



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЯ

**М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева**

# **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

**УЧЕБНИК ДЛЯ БАКАЛАВРОВ**

*Рекомендовано советом Учебно–методического образования  
по образованию в области менеджмента в качестве  
учебника для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по направлению подготовки 080200  
«Менеджмент» квалификация (степень) «бакалавр»*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе  
[biblio-online.ru](http://biblio-online.ru)**

**Москва • Юрайт • 2014**

УДК 659  
ББК 60.56я73  
Ж60

**Авторы:**

**Жернакова Марина Борисовна** — кандидат экономических наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой менеджмента и инновационных технологий управления Государственного университета управления;

**Румянцева Ирина Анатольевна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и инновационных технологий управления Государственного университета управления.

**Рецензенты:**

*Кощеева Н. А.* — кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора института дополнительного образования МГПУ;

*Селезнев В. Н.* — доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой психологии и управления Национального института бизнеса.

**Жернакова, М. Б.**

Ж60 Деловые коммуникации: теория и практика : учебник для бакалавров / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 370 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.

ISBN 978-5-9916-3189-1

В учебнике рассмотрен широкий круг вопросов, касающихся организации и реализации коммуникаций в процессе управления, в том числе виды общения, функции деловых коммуникаций, вопросы создания документов, деловых писем, презентаций, выступлений перед аудиторией; организации деловых переговоров и совещаний. Особое внимание уделено этике, этикету и культуре делового общения. Рассмотрены современные тенденции в развитии коммуникационных технологий, критерии оценки эффективности коммуникаций, современные системы управления коммуникациями — PR, коммуникации между организациями и властью, коммуникации с инвесторами.

Учебник соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования третьего поколения.

*Для студентов высших учебных заведений, преподавателей, практических работников в области управления организациями.*

УДК 659  
ББК 60.56я73

ISBN 978-5-9916-3189-1

© Жернакова М. Б., Румянцева И. А., 2013  
© ООО «Издательство Юрайт», 2014

## Оглавление

Предисловие .....	6
<b>Глава 1. Понятие, виды и процесс коммуникаций в организациях .....</b>	<b>9</b>
1.1. Деловые коммуникации и их роль в управлении организацией.....	9
1.2. Управленческая информация: ее виды и свойства.....	16
1.3. Уровни и виды коммуникации .....	22
1.4. Коммуникационный процесс и каналы передачи информации .....	27
1.5. Преграды и помехи в деловом общении.....	34
<i>Резюме</i> .....	39
<i>Вопросы для повторения</i> .....	41
<i>Задания для самоконтроля</i> .....	41
<b>Глава 2. Деловая переписка.....</b>	<b>44</b>
2.1. Документ как основная форма письменной коммуникации в процессе управления.....	44
2.2. Виды деловых посланий .....	52
2.3. Стиль изложения и язык документа.....	58
2.4. Структура, стиль и оформление делового письма.....	65
<i>Резюме</i> .....	73
<i>Вопросы для повторения</i> .....	74
<i>Задания для самоконтроля</i> .....	74
<b>Глава 3. Деловые беседы и совещания .....</b>	<b>76</b>
3.1. Деловые беседы и их виды .....	76
3.2. Организация проведения деловой беседы.....	82
3.3. Назначение и виды деловых совещаний .....	91
3.4. Подготовка деловых совещаний .....	95
3.5. Управление работой деловых совещаний.....	102
<i>Резюме</i> .....	107
<i>Вопросы для повторения</i> .....	110
<i>Задания для самоконтроля</i> .....	110
<b>Глава 4. Деловые переговоры .....</b>	<b>113</b>
4.1. Деловые переговоры и их роль в управлении организацией.....	113

4.2. Переговоры и психология конфликта.....	118
4.3. Способы ведения переговоров.....	122
4.4. Подготовка к переговорам.....	135
4.5. Психологическая подготовка к переговорам.....	139
<i>Резюме.....</i>	144
<i>Вопросы для повторения.....</i>	146
<i>Задания для самоконтроля.....</i>	146
<b>Глава 5. Выступления перед аудиторией .....</b>	<b>149</b>
5.1. Особенности публичной коммуникации.....	149
5.2. Психологические особенности массовой аудитории и инструменты воздействия .....	158
5.3. Типы аудитории.....	161
5.4. Каналы восприятия и каналы воздействия. Обратная связь во время выступления .....	167
5.5. Подготовка выступления.....	175
<i>Резюме.....</i>	181
<i>Вопросы для повторения.....</i>	183
<i>Задания для самоконтроля.....</i>	183
<b>Глава 6. Презентации: их место и роль в управленческой коммуникации .....</b>	<b>185</b>
6.1. Понятие и виды презентаций.....	185
6.2. Основные принципы подготовки презентаций .....	192
6.3. Подготовка текстовых слайдов.....	199
6.4. Презентация с использованием слайдов.....	205
<i>Резюме.....</i>	209
<i>Вопросы для повторения.....</i>	210
<i>Задания для самоконтроля.....</i>	211
<b>Глава 7. Современные формы деловых коммуникаций ...</b>	<b>212</b>
7.1. Информационные потребности современного общества и технические возможности.....	212
7.2. Тенденции в развитии коммуникационных технологий...220	220
7.3. Интернет: особенности и возможности .....	223
7.4. Интранет и его роль во внутренних коммуникациях.....	227
7.5. Деловые коммуникации в цифровой среде.....	228
<i>Резюме.....</i>	242
<i>Вопросы для повторения.....</i>	242
<i>Задания для самоконтроля.....</i>	243
<b>Глава 8. Деловая этика, этикет и культура в сфере деловых коммуникаций.....</b>	<b>245</b>
8.1. Деловая этика и ее историческое развитие .....	245
8.2. Культура деловых коммуникаций.....	256
8.3. Деловой этикет.....	259

8.4. Имидж делового человека .....	263
8.5. Техники эффективного речевого общения .....	267
<i>Резюме</i> .....	278
<i>Вопросы для повторения</i> .....	279
<i>Тесты</i> .....	279
<i>Задания для самоконтроля</i> .....	283
<b>Глава 9. Эффективность коммуникаций .....</b>	<b>285</b>
9.1. Критерии оценки эффективности коммуникаций .....	285
9.2. Факторы повышения эффективности коммуникаций .....	290
9.3. Принципы конструктивных коммуникаций .....	297
9.4. Коммуникативная личность .....	304
9.5. Обратная связь через невербальное общение .....	307
<i>Резюме</i> .....	310
<i>Вопросы для повторения</i> .....	312
<i>Задания для самоконтроля</i> .....	312
<b>Глава 10. Управление коммуникациями .....</b>	<b>319</b>
10.1. Управление внутренними коммуникациями организации .....	319
10.2. Связи с общественностью как система коммуникаций .....	324
10.3. Коммуникации между организациями и властью .....	331
10.4. Коммуникации с инвесторами .....	336
<i>Резюме</i> .....	342
<i>Вопросы для повторения</i> .....	343
<i>Задания для самоконтроля</i> .....	344
<b>Список литературы .....</b>	<b>347</b>
<b>Ответы на задания и тесты .....</b>	<b>349</b>
<b>Приложение 1 .....</b>	<b>352</b>
<b>Приложение 2 .....</b>	<b>354</b>
<b>Приложение 3 .....</b>	<b>355</b>
<b>Приложение 4 .....</b>	<b>359</b>
<b>Приложение 5 .....</b>	<b>361</b>
<b>Приложение 6 .....</b>	<b>364</b>
<b>Приложение 7 .....</b>	<b>367</b>
<b>Приложение 8 .....</b>	<b>369</b>

## Предисловие

Общение работает на тех, кто работает над ним.

*Джон Пауэлл*

Курс «Деловые коммуникации» предусмотрен Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению «Менеджмент». Его включение в государственный стандарт обусловлено тем, что коммуникации являются необходимым процессом управления организациями, а их осуществление — одной из главных функций любого руководителя. Коммуникации пронизывают всю деятельность организации и позволяют связать воедино усилия различных людей. Без коммуникаций организация не может прожить ни дня. Плохо налаженные, неэффективные коммуникации ведут к потере информации, невыполнению принятых решений, непониманию, конфликтам.

Умение правильно составить служебную записку, официальное письмо или приглашение, принять партнера и провести переговоры с ним, разрешить спорный вопрос и наладить взаимовыгодное сотрудничество имеет особенно большое значение для людей, занятых управленческой деятельностью. Во многом от того, насколько они компетентны в деловых коммуникациях, зависит успех их деятельности. Поэтому особый смысл приобретает умение вести деловые переговоры таким образом, чтобы их результатом оказывалась совместная деятельность, приносящая прибыль.

Как руководителю, так и специалисту важно иметь навыки эффективных деловых коммуникаций, выстраивать конструктивные деловые отношения.

Мастерство в любом деле приходит только при совместном изучении теории и практики, и деловые коммуникации подтверждают это правило.

Поэтому студентам, обучающимся по направлению «Менеджмент», необходимо приобрести базовые знания

и умения по организации и реализации эффективных коммуникаций. В нашем учебнике рассмотрены различные аспекты деловых коммуникаций, как теоретические, так и практические. В целом книга построена таким образом, чтобы способствовать эффективному освоению курса.

В результате освоения дисциплины студент должен:

**знать**

- основные виды деловых коммуникаций, их функции, потенциальные преграды и помехи в деловом общении;
- особенности стиля изложения, структуру и язык документа;
- специфику публичных коммуникаций;
- тенденции в развитии коммуникационных технологий, в том числе информационно-коммуникационных технологий;
- основы деловой этики, этикета и культуры делового общения;

**уметь**

- понимать роль и значение информации и информационных технологий в развитии современного общества и экономических знаний;
- применять на практике знания об основных формах и каналах деловых коммуникаций;
- реализовывать принципы эффективного делового общения;
- организовывать деловые беседы, совещания и переговоры;
- логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь;

**владеть**

- навыками составления делового письма и других письменных документов;
- навыками подготовки публичного выступления, совещания, деловых переговоров, презентаций;
- способностью осуществлять деловое общение (публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации).

Учебник содержит 10 глав, посвященных различным формам и методам коммуникаций, каждая из которых завершается вопросами для повторения и заданиями для самоконтроля. Главы включают также выделенные мелким шрифтом дополнительные материалы — интересные факты, мнения экспертов в данной области, актуальные проблемы.

В конце глав приведены вопросы для повторения, конкретные ситуации для обсуждения, тесты, а в конце учебника — ответы на тесты и задания. В приложениях предлагаются тренинги и деловые игры, которые могут использоваться в процессе обучения.

Авторы выражают признательность за поддержку и помощь в написании учебника С. В. Жернаковой, А. Ю. Румянцеву, В. А. Румянцеву, М. А. Румянцеву.

# Глава 1

## ПОНЯТИЕ, ВИДЫ И ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

---

В результате изучения данной главы студент должен:

**знать**

- сущность понятия «коммуникация»;
- роль коммуникаций в управлении организацией;
- уровни и виды коммуникации в управлении организацией;
- особенности коммуникационного процесса и его этапы;
- каналы использования коммуникации при передаче информации;
- способы осуществления невербальной коммуникации;
- специфику деловых коммуникаций;
- основные свойства управленческой информации;
- характеристики информации, необходимой для процесса управления;
- потенциальные барьеры коммуникации;

**уметь**

- выстраивать коммуникационный процесс;

**владеть**

- навыками использования различных каналов коммуникаций;
  - навыками распознавания помех в коммуникационном процессе.
- 

### 1.1. Деловые коммуникации и их роль в управлении организацией

Слово «коммуникация» происходит от лат. *communico* — делаю общим, связываю, общаюсь. Наиболее близким к нему по значению является русское слово «общение», под которым понимается основная форма человеческого бытия. Потребность в общении, как считают психологи, относится к числу основных (базовых) потребностей человека. Значимость общения как базовой потребности определяется тем, что

«она диктует поведение людей с не меньшей властностью, чем, например, так называемые витальные (жизненные) потребности». Общение — необходимое условие нормального развития человека как члена общества и как личности, условие его духовного и физического здоровья<sup>1</sup>. Отсутствие или недостаток общения может деформировать человеческую личность. Общение лежит в основе практически всего, что мы делаем и служит жизненно важной цели установления взаимосвязей и сотрудничества людей.

В психологии **общение** определяется как взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного (т.е. эмоционально-оценочного) характера.

Применительно к сфере управления социальными системами можно сказать, что **общение** — это процесс установления контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности.

Общение выполняет множество функций, которые можно классифицировать по различным основаниям. Одно из общепринятых оснований классификации — **выделение в общении трех взаимосвязанных сторон или характеристик:**

- *перцептивной* — процесса восприятия и понимания людьми друг друга в процессе общения;
- *коммуникативной* — процесса обмена информацией;
- *интерактивной* — процесса взаимодействия людей в общении.

Таким образом, процесс общения включает в себя: восприятие, познание и понимание партнеров по общению; обмен информацией и межличностное взаимодействие.

**По характеру связи** общение можно подразделить на *непосредственное* (лицом к лицу) и *опосредованное* (общение путем деловой переписки, разговор по телефону).

**По количеству участвующих** в общении различают *межперсональное* общение (общение людей в парах или группах) и *массовое общение*.

В зависимости от **используемой техники общения, его целей, особенностей личности** можно выделить следующие его **виды**<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Психология и этика делового общения / под ред. В. Н. Лавриненко. М., 2005. С. 122.

<sup>2</sup> Сидоров П. И., Путин М. Е., Коноплева И. А. Деловое общение. М., 2010. С. 28–29 ; Психология и этика делового общения / под ред. В. Н. Лавриненко. М., 2005. С. 123.

1. *Примитивное общение.* Характеризуется тем, что партнер по общению рассматривается только с двух позиций: «нужный объект»/«ненужный объект». При этом в случае потребности в «нужном объекте» с ним вступают в контакт. «Ненужный объект» полностью игнорируется.

2. *«Контакт масок».* Это формальное общение, при котором отсутствует стремление понять и учесть особенности личности собеседника. Этот процесс общения получил свое название потому, что в ходе общения участвуют «маски», например маска вежливости, строгости, безразличия, участливости и т.д. Для этого используется определенный набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику. «Контакт масок» часто применяют публичные люди, постоянно находящиеся в центре внимания, для того чтобы не проявлять своих истинных эмоций, отношений, настроения.

3. *Формально-ролевое общение.* Наиболее характерно для общения в формальной обстановке, когда нет необходимости в организации личностных отношений. При этом содержание и средства общения определяются социальными ролями партнеров по общению: врач и пациент, милиционер и нарушитель правил дорожного движения, контролер и пассажиры автобуса и т.д.

4. *Духовное общение.* Духовное общение характеризуется взаимопониманием между людьми, а в его основе лежит доверие к личности собеседника. Участники общения хорошо знают личностные качества, интересы, убеждения, реакции друг друга.

5. *Ритуальное общение.* Осуществляется для поддержания связи с социумом, для подкрепления представления о себе как члене общества. Это общение связано с поддержанием традиций, исполнением каких-либо ритуалов. Например, для поддержания связи с родственниками соблюдаются семейные традиции праздников, для сохранения связей с одноклассниками человек принимает участие во встречах с одноклассниками.

Другой пример ритуального общения — светское общение, определяемое формальной вежливостью. Его особенность состоит в том, что люди фактически не общаются, говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях. Их точки зрения на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характера коммуникаций.

6. *Манипулятивное общение.* Направлено на получение односторонней выгоды. Для этого один из партнеров использует различные манипулятивные приемы воздействия: лесть, обман, демонстрация силы, демонстрация доброты и др. В результате у человека, которым манипулируют, создается впечатление, будто он сам принимает решения, сам управляет своим поведением.

Манипуляция как постоянно применяемое средство — крайне негативный стиль общения. Объекту манипулирования неприятно его положение, которое ощущается как неудобство, действия против желания, даже если манипулирование не осознается объектом манипуляции. Если же манипулирование осознано после того, как оно состоялось, то объекту манипуляции его положение крайне неприятно из-за чувства, что он оказался игрушкой в чьих-то руках. Поэтому, чтобы не оказаться жертвой манипуляции, необходимо уметь предвидеть и распознавать возможные манипуляции и противостоять им. Для субъекта манипулирования постоянное прибегание к такому методу приводит к негативной деформации личности. В целом манипулирование — недопустимый стиль общения<sup>1</sup>.

7. *Деловое общение.* Направлено на согласование и объединение усилий людей с целью налаживания отношений и достижения общего результата деятельности. Потребность в нем, его содержание и формы определяются целью организации и функциями ее работников.

Основным видом общения людей в процессе работы организации, безусловно, является деловое общение. Рассмотрим его особенности.

Деловое общение характеризует **регламентированность**, т.е. *подчинение установленным правилам и ограничениям*. Например, правила письменного общения могут определяться специальными документами (регламентами). Так, в организации могут быть установлены правила, касающиеся внешнего вида делового письма, характера обращений к адресату, принятые языковые формулы и т.д. Устное общение определяется деловой культурой организации, системой ее традиций.

Другая особенность делового общения — **строгое соблюдение ролевого амплуа участников**. Это означает, что *в общении в обязательном порядке учитываются роли, определяемые статусом работников в организации*. Например, очевидно, что общение «начальник-подчиненный» будет строиться на основе понимания каждым из участников того, какое поведение от них ожидается. Также понятно, что по-другому будут общаться два начальника одного уровня.

---

<sup>1</sup> Баева О. А. Ораторское искусство и деловое общение. М., 2005. С. 23.

Таким образом, каждый работник участвует в деловом общении в соответствии с ролью, которую он играет в организации.

Следующая особенность делового общения — более **строгий отбор используемых в общении речевых средств**. Например, для делового общения характерен официально-деловой стиль изложения, использование большого количества профессиональных терминов, нейтральный тон изложения и т.д.

В теории и практике управления организациями для обозначения понятия «деловое общение» используют также термин *деловые коммуникации*. Далее, изучая вопросы форм, видов, уровней, способов, правил передачи и приема информации, установления взаимопонимания мы будем использовать как термин *деловое общение*, так и термин *деловая коммуникация*, понимая их как синонимы. Некоторые специалисты разделяют понятия «общение» и «коммуникация», ограничивая последнее лишь передачей тех или иных сообщений в направлении от субъекта (отправителя) к объекту (получателю). Следует заметить, что для подобного ограничения содержания понятия «коммуникация» нет оснований. Ведь в процессе коммуникации не только передается информация (причем в обоих направлениях), но и вырабатывается новая информация, являющаяся общей для ее участников<sup>1</sup>.

Современные ученые по-разному определяют организационные коммуникации, начиная от «социального клея», помогающего организации быть сплоченной и целостной, и до «сущности организации». Однако все-таки большинство специалистов сходится во мнении, что можно дать следующее определение коммуникации.

**Коммуникация** — это процесс, в ходе которого люди, группы людей или организации обмениваются информацией.

Без преувеличения, коммуникацию можно считать необходимым и всеобщим условием жизнедеятельности человека и одной из фундаментальных основ существования общества.

Особенно заметный рост исследовательского интереса к проблемам коммуникации и информации стал наблюдаться во второй половине XX в. Вызван он был в первую очередь бурным развитием кибернетики, материалистической теории коммуникации и современных электронных систем связи. С появлением работ Н. Винкера, К. Шеннона, У. Р. Эшби, наших

---

<sup>1</sup> *Каган М. С.* Мир общения: Проблема межсубъектных отношений. М., 1988. С. 144–146.

отечественных ученых А. И. Берга, А. Н. Колмогорова и др., термины «коммуникация», «информация», «информационный обмен» получили широкое распространение в самых разных отраслях науки и стали едва ли не самыми многозначительными. К началу 1960-х гг. только в зарубежной философской и социологической науке насчитывалось около сотни определений коммуникации. Можно с уверенностью сказать, что сегодня таких определений существует на порядок больше. Поэтому каждый, кто интересуется результатами научных исследований в данной области, сталкивается с богатым спектром точек зрения, аспектов, срезов, попыток общетеоретического и специализированного подхода к пониманию и исследованию коммуникаций<sup>1</sup>.

Руководители по роду своих занятий должны тратить много времени на коммуникации. М. Х. Мескон<sup>2</sup> ссылается на исследования, согласно которым руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. При этом он занимается тем, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений. Качество коммуникаций может прямо влиять на степень реализации целей предприятия. Отсюда можно сделать вывод, что взаимопонимание между работниками является ключом к эффективному обмену информацией.

Коммуникации являются не только необходимым условием и следствием всякой деятельности — они отражают одну из ценностей человека. Не случайно говорят, что самой большой ценностью в жизни человека является общение.

Коммуникации реализуют определенные **функции**:

- *информационная* — включает информационное обеспечение жизнедеятельности организации, в том числе текущий обмен информацией между сотрудниками и подразделениями, информирование о результатах деятельности и планах, получение информации из внешней среды, приобретение новых или дополнительных профессиональных знаний, и т.д.;

- *объединяющая* — означает осуществление действий по установлению общности. Например, налаживание связей и отношений в процессе работы, в том числе кооперации, сотрудничества, взаимодействия. Смысл этих действий заключается в обмене информацией в расширенном пони-

---

<sup>1</sup> *Мурылев В. А.* Сущность коммуникаций // Аналитика культурологии. Вып. 1(5), 2006. Электронное научное издание. URL: <http://www.analiculturolog.ru>.

<sup>2</sup> *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 2007.

мании — не только данными, информацией, но и эмоциями, отношением к передаваемым сообщениям;

- *побудительная* или *мотивационная* — активизирует сотрудников, мотивирует к определенным действиям, необходимым для достижения целей организации в целом;

- *интегрирующая* — позволяет индивидуумам или группам, а также всей организации включиться в более крупные структуры, объединения и проч., т.е. в структуры и связи более высокого порядка;

- *координационная* — связана с согласованием действий различных сотрудников и подразделений в процессе деятельности организации;

- *контрольно-регулирующая* — заключается в сборе, обработке и хранении информации, позволяющей осуществлять обратную связь, вносить необходимые корректировки в случаях отклонения от планов и целей.

Роль и значение коммуникаций в процессе управления настолько велико, что трудно дать исчерпывающий список реализуемых функций. Коммуникации пронизывают всю деятельность организации и затрагивают самые разные аспекты ее жизни. Поэтому список функций можно расширять и дополнять в зависимости от точки зрения и рассматриваемого аспекта. Так, кроме перечисленных выше функций некоторые специалисты выделяют, например, *экспрессивную*, связанную с проявлением чувств, функцию *самопрезентации*, функцию *формирования группового сознания*, *социального контроля*, *социализации личности*.

В процессе работы руководителям приходится вести множество бесед, переговоров, совещаний, во время которых возникают все новые вопросы и задачи, и, соответственно, появляется потребность в реализации дополнительных, специфических функций. Например, *распознавание и понимание скрываемых личностных интересов работников*; *обеспечение внимания к деталям вербального и невербального общения*.

Коммуникации проявляются главным образом в наличии *информационных связей*. Если информационные связи нарушены или их нет вообще, нет и не может быть коммуникаций. Информация — это необходимое условие коммуникаций, но понятие коммуникации не сводится полностью к понятию информации или информационных связей. В коммуникациях важную роль играет также *личностный фактор*, поэтому зачастую при передаче одинаковой информации

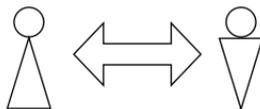
коммуникации складываются по-разному. В связи с этим следует учитывать два аспекта коммуникации — информационный и личностный. При этом коммуникации на уровне общения личностей мы будем называть *межличностными*, а коммуникации на уровне организации в целом и на различных ее уровнях — *организационными* (рис. 1.1).

1. Информационный



Процесс движения информации

2. Личностный



Взаимодействие личностей в процессе коммуникации

**Рис. 1.1. Информационный и личностный аспекты коммуникации**

Таким образом, коммуникации в организациях являются важнейшим связующим процессом, обеспечивающим возможность передавать необходимую в процессе управления информацию и обеспечивать взаимодействие работников.

Вера в то, что распределение информации и является коммуникациями, вводит организации в заблуждение. Они путают информацию с коммуникациями. Обмен и распределение информации — это первая, но не последняя ступень в коммуникационном процессе. Информация может путешествовать по проводам. Коммуникации происходят «между ушами».

Коммуникации объединяют две ветви — процесс передачи информации и взаимодействие. Процесс передачи информации подразумевает передачу и получение данных, сведений, концепций и сообщений и включает в себя вопросы улучшения процессов популяризации, структуризации и извлечения смысла. Взаимодействие имеет отношение к тому, как люди относятся друг к другу, и включает в себя вопросы взаимоотношений, близкого общения, доверия и сотрудничества. Для достижения успеха обе эти ветви необходимо объединить<sup>1</sup>.

## 1.2. Управленческая информация: ее виды и свойства

В процессе управления организацией постоянно происходит обмен информацией. Руководитель сообщает своим подчиненным информацию, необходимую для выполнения их

---

<sup>1</sup> Кверк Б. Создавая связи. Внутрикорпоративные коммуникации в бизнес-стратегии. М., 2006. С. 59.

работы, подчиненные представляют руководителю отчеты о выполненной работе. Разные подразделения организации и отдельные работники передают друг другу разнообразную информацию, без которой организация не может существовать и функционировать. С одной стороны, **информация** — это *предмет труда управленческих работников*, т.е. это то, на что направлены их трудовые усилия. При этом они могут собирать информацию, обобщать ее, производить различного рода расчеты, осуществлять анализ собранных данных и т.п. С другой стороны, *результат труда работников управления* также представлен в виде информации. Так, в основе приказов, инструкций, распоряжений, служебных записок лежит информация, которую требуется довести до тех или иных сотрудников организации.

Процесс обмена информацией настолько важен для жизни организации, что с позиции теории информации все управление организацией как раз и является непрерывным процессом ее сбора, обработки, хранения и распределения.

В самом общем виде можно дать следующее определение информации.

**Информация** — это сведения и факты об окружающем мире, отраженные в сознании человека, зафиксированные каким-либо способом и поэтому обладающие свойством воспроизводимости.

В науке и практике современности нет другого понятия, по поводу которого ведется столько споров, дискуссий, имеется столько различных точек зрения как по поводу понятия «информация».

Можно выделить три наиболее распространенные концепции информации, каждая из которых по-своему объясняет ее сущность.

**Первая концепция** — *количественно-информационный подход* (концепция К. Шеннона) отражает и определяет информацию как меру неопределенности (энтропию) события. Согласно этой концепции количество информации в том или ином случае зависит от вероятности его получения: чем более вероятным является сообщение, тем меньше информации содержится в нем. Этот подход, хоть и не учитывает смысловую сторону информации, является полезным для решения технических вопросов, в частности, в технике связи и вычислительной технике. Он послужил основой для измерения информации и оптимального кодирования сообщений.

**Вторая концепция** рассматривает информацию как *свойство* (атрибут) *материи*. Ее появление связано с развитием кибернетики и основано на утверждении, что информацию содержат любые сообщения, воспринимаемые человеком и приборами. Иными словами, информация как свойство материи создает представление о ее природе и структуре, упорядоченности, разнообразии и т.д. Она не может существовать вне материи, а значит, она существовала и будет существовать вечно. Ее можно накапливать, хранить, перерабатывать.

**Третья концепция** — *логико-семантический подход* (семантика — изучение текста с точки зрения смысла). В рамках этой концепции информация трактуется как знание, причем не любое знание, а та его часть, которая используется для ориентирования в ситуации, для активных действий. В этом смысле **информация** — это действующая, полезная, работающая часть знаний<sup>1</sup>.

Таким образом, существуют разные концепции в понимании информации, но для управленческой деятельности человека наиболее приемлем логико-семантический подход. То есть для управления организациями информацией является «действующая», «полезная», «работающая» часть знаний.

**Управленческая информация** — это набор фактов, которые могут быть полезны при разработке и реализации управленческих решений.

Управленческая информация может быть *объективной* (факты, документы) и *субъективной* (мнения, суждения).

По мнению американских исследователей Р. Акоффа и Ф. Эмери<sup>2</sup>, информацию **по типу производимых ею изменений** можно разделить на сообщения:

- *информирующего характера;*
- *инструктирующего характера;*
- *мотивирующего характера.*

В то же время следует иметь в виду, что множество сообщений содержат в себе признаки каждого из этих трех типов.

Рассмотрим **характеристики управленческой информации** (рис. 1.2).

---

<sup>1</sup> См.: Основы менеджмента: компьютеризированный учебник / под ред. Э. М. Короткова. С. 31.

<sup>2</sup> См.: Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах.