

ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ

Проф. Максим Киселев

28.02.2018

Новая парадигма менеджмента

«Менеджмент в постиндустриальном обществе»

«Парадигма любой общественной науки, и в частности менеджмента, основывается на представлениях о реальности. Их формируют ученые, писатели, преподаватели и практики. Но и сами представления оказывают определяющее влияние на то, что в данной отрасли знания считается реальностью, - точнее, что подразумевают под реальностью ученые, писатели, преподаватели и практики.»



Информация в системе коммуникации.

- **Информация** – факты, идеи, мнения, намеки, ощущения или восприятия, запахи, вкус, чувства, несущие новые знания.
- **Коммуникация** – процесс социального взаимодействия и обмена сообщениями, информацией между двумя и более людьми.
- **Коммуникации** - связующий процесс в осуществлении управленческой деятельности.
- **Неэффективные коммуникации** - одна из главных причин возникновения проблем в управлении.

Цели коммуникации

- Организовывать информационный обмен между субъектом и объектом управления.
- Наладить процесс эмоционального и интеллектуального обмена управленческой информацией.
- Установить взаимосвязь между людьми в организации.
- Сформулировать общие взгляды на внутреннюю среду организации.
- Организовать совместную работу коллективов с целью выполнения задач организации

Функций коммуникации

- **информативная** — передача сведений необходимых для принятия управленческих решений;
- **мотивационная** — побуждение работников к исполнению и улучшению работы;
- **контрольная** — отслеживание поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;
- **экспрессивная** — способствование эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему .

Классификация коммуникаций

Организационные коммуникации:

- **внешние** (коммуникации организации с внешней средой),
- **внутренние** (между подразделениями и уровнями управления),

Межличностные коммуникации:

- **формальные,**
- **неформальные.**

Формы межличностных коммуникаций

- **Вербальная коммуникация** – знаковая форма. Информация передается в знаковой форме системы общепринятых знаков (текст, голос как озвучивание потенциальной знаковой формы).
- **Невербальные коммуникации** – незнаковые формы коммуникаций, без использования слов как системы кодирования
- **Слова, которым мы придаем такое большое значение. раскрывают лишь 7% смысла, 38% значения несут звуки и интонации, 55% – позы и жесты.**

Преграды межличностных коммуникаций

- 1. **Преграды, обусловленные восприятием.** Интерпретация информации по-разному в зависимости от накопленного опыта.
- 2. **Семантические барьеры.** Поскольку слова могут иметь разные значения для разных людей, то сообщение может трактоваться по-разному.

Преграды межличностных коммуникаций

- **3. Невербальные преграды.** В невербальной коммуникации используются любые символы интерпретация которых зависит от человека.
- **4. Неумение слушать.** Менеджеры слушают и воспринимают лишь четверть сообщений.
- **5. Плохая обратная связь.** Обратная связь дает возможность установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в изначальном смысле.

Коммуникационный процесс: элементы, этапы и особенности

- *· отправитель -лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;*
- *· средства сообщения -код, используемый для передачи информации в знаковой форме и каналы, по которым передается сообщение от коммутатора к реципиенту ;*
- *· предмет коммуникации -какое-то явление, событие и т. п. и отображающее его сообщение (статья, радиопередача, телевизионный сюжет и т. д.);*
- *· получатель -лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее;*
- *· эффекты коммуникации (-изменения внутреннего состояния субъектов коммуникационного процесса, их взаимоотношений.*

Коммуникационная структура и связи в организации.

- **Коммуникационная структура** (совокупность каналов или связей передачи информации);
- **·Вертикальные связи** (строятся по линии руководства от начальника к подчиненным).
- **·Горизонтальные связи** (между равными по уровням иерархии субъектами в организации).
- **·Диагональные связи** (между работниками разных уровней, не связанными линейно).

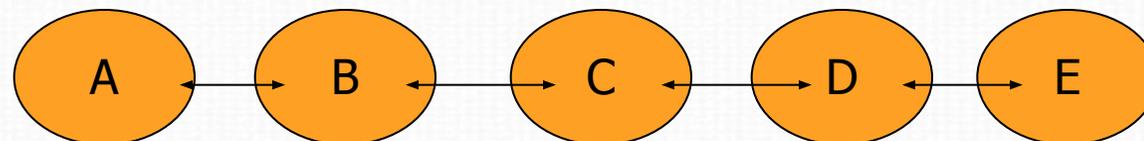
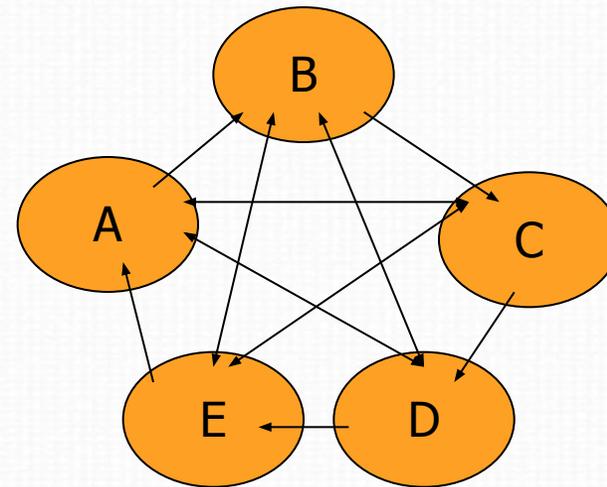
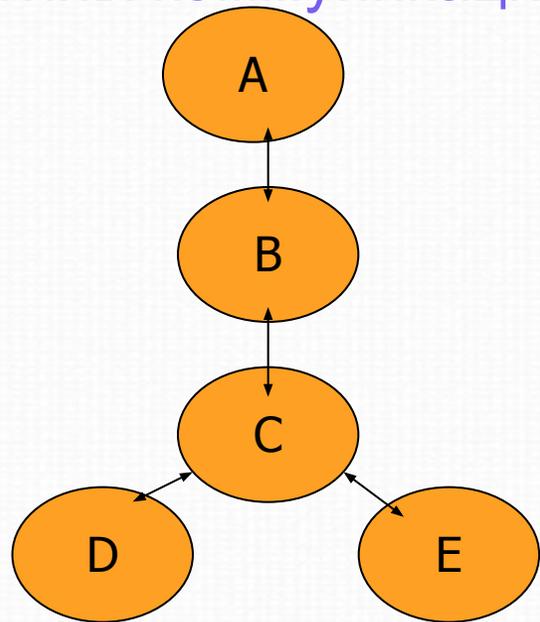
Виды коммуникаций внутри организации:

- **Межуровневые коммуникации.** Могут происходить по нисходящей (сообщение подчиненным уровням о принятом управленческом решении) и восходящей (отчеты, предложения, объяснительные записки).
- **Горизонтальные коммуникации.** Обмен информацией между подразделениями для координации задач и действий для того, чтобы подразделения работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

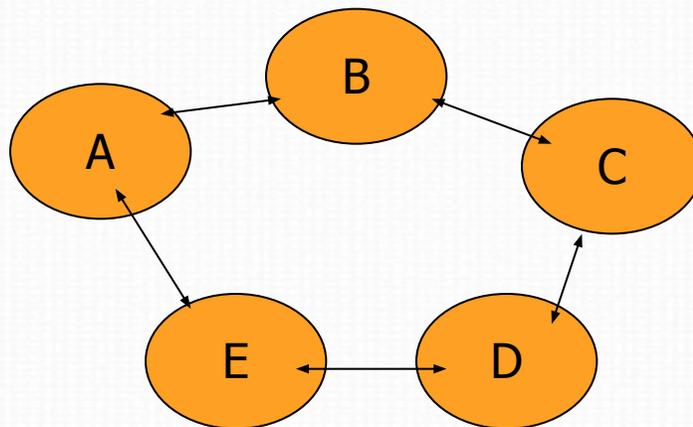
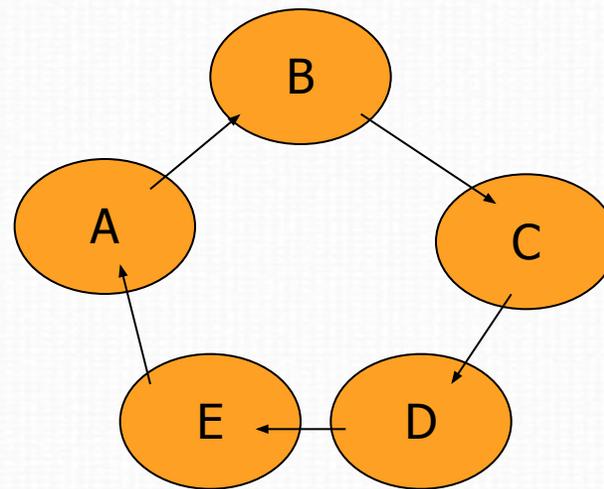
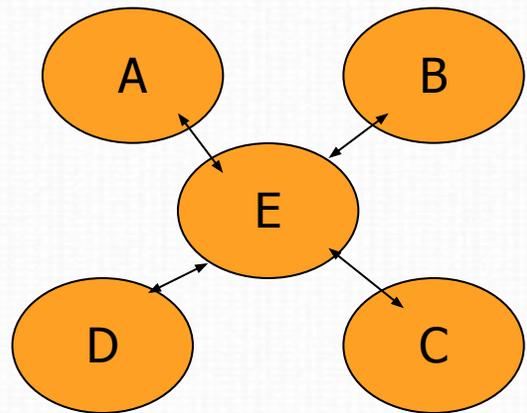
Виды коммуникаций внутри организации:

- **Коммуникации «руководитель – подчиненный».** Связаны с обеспечением вовлеченности отдела в решение задач, обсуждение проблем, получением сведений об идеях, предложениях подчиненных.
- **Коммуникации между руководителем и рабочей группой.** Позволяют руководителю повысить эффективность действий группы.
- **Неформальные коммуникации.** Распространение слухов, которые передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения.

Типы коммуникационных сетей



Типы коммуникационных сетей

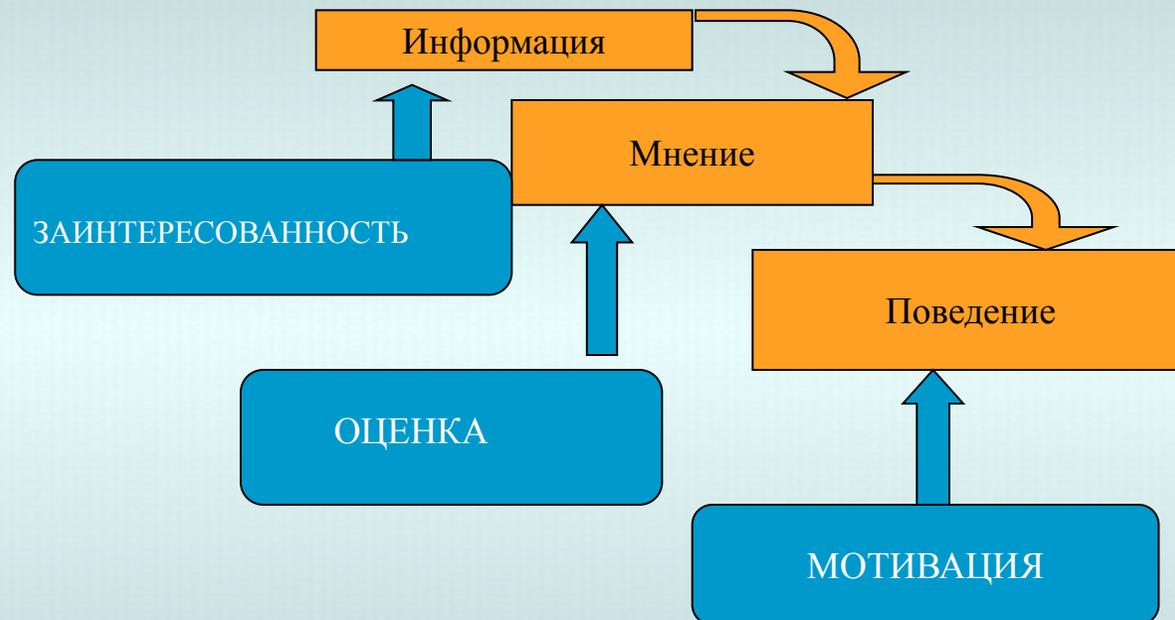


Коммуникационный стиль.

- **Способ, с помощью которого субъект предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими субъектами:**
- **Открытость субъекта в коммуникации**
- **Уровень обратной связи.**

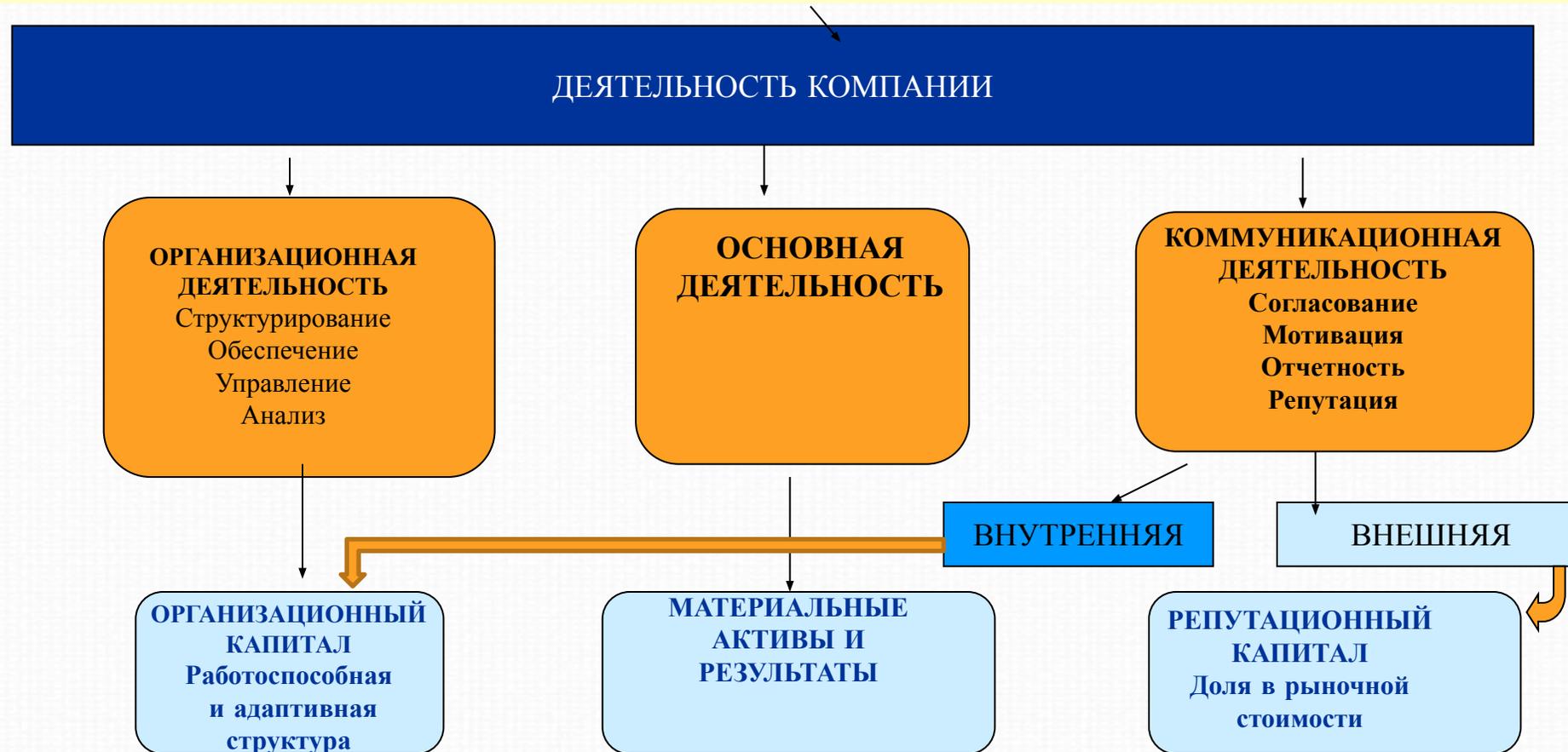
ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

ВК – это процесс распространения информации внутри Компании с целью управления уровнем информированности работников, их мнениями и представлениями, а на основе этого – их поведением.



ВК дополняет административное управление как его «мягкая форма». Чем лучше ВК, тем меньше требуется усилий в управлении.

МЕСТО ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В СТРУКТУРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ



Внутренняя коммуникация является инструментом коммуникативной деятельности, но основной своей целью имеет приращение организационного капитала: создать определенную модель поведения сотрудников по отношению к Компании

ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ И АДМИНИСТРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

АДМИНИСТРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- Бизнес-стратегия
- Структура и интеграция бизнес-единиц
- Операционная эффективность и экономические результаты
- Финансы и финансовые риски
- Технология
- Кадры

ВНУТРИКОРПОРАТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

- Заинтересованность
- Информация
- Оценка
- Мнения
- Мотивация
- Поведение

ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ: НА ЧТО ВЛИЯЮТ

- **Уровень доверия к руководству и оценками сотрудниками его деятельности**
- **Осведомленность руководства и принятие им решений на основе полноты информации**
- **Управляемость: единообразие реакций подразделений на управляющие сигналы и другие факторы управления**
- **Нематериальная мотивация персонала к труду, мера вовлеченности сотрудников и эффективность труда**
- **Кадровый потенциал: удержание ценных работников, привлечение новых, интерес к профессиональному и карьерному росту**
- **Капитализация активов (через все факторы выше, и соответственно – через репутацию Компании)**

ВЛИЯНИЕ ВК НА ДЕЛОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

- Компании с наиболее эффективными внутрикорпоративными коммуникациями имели рыночную премию в среднем на 19,4% больше, чем компании с наименее эффективными ВК
- Возврат на инвестиции (total return to shareholders-TSR) в компаниях с наиболее эффективными ВК превышала в течение 5 лет соответствующий показатель в компаниях с наименее эффективными ВК на 57%
- Компании с наиболее эффективными ВК показывали на 20% более низкую текучесть кадров (по числу компаний).
- Переход компаний из категории «плохих» коммуникаций в категорию «хороших» сопровождался для них в среднем ростом капитализации на 15,7%
- Компании с наиболее эффективными ВК в среднем производили в 4,5 раза меньше затрат на привлечение и удержание персонала (в пересчете на 1 работника), чем компании с наименее эффективными ВК

По данным
исследования
Watson Wyatt
Communication ROI
Study

Исследования
проводятся с
2002 года в
двухгодичном
цикле.
Охватывают 980
международных
компаний

Watson Wyatt
Worldwide
(NYSE:WW) ведущая
компания
консультант в
сфере
управления
человеческим
капиталом

ВК И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Для успеха изменений необходимо развивать определенный тип корпоративной культуры, который наилучшим образом соответствует:

- способности **высшего менеджмента** поддерживать именно этот тип корпоративной культуры (характер отношений, к которым склонно высшее руководство, воспроизводится по всей цепочке управления);
- стратегическим задачам компании в нынешней **фазе ее развития** (фаза роста: экспансия, незавершенная интеграция, структурные изменения);
- **структуре** компании, с учетом ее изменений под стратегические задачи (превращения из «группы компаний» в «корпорацию») способности **коллективов** принять тот или иной тип корпоративной культуры





Вчера и сегодня

