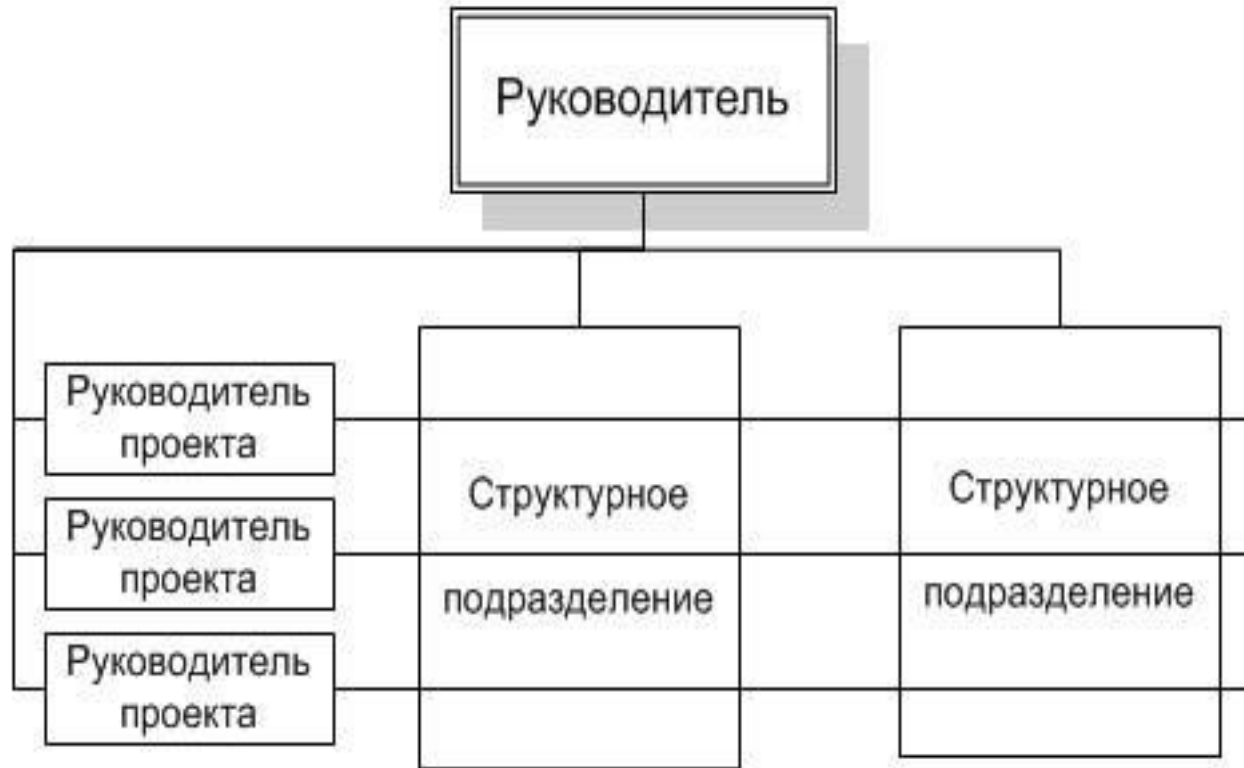
Чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размером фирмы, диверсификацией, изменением внешней среды и выпускаемой продукцией, предприятия разработали и используют

**дивизиональную организационную структуру управления.**



# МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

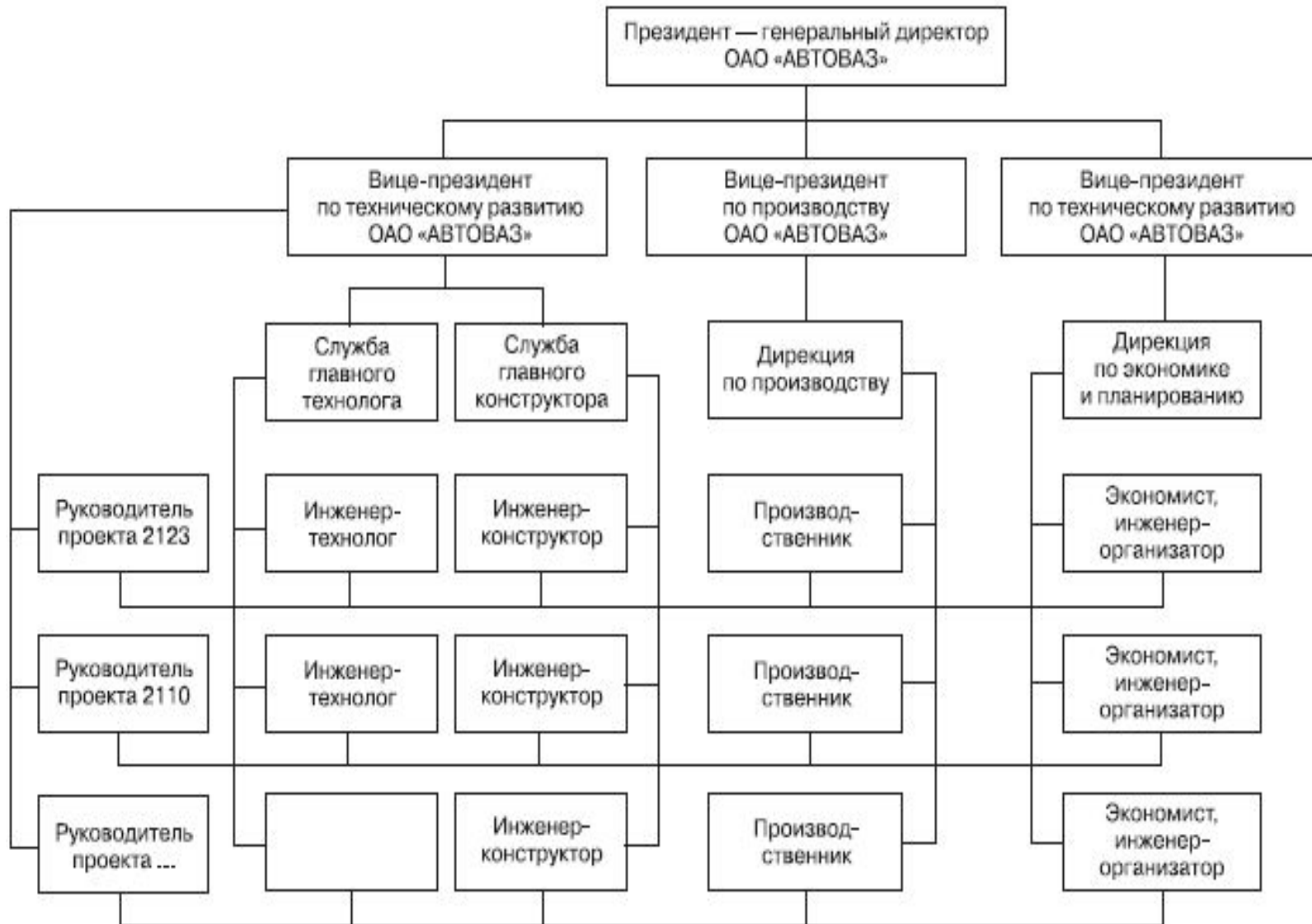
В матричной структуре организации существует двойное подчинение работников **руководителю проекта/программы** и **функциональному руководителю** того подразделения, отдела, в котором они трудятся постоянно. Полномочия руководителю проекта (программы) делегирует высшее руководство, поэтому они могут меняться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

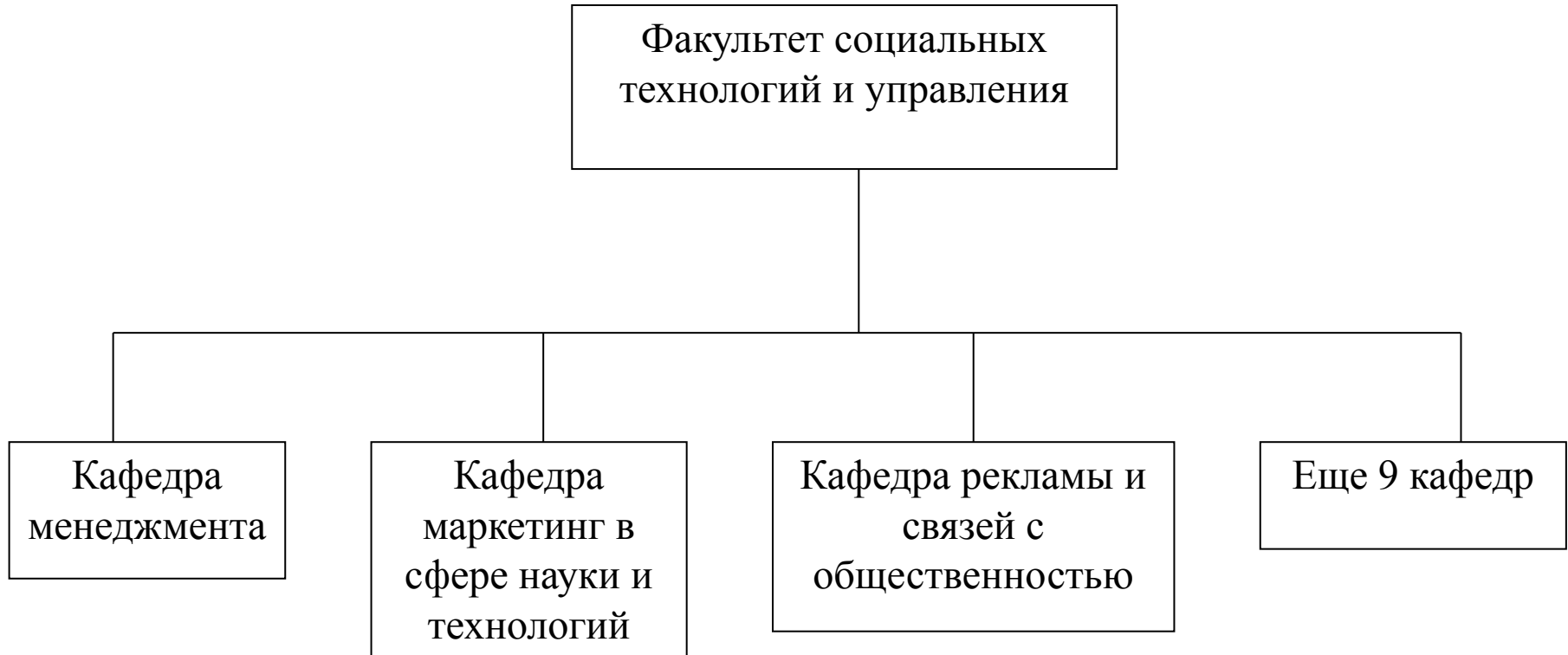
# Матричная структура управления. Пример.

Студент МПУ- И. Лозинский. ОАО «АВТОВАЗ»

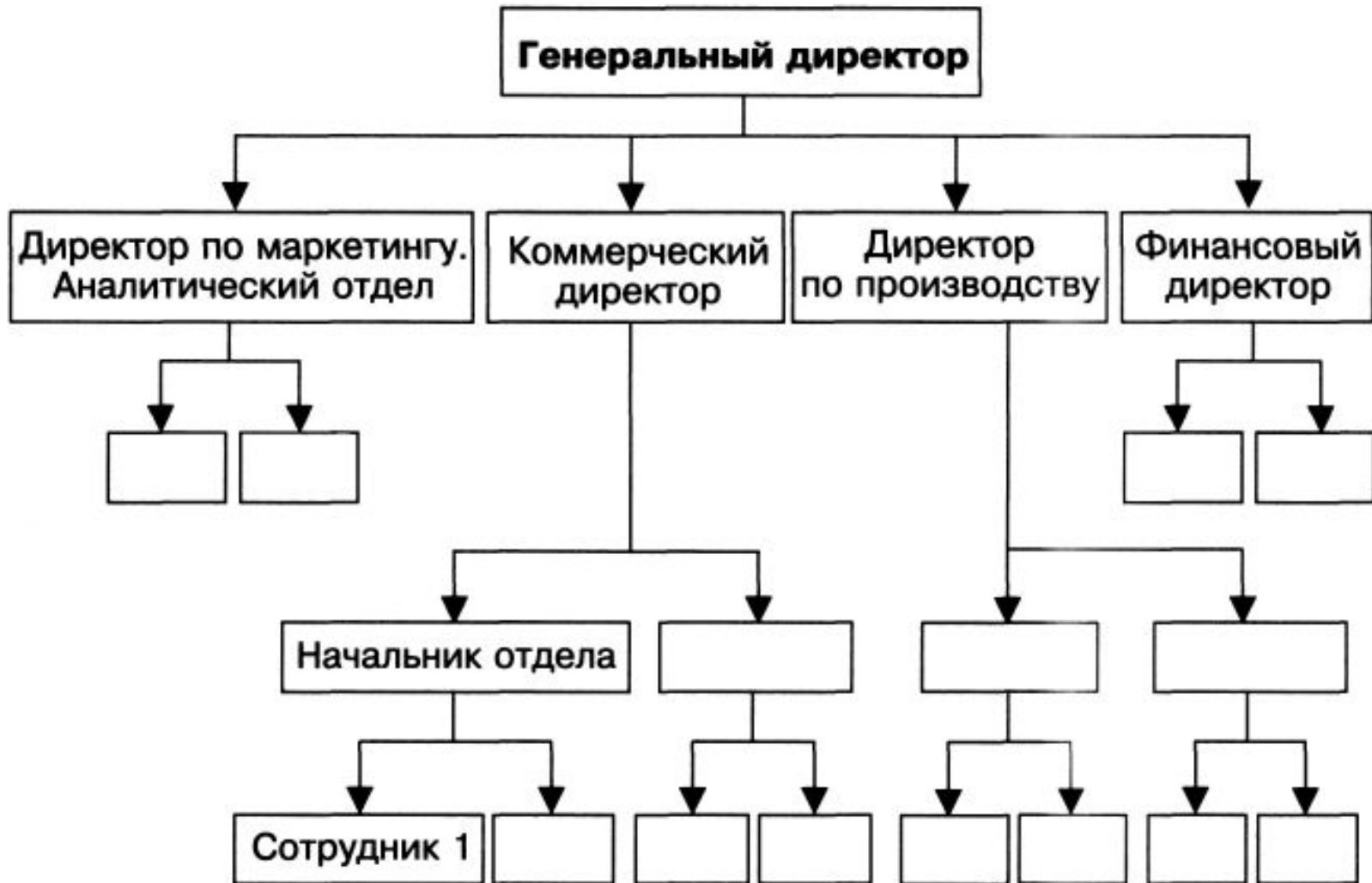




# Какая структура управления здесь используется?



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)

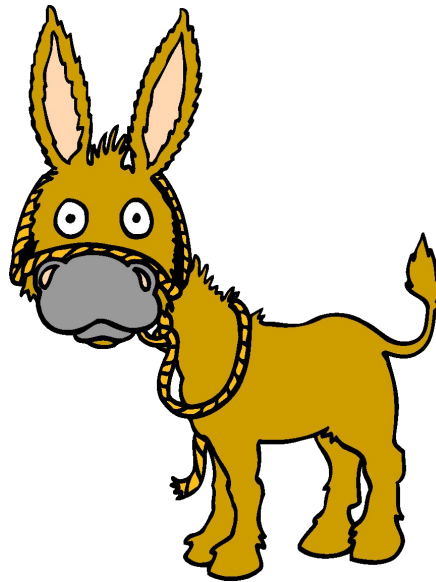






# Менеджмент !?

- 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

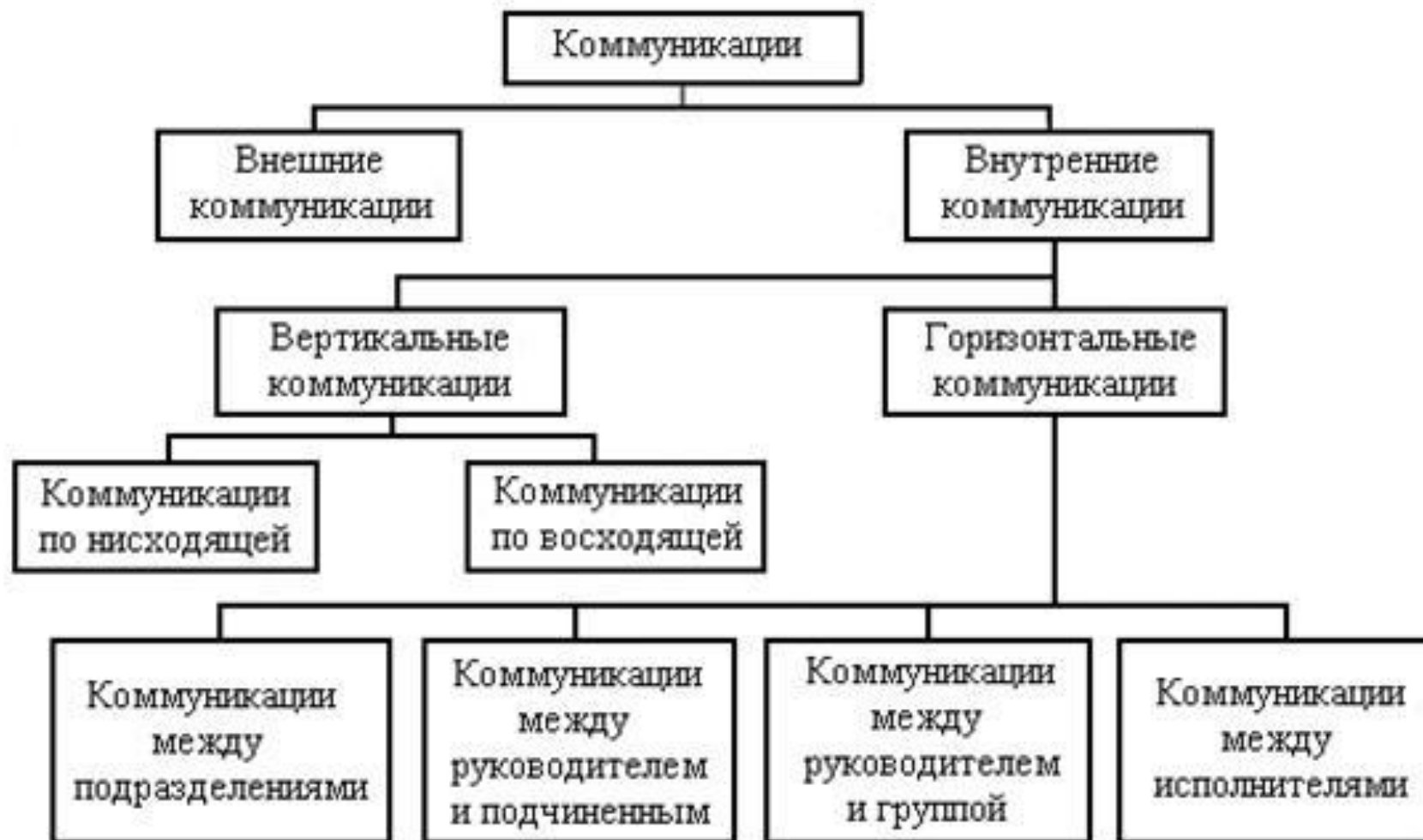
- КОММУНИКАЦИЯ - способность к общению! Это способность передавать абстрактные идеи является главной отличительной чертой человека!
- Коммуникация - это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.
- Поскольку организация представляет собой упорядоченный тип отношений 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.**



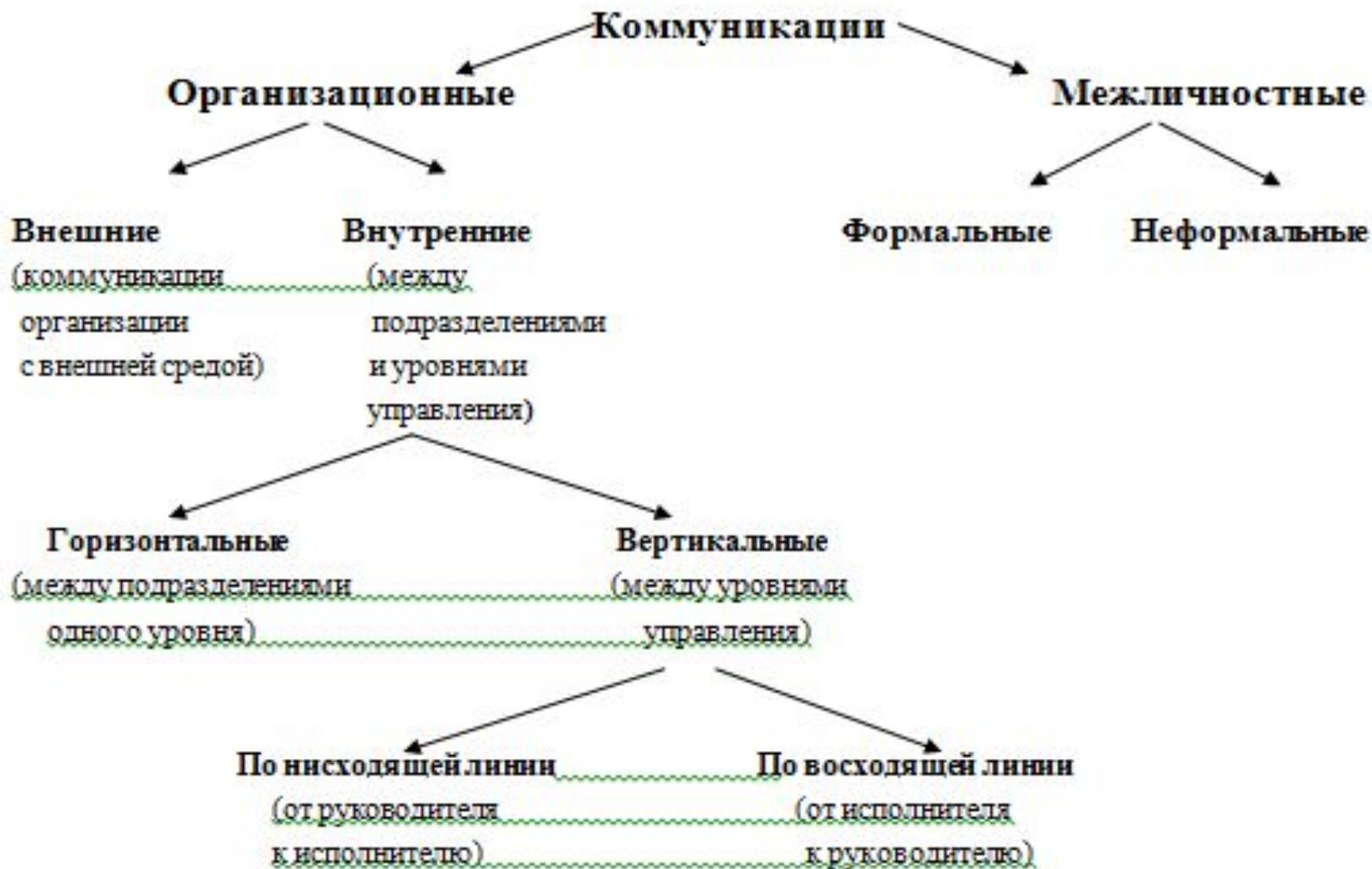
# Природа коммуникаций



## Классификация коммуникаций по видам:

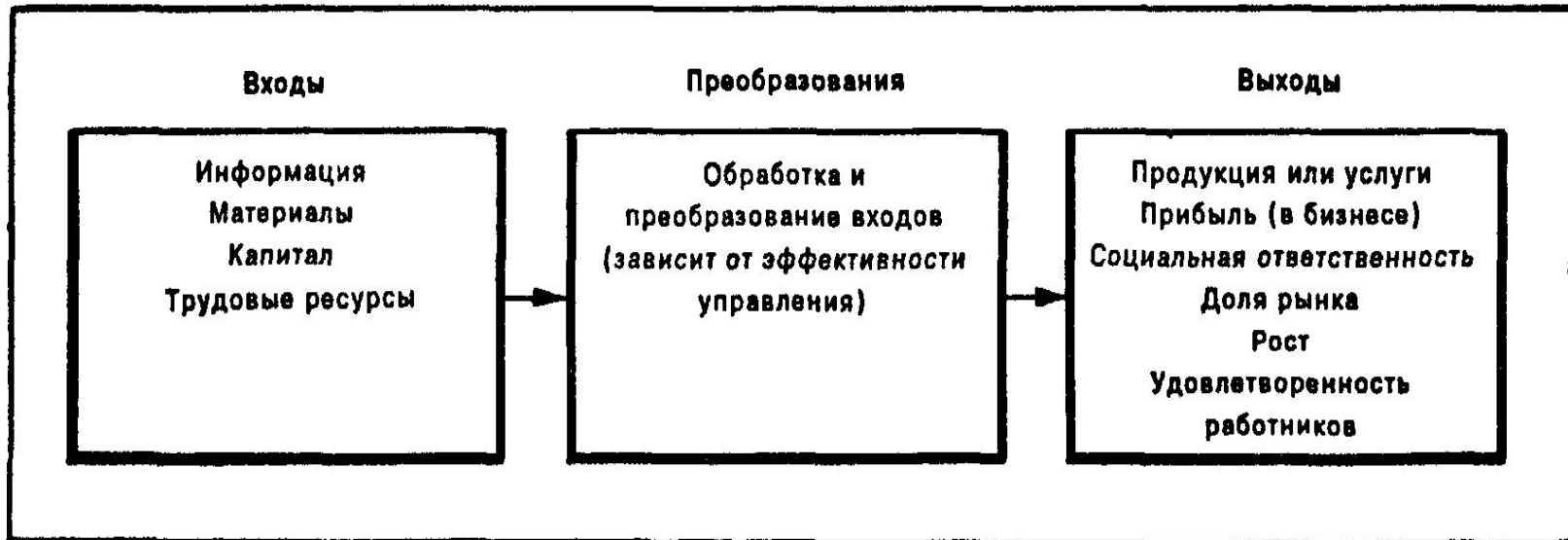


# По взаимодействию коммуникации делятся на:



# Коммуникации в открытой организации

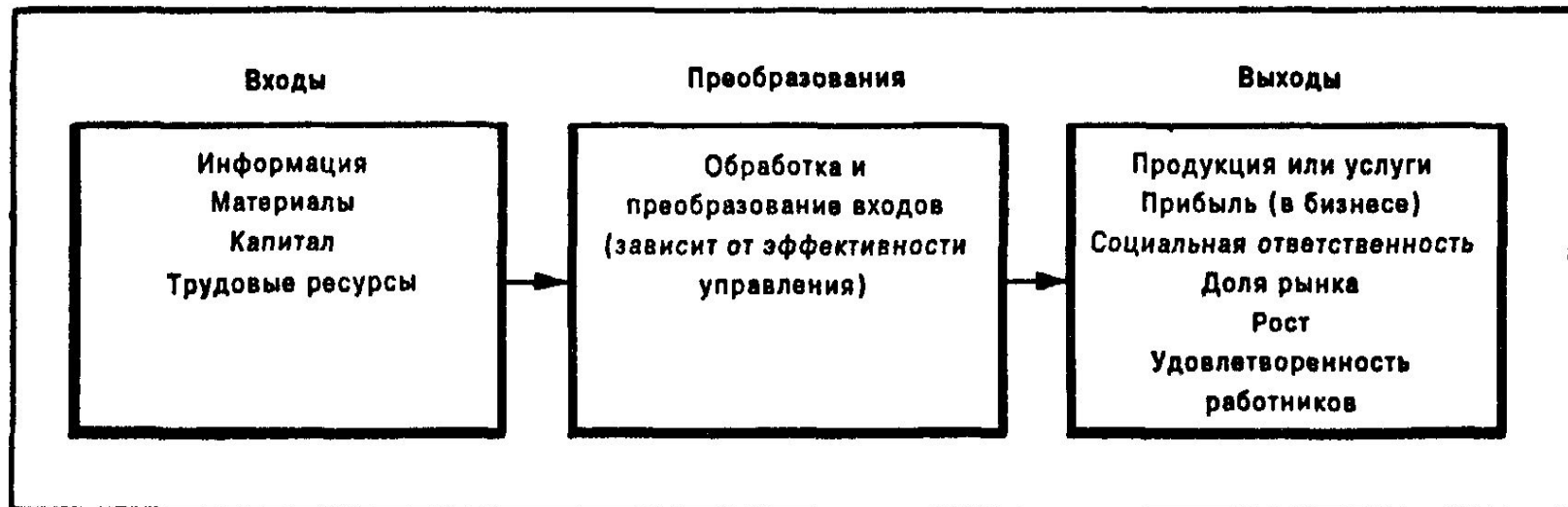
- Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Часы — знакомый пример закрытой системы. Взаимозависимые части часов движутся непрерывно и очень точно, как только часы заведены 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

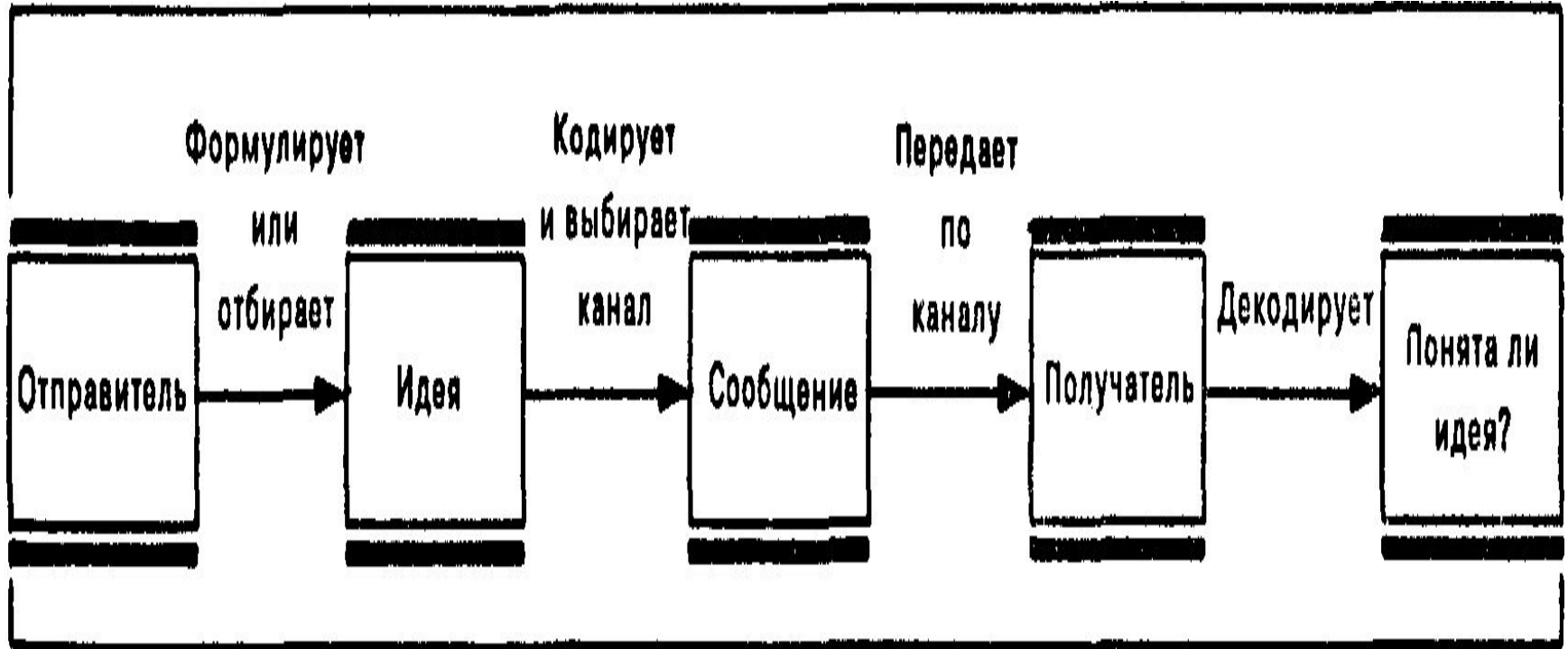
## Коммуникации между уровнями и подразделениями

- 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.





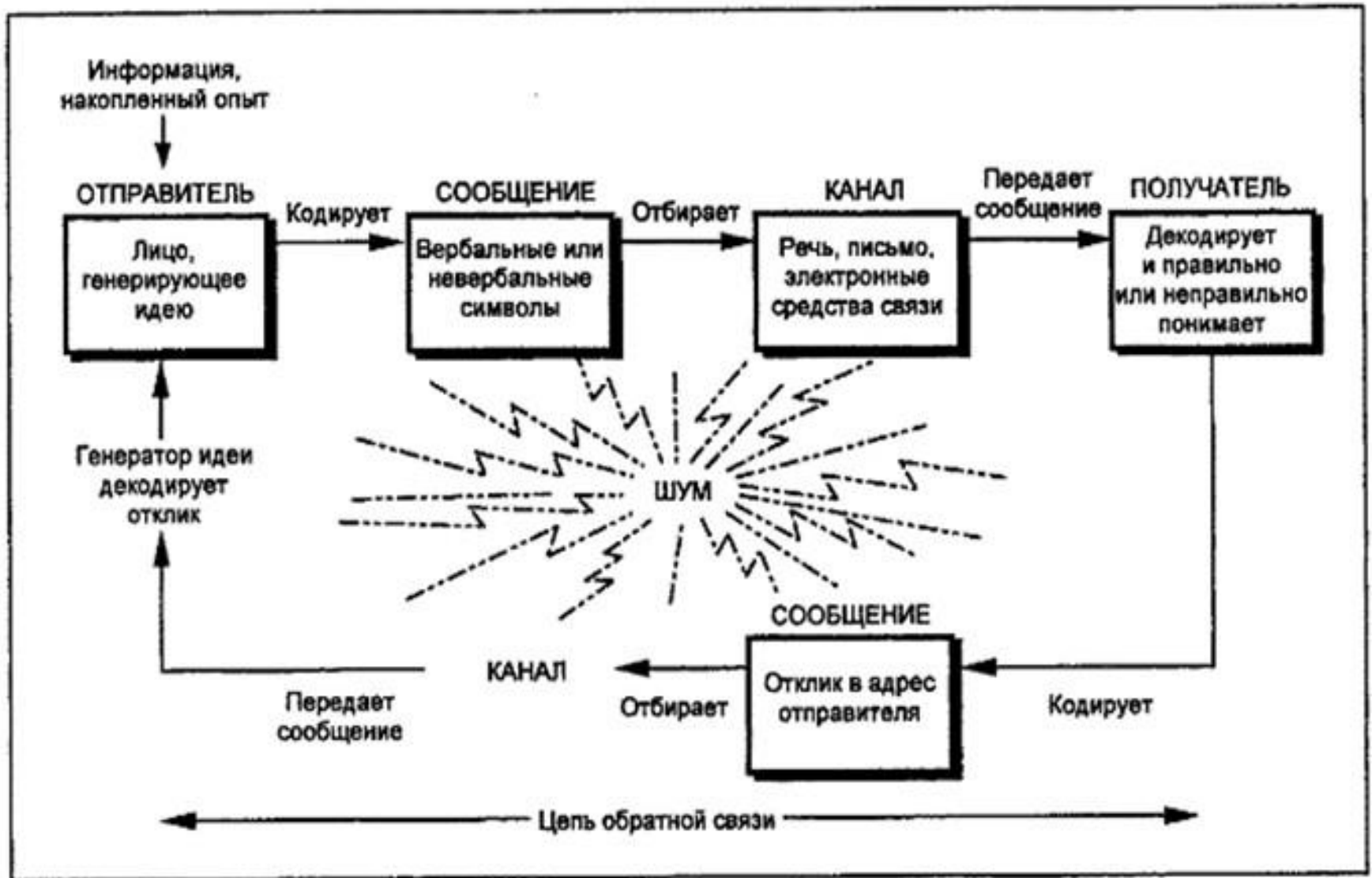
# Простая модель процесса обмена информацией.



# 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.

