**Московский Государственный Автомобильно-Дорожный Институт (Технический Университет)**

*Кафедра экономики дорожного хозяйства.*

Реферат: «Информационное обеспечение в процессе управления».

Преподаватель:

Виноградова В.Ю.

Студент:

Гончарова В.А.

МОСКВА 1998г.

**План.**

1. Научный метод управления……………………стр. *2*
2. Управленческий цикл…………………….…….стр. *3*
3. Схема информационной системы……………..стр. *5*
4. Управленческая информация и закономерности

ее движения………………………………………...стр. *7*

1. Особенности обмена письменной

информацией………………………………...……стр. *10*

1. Собрание и совещание как форма обмена управленческой информацией…………………..стр. *12*
2. Организация деловых бесед…………………..стр. *15*
3. Теория информации…………………...………стр. *19*
4. Организация коммуникативных процессов….стр. *22*

Ни одна организация никак не может осуществлять свою деятельность без информации. В процессе нормального функционирования организации, управления ею в различного рода информации нуждаются все ее работники, от простого рабочего или служащего, до директора. В данном реферате рассматриваются различные виды информации, пути ее передачи и многое другое.

***1. Научный метод управления.***

Проверка правильности сформулированной гипотезы

Формирование гипотез и установление зависимостей

Ремвантная информация

Наблюдения (сбор и анализ информации)

Гипотеза

Не верна

Гипотеза

верна

Реализация принятия решений

Теория и направление управления.

Исследуются два трансформационных процесса:

* материальные процессы;
* информационные процессы, в которых управление рассматривается как информационное воздействие.

Эти два процесса отражают две стороны управления:

* содержимое;
* форма или метод изучения процесса.

Содержательной стороной процесса занимаются прикладные науки, а формой процесса управления занимаются управленческие науки — менеджмент.

Информационные процессы являются не самоцелью, они призваны в конечном итоге управлять материальными потоками, взаимодействием материальных и информационных потоков.

***2. Управленческий цикл.***

Управленческий цикл содержит в себе четыре функции, — это планирование, организация, мотивация, контроль. Данные функции охватывают все виды управленческой деятельности по. созданию материальных ценностей, финансированию, марке­тингу и т. д.

**Планирование.** Эта функция представляет собой по сущест­ву процесс подготовки решений. Этапы планирования:

а) поста­новка целей;

б) определение исходных предпосылок;

в) выявле­ние альтернатив;

г) выбор наилучшей альтернативы;

д) ввод и исполнение плана.

**Организация.** Функция организации нацелена на упорядоче­ние деятельности менеджера и исполнителей. Это прежде всего оценка менеджером своих возможностей, изучение подчинен­ных, определение потенциальных возможностей каждого работ­ника, расстановка сил и т. д. Вся эта организаторская деятель­ность протекает на фоне проявление вполне конкретных струк­тур предприятия.

**Мотивация.** После проведения подготовительных мероприя­тий менеджер должен обеспечить успешное выполнение работы В этих целях используются: а) стимулирование, т. е. побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факто­ров (материальное и моральное стимулирование); б) собственно мотивирование, т. е. создание у работников внутренних (психологических) побуждений к труду. Главным здесь являются: заин­тересованность в труде, потребность в трудовой активности, пе­реживание чувства удовлетворения от трудовой деятельности. Менеджер, чтоб успешно осуществить эту функцию управления должен быть компетентен в различных аспектах коммуникации он обязан развивать у себя соответствующие умения и навыки.

**Контроль.** Эта функция, как говорил Г. Файоль, «состоит в подтверждении того, что все идет в соответствии с принятым планом, существующими директивными документами и приня­тыми принципами управления». Другими словами, контроль — это процесс проверки и сопоставления фактических результатов с заданиями.

**Круговорот управленческого цикла.** Как известно, менед­жер постоянно занят осуществлением управленческих функций. Если он хочет обеспечить будущее своему предприятию (орга­низации), ему надо по серьезному включаться во все детали уп­равления. И начинать нужно с планирования. Каждый профес­сионал планирует свою работу

— управляющий с карандашом в руках и с обычной канцелярской резинкой проводит многие часы над бюджетом;

— продавец тщательно обдумывает свой процесс общения с покупателями;

— плотник прежде чем сделать надрез на куске дерева, про­изводит разметку. Он следует мудрому совету: «Сем раз отмерь, один раз отрежь».

Если работа спланирована, то она должна быть организована, а работники подготовлены для целенаправленной деятельности. Они должны иметь четкую линию поведения и понимать, что их ждет впереди. Работники тянутся к детальному осозна­нию своей работы, они открываются для делового контроля сво­их производственных операций. Отсюда, необходимость в кон­троле. Он включает: а) простой и понятный план деятельности; б) эффективные и ненавязчивые методы контроля; в) обратную связь, т. е. надежную информацию о прогрессе в работе; г) кор­ректирующие действия.

Довольно часто коррекция обеспечивается без каких-либо усилий: подчиненному достаточно услышать от руководителя какую-либо побудительную фразу или даже слово: «Так дер­жать!» «Будь внимательней!» «Хорошо!» и т. д. Все это воздей­ствует на эмоциональную сферу работника. Реакция работника здесь мгновенная. Значительно труднее осуществлять коррек­цию, если приходится обращаться к организационным факто­рам. Скажем, работник уяснил суть своей деятельности, вклю­чился в работу, но успеха не последовало. Проблема может со­стоять в том, что работы оказалось больше, чем ожидалось. Здесь требуется известная перегруппировка усилий, а может быть и соответствующая помощь. Иногда возникает необходи­мость введения изменений в планирование.

Как видно все четыре функции управления (планирование, организация, мотивация и контроль) находятся в определенном круговороте. Они взаимно связаны и взаимообусловлены: ни одно звено из этой цепи не выкинешь.

**Ключевые проблемы:**

а) деятельность менеджера заключена в четырех основных функциях (планирование/организация, мотива­ция, контроль). Любые иные виды деятельности работают на эти ключевые функции, отличающие менеджера от других лиц бизнеса;

б) поскольку менеджер достигает целей организации с помощью своих подчиненных, то функция **мотивации** сегодня является самой существенной;

в) цели организации могут быть достигнуты толь­ко при условии хорошо налаженной обратной связи, т. е. при осуществлении надежного контроля. Однако контроль — это не опека. Эффективный контроль *—* это совет, помощь, современная подсказка, поощрение, одобрение и т. д. Контроль не несет в себе возмездия за упущения;

г) все основные функции менеджмента цементируются действиями, менеджера по принятию решения. Эффективные решения, подчеркивает американский тео­ретик менеджмента К. Киллен — «залог существования коммер­ческого предприятия». Они являются существенным элементом каждой из рассмотренных выше четырех функций управления

1. ***Схема информационной системы.***

Технические средства

Информационная система

Автоматизированная система управления

Информация

Взаимодействие системы управления с человеком

Оператор

Руководитель

Автоматическое извлечение информации

Диспетчер

Средства сбора и обработки информации и средства ее хранения

Первичное формирование информации

Исполнительные механизмы

Логическая и математическая обработка информации

Регулирующие устройства

Предоставление результатов человеку

Управляющее воздействие

В АСУ можно выделить две основных подсистемы:

* Функциональную, выполняющую функции, связанные с управлением производства;
* Обеспечивающую, выполняющую собственные процессы (математическое и программное обеспечение).

Схема АСУ олицетворяет кибернетическую систему.

**Трехуровневая система управления.**

*Переработанная информация поступает к руководителю*

**III уровень**

**II уровень**

**Ι уровень**

Вычислительный центр

Реализация продукции

Продукция

Собственно производство.

Принятие решения службой организации производства

Службы организации производства

Принятие решения

Цели

1. *Управленческая информация и закономерности ее движения.*

Под управленческой информацией понимается совокупность сведений о положенной процессах, протекающих внутри фирмы и ее окружении, которые служат основой принятия управленческих решений.

Информация может быть классифицирована по раду позиций, в частности:

1. по назначению (одноцелевая связана с решением одной кон­кретной проблемы; многоцелевая используется при решении не­скольких самых разнообразных проблем);
2. по возможности хранения (фиксируемая информация может храниться практически бесконечно, не подвергаясь при этом иска­жению, чему свидетели наскальные надписи и рисунки; не фиксируемая информация используется в момент получения; она также может храниться некоторое время, но при этом постепенно искажа­ется и исчезает);
3. по степени готовности для использования (первичная информация представляет собой совокупность полученных непосредственно из источника несистематизированных данных, содержащих много лишнего и ненужного; промежуточная информация состоит из све­дений, прошедших через процесс предварительной «очистки» и сис­тематизации, позволяющей решить вопрос о конкретных направле­ниях и способах их дальнейшего применения; конечная информация дает возможность принимать обоснованные управленческие реше­ния);
4. по полноте информация бывает частичной или комплексной (последняя дает всесторонние исчерпывающие сведения об объекте и возможность непосредственно принимать любые решения; пер­вая на практике может использоваться только в совокупности с дру­гой информацией);
5. по степени надежности информацию можно разделить на до­стоверную и вероятностную (вероятностный характер может быть обусловлен принципиальной невозможностью получить от суще­ствующего источника надежные сведения, поскольку имеющиеся методы не позволяют этого сделать; неизбежными искажениями при их передаче, особенно в условиях иерархии управленческой структуры; заведомым распространением изначально ложных све­дений).

Специфической формой такого рода управленческой информации являются слухи. Они представляют собой продукт творчества коллектива, пытающегося объяснить сложную, эмоционально зна­чимую для него ситуацию при отсутствии или недостатке офици­альных сведений. При этом исходная версия, кочуя от одного члена коллектива к другому, дополняется и корректируется до тех пор, пока не сформируется вариант, в целом устраивающий большинство. Достоверность этого варианта зависит не только от истинности ис­ходного, но и от потребностей и ожиданий аудитории, а поэтому может колебаться в диапазоне от 0 до 80—90%.

Поскольку люди в основном склонны считать, что слухи исхо­дят из источников, заслуживающих доверия, руководство фирм часто пользуется этим обстоятельством, распространяя с их помощью све­дения, которые по тем или иным причинам не могут быть преданы официальной огласке. В то же время необходимо иметь в виду, что доверием к слухам пользуются и участники конфликтов, желающие недобросовестными методами склонить окружающих на свою сто­рону.

Информация может быть также классифицирована по объему, источникам, возрасту, способам передачи и распространения (о последних в данной теме мы будем говорить специально).

Исследования показывают, что от 50 до 90% рабочего времени современный менеджер тратит на обмен информацией, происходящий в процессе совещаний, собраний, встреч, бесед, переговоров, приема посетителей, составления и чтения различных документов и т. п. И это — жизненная необходимость, поскольку информация сегодня превратилась в важнейший ресурс социально-экономического, технического, технологического развития любой фирмы. В та­ких условиях обладание информацией означает обладание реальной властью, поэтому лица, причастные к ней, часто стремятся ее утаивать, чтобы впоследствии на ней спекулировать — ведь нехватка информации дезориентирует любую хозяйственную деятельность. Правда, точно так же ее дезориентирует и избыток информации, поэтому всегда необходимо уметь отделить нужную информацию от ненужной, полезную от бесполезной.

Движение информации от отправителя к получателю состоит из нескольких этапов. На первом происходит ее отбор, который может быть случайным или целенаправленным, выборочным или сплошным, предписанным или инициативным, произвольным или основывающимся на определенных критериях и т. п.

На втором этапе отобранная информация кодируется, то есть облекается в ту форму, в какой она будет доступна и понятна полу­чателю, например, письменную, табличную, графическую, звуковую, символическую и т. п., и соответственно этому подбирается подходящий способ ее передачи — устный, письменный, с помощью различного рода искусственных сигналов, условных знаков. Считает­ся, что при передаче информации, особенно важной, не стоит ограничиваться одним каналом — сообщения по возможности луч­ше дублировать, не злоупотребляя, однако, составлением по каждому поводу документов, иначе поток бумаг может "захлестнуть".

На третьем этапе происходит передача информации, а на верхнем ее получение, восприятие получателем, декодирование, то есть расшифровка, и осмысление.

Отправитель любой информации всегда ждет, что каким-то образом на нее отреагирует и донесет до него эту реакцию, иными словами, установит с ним обратную связь. Таким образом, обратная связь — есть сигнал, направляемый получателем информации отправителю, в котором подтверждается факт получения сообщения и характеризуется степень понимания (или непонимания) содержащейся в нем информации..

В идеале обратная связь должна быть сознательной, а поэтому планироваться заранее, облекаться в оптимальную форму, соответ­ствующую ситуации, возможности восприятия партнером (а не собственному удобству), устанавливаться без промедления, в ответ на конкретный сигнал (особенно, если о ней просят) и характеризоваться доброжелательностью. Сигналами сознательной обратной связи при устной передаче информации бывают уточнение, перефраз, обобщение, выражение чувства. Поскольку такие сигналы могут быть достаточно слабыми, то за реакцией партнеров нужно внима­тельно наблюдать

Устойчивая обратная связь позволяет существенноповыситьнадежность обмена информацией и хотя бычастично избежать еепотерь и помех, искажающих ее смысл.

К таким помехам прежде всего относятся стереотипы, то есть устойчивые мнения по поводу людей и ситуаций, позволяющие су­дить о них по ассоциации. Пристрастием к стереотипам может стра­дать как отправитель информации, так и ее получатель, поэтому при осуществлении коммуникаций необходимо удостовериться в реальном понимании партнерами сути проблемы, а не ограничиваться традиционным вопросом «как поняли?», на который обычно в любом случае отвечают

Зачастую информация искажается вследствие того, что отпра­витель и получатель имеют разный статус, положение,предвзятоотносятся друг к другу или к тому, о чем или оком идет речь. Конечно, подобный подход «до добра» не доводит,и его нужно реши­тельно преодолевать, критически, но Сообщение может не восприниматься из-за отсутствия интереса к нему, непонимания его важности. Этотинтерес доводя до сведения партнера выгоды, которыеон может иметь, отнесясь к информации должным образом, и потери, связанные с ее игнорированием.

Препятствием обмену информацией могут служить и «техни­ческие неполадки». К ним прежде всего относится разное понимание символов, с помощью которых информация передается, вызванное различиями в образовании, специальности,квалификации, национальными особенностями либо слабым знанием языка.

Часто вербальная, то есть передаваемая спомощью слов информация искажается невербальным «довеском»,Которые также могут по тем или иным причинам восприниматьсянеоднозначно (в Болгарии, как известно, отрицание сопровождается кивком головы, что в большинстве стран воспринимаетсякак знак согласия).

Наконец, искажение или потеря информациипроисходит под воздействием физиологических и психологических причин: усталости, слабой памяти, забывчивости, рассеянностипартнеров, их лени или наоборот, импульсивности, не позволяющих сосредоточиться, излишней эмоциональности, нетерпеливости, выражающейся в перебивании партнера, забегании вперед, недослушивании до конца, постоянном комментировании услышанного. Все это не дает воз­можности одному из участников обмена информацией донести ее до другого в полном объеме, а другому — соответствующим образом ее воспринять, что в конечном итоге отражается на качестве управ­ленческих решений.

В определенной степени процесс обмена информацией облег­чает краткость, ясность, недвусмысленность сообщений, в какой бы форме они не передавались, постоянный контроль за ее содержани­ем, способами передачи и приема, использование параллельных и перекрестных информационных каналов, дублирование устной ин­формации письменной.

***5. Особенность обмена письменной информацией.***

Обмен письменной информацией осуществляется в рамках фир­мы путем издания и распространения различного рода документов — приказов, инструкций, служебных записок и т. п. Положительными свойствами такой информации являются: закрепленность на мате­риальных официальная

лучшее усвоение людьми по сравнению с устной. В то же время, ее бывает сложно уточнять и дополнять и в целом она обходится весь­ма дорого.

Поэтому к составлению документов необходимо подходить весь­ма тщательно, и в первую очередь с точки зрения их цели. В качест­ве таковой могут выступать: информирование сотрудников, оказа­ние на них необходимого управленческого воздействия, инструктаж в связи с осуществлением той или иной работы, контроль за ее ре­зультатами, отчет о сделанном за определенный период, сообщения о каких-либо событиях и т. п.

В соответствии с целью создания документы могут быть распо­рядительными (приказ, указание); организационными (положение, устав, инструкция, протокол); информационно-справочными (справ­ка, докладная **или** объяснительная записка, акт, служебное письмо, телеграмма, - телефонограмма, факсограмма, командировочное удос­товерение); личными (автобиография, заявление, доверенность).

Другим требованием к документу является четкое определение его содержания и объема. Объем документа обычно связан с харак­тером и интерпретацией содержащихся в нем сведений. Это могут быть отобранные и классифицированные по тому или иному прин­ципу факты; обоснованные суждения; выводы и рекомендации, побуждающие людей (исполнителей и руководителей) к необходи­мым действиям.

Вся имеющаяся информация в документ обычно не включает­ся, ибо он не должен быть слишком большим; при необходимости она отражается в приложении или запрашивается дополнительно. Сами вопросы освещаются в тексте в порядке убывания относительной важности, а малозначительные не включаются вовсе. В то же время документ должен быть достаточно полным и содержать всю основную информацию, необходимую для понимания сути про­блемы. Спорных вопросов в документах обычно стараются не за­трагивать, или в крайнем случае давать их, как и разъяснения в приложении

Еще одно требование к документу — определенность в отношении получателя, то есть адресата. Необходимо хорошо представлять себе, какой информацией он располагает по содержащимся в доку­менте вопросам и каково отношение к ним и к отправителю (согла­сие, доверие, поддержка, непредвзятость, безразличие, сомнение, предубеждение, сопротивление и т. п.). Все это позволит правильно отобрать информацию, включаемую в документ, и соответствующим образом расставить акценты в ней, а также сформулировать сораз­мерные возможностям получателя задачи.

Содержание документа излагается понятным, лаконичным язы­ком, исключающим двойственное толкование его смысла, по опре­деленной схеме. В заголовке и первых фразах раскрывается суть проблемы; далее формулируются причины появления документа, делаются выводы и рекомендации (нужно иметь в виду, что это — не одно и то же!). Наконец, в заключение приводятся необходимые обоснования ее решения.

Помещение на первое место в тексте документа самой важной информации позволяет заинтересовать адресата, получить у него необходимую поддержку, да и вообще помочь ему сразу же принять решение о том, как с данным документом поступить: поддержать или нет; заниматься им или отправить в архив; работать над ним самостоятельно или передать другим (подчиненным, коллегам из других подразделений по принадлежности).

Информация, помещаемая в документе, состоит из отдельных элементов, называемых реквизитами. Действующими в настоящее время стандартами предусмотрен 31 реквизит; часть реквизитов яв­ляется обязательными, и на их основе происходит идентификация документов. К обязательным реквизитам относится, например текст название, заголовок к тексту, подпись, печать, индекс, наименование автора (организации или физического лица) и т. п.

Несмотря на лавинообразный рост объема письменной информации, что не в последнюю очередь связано с бюрократизацией уп­равления, решающую роль в процессе управления, особенно опера­тивного, играет обмен устной информацией. Он бывает односторон­ним и многосторонним и осуществляется в процессе различного рода собраний, совещаний и бесед, носящих как официальный, так и неофициальный характер.

***6. Собрания и совещания как форма обмена управленческой информацией.***

Совещания и собрания представляют собой форму коллектив­ного обмена информацией, заканчивающуюся принятием конкрет­ных решений. Обычно они различаются кругом участников (на со­вещании присутствуют специалисты или заинтересованные лица; на собрании — весь персонал организации или его представители); кругом обсуждаемых проблем (на совещаниях рассматриваются кон­кретные текущие вопросы; на собраниях более общие, накопившие­ся за определенный период); целью (совещания имеют оператив­ный характер и призваны внести коррективы в деятельность предприятия; на собраниях прежде всего подводятся итоги и опре­деляются планы на будущее) и т. п.

Обычно эффективность подобного рода мероприятий невелика: как считают специалисты, она не превышает 10%, одной из ос­новных причин чего является неумение подавляющего большинст­ва людей работать посредством этой организационной формы деятельности. Вряд ли найдется другой вид коммуникаций, на осу­ществление которого тратилось бы столько времени и средств, от­влекалось бы от повседневных дел столько людей, сколько для проведения собраний и совещаний, поэтому бытует в немалой степени справедливое мнение о том, что лучшими из них являются те, которые вообще не нужно проводить. Но иногда, несмотря ни на что, делать это все же целесообразно.

В частности, собрания и совещания созываются в тех случаях, когда нужно сделать важное сообщение, которое может породить значительное количество вопросов, требующих немедленного обсуж­дения и уточнения на месте; когда нужно добиться согласованного решения принципиальной проблемы, получить одобрение тех или иных важных и серьезных действий; проинструктировать группу людей по методам и процедуре выполнения какой-то важной работы; когда требуется публично разоблачить или опровергнуть какую-то ложную информацию, слух. Но даже и в этих случаях необходимо подумать, не лучше ли принять единоличное решение или обменяться мнениями заочно, например по телефону.

Подготовка собраний и совещаний начинается с разработки повестки дня, которая согласовывается со всеми участниками, а затем уточняется и корректируется и в окончательном варианте раздается им перед началом мероприятия.

Круг участников совещания должен быть максимальноузким; приглашаются только те люди, без которых вовсе нельзяобойтись: сотрудники, непосредственно связанные с принимаемыми решениями, конкретные их исполнители, специалисты в соответствующей области, а также лица, имеющие опыт действий в ситуации, по поводу которой созывается совещание.

Если кандидатов для присутствия на совещаниинабираетсяслишком много, лучше пригласить представителей,поскольку мероприятие может оказаться неуправляемым и не датьожидаемых результатов.

Совещание должно начинаться в точно назначенный срок, определяемый временем, удобным большинству участников (а не только руководству!). Обычно речь идет о второй половине дня,что обу­словлено чисто практическим подходом: возбужденные участники вряд ли смогут продолжать нормальную работу на своих мест после бурных дебатов, и их лучше сразу же отпустить домой.

Продолжительность совещаний, за исключением чрезвычайных случаев, не должна превышать двух часов, и это не случайно. Пси­хологи отметили, что уже через 30—40 минут у людей наблюдаются признаки ослабления внимания; через 70—80 появляется физическая усталость; через 80—90 развивается отрицательная активность — разговоры, занятие посторонними делами; через 2 часа непрерывной работы ее участники готовы пойти на все, чтобы скорее разойтись по домам. Понятно, что здесь уже не до конструктивной плодотворной работы.

При проведении собраний и совещаний необходимострого придерживаться регламента: мероприятие начинается в точно назначенный срок без ожидания опаздывающих, и еслине случается непредвиденных событий, должно быть законченов предусмотренное время.

Разумеется, производственные «оперативки», где происходит «накачка» подчиненных, заслушивание их краткихсообщении иинформирование о принятых «наверху» решениях не требует свтоль жесткого соблюдения перечисленных выше условий, однакои здесь необходимо беречь время и силы участников.

Успех любого совещания или собрания во многомзависит от умелости его руководителя. Последний, еслиречь не идет об «оперативке», совсем не обязательно должен быть«боссом», но непременно пользоваться авторитетом и уважением собравшихся и лично знать достоинства и недостатки большинства присутствующих.

Первой обязанностью руководителя является психологическая разгрузка участников мероприятия, выведение их из обычного ру­тинного состояния и включения в активную работу. Этого он до­стигает, создав доброжелательную обстановку и наладив неформаль­ные отношения, что позволяет в дальнейшем обеспечить свободный обмен информацией, полностью использовать опыт, знания и ком­петенцию людей.

Комфортная обстановка во многом обусловливается тем, что присутствующим предоставляется возможность свободно высказывать свое мнение, комментировать различные точки зрения и идеи, спокойно готовиться к выступлениям и ответам на поставленные вопросы, беспрепятственно менять свою точку зрения в связи с появлением дополнительной информации. Одновременно пресекают­ся пустопорожние дебаты, голое критиканство, монополизация вре­мени совещания для утверждения права на истину, ведется борьба с единомыслием, ибо при его возобладают совещание окажется бесполезным.

Другой обязанностью руководителя является решение органи­зационных проблем: обеспечение соблюдения регламента, порядка и дисциплины среди присутствующих (недопущение хождения, раз­говоров и т. п.), ведения протокола.

Наконец, третья обязанность состоит в активизации аудитории и организации дискуссии. Для этого ему необходимо внимательно слушать выступающих, наблюдать за ними, фиксировать развитие обсуждения, его узловые моменты, замечать и поддерживать новые идеи, управлять конфликтами, находя свой «ключ» к каждому из собравшихся. Так, спорщиков и всезнаек следует отдавать «на рас­терзание» аудитории, не позволять заниматься критиканством негативистам, напоминать о регламенте словоохотливым, укреплять уве­ренность застенчивых, адресовать присутствующим вопросы любопытных, тормошить «сонь», блокировать попытки крупных «ши­шек» навязать собравшимся свое мнение, применяя так называемую тактику «да, но...», то есть, соглашаясь, одновременно делать такие оговорки, при которых это мнение теряет смысл.

По мнению психологов, успех публичной дискуссии во многом определяется применением ряда специфических приемов, в част­ности, присутствием так называемого «адвоката дьявола», специ­ально защищающего явно не правовое дело.

Итоги совещания оцениваются количеством и качеством выра­ботанных на нем управленческих решений, и если таковых не последовало, то оно оказывается бесполезным. Именно в эти решения превращаются «заготовки», сделанные перед началом мероприятия — различного рода справки, диаграммы, графики.

В последнее время в западных фирмах получили распространение так называемые «проблемные совещания» где происходит совместный поиск решения тех или иных важных проблем в диалоге между рядовыми сотрудниками и ру­ководством. Обычно такие совещания проходят в три этапа.

На первом этапе сотрудники (как правило одного уров­ня) встречаются с высшими руководителями и высказывают им все «наболевшие» проблемы, накопившиеся за истекший год. Персональная критика при этом не допускается, так как считается, что она снижает эффективность подобных меро­приятий. Обоснованность полученных сведений и жалоб проверяется на месте.

На втором — руководители, базируясь на полученной информации, ищут возможные пути решения поставленных проблем.

На третьем этапе созывается общее собрание, на котором разработанные на предыдущем этапе варианты всесто­ронне обсуждаются и принимаются наиболее подходящий в соответствии с которым все и обязаны действовать.

***7. Организация деловых бесед.***

Деловая беседа — это форма обмена информацией между двумя или несколькими лицами в «узком кругу». От совещаний и собра­ний она отличается не только количеством участников, но и более свободным характером, как в отношении проблематики, так и пос­ледствий: официальные решения по итогам бесед принимаются не всегда, но при этом для них создается необходимая почва (участни­ки получают информацию для раздумий, за которыми могут после­довать, а могут и не последовать соответствующие действия).

Беседы являютсянеобходимым составным элементом таких управленческих процедур,как оформление на работу или уволь­нение сотрудников; аттестация работников; прием посетителей;консультирование; деловыепереговоры; неофициальные встречи и т. п.

По характеру беседы могут быть официальными и неофициаль­ными, так называемыми «рабочими»; по направленности — целе­выми (преследующими конкретные задачи) и свободными (напри­мер, ознакомительными); регламентированными, то есть осуществляющимися по определенным правилам и в предписанной последовательности (анкетирование) и нерегламентированными, бессистемными (дружеский разговор).

В отличие от других форм обмена информацией беседы харак­теризуются высокой степенью тесноты контактов, непосредствен­ностью общения, обязательностью обратной связи. В результате бе­седы создают благоприятные условия для развития неформальных, личных отношений.

Цикл деловой беседы состоит из трех этапов: подготовительного, основного и заключительного. Рассмотрим их более подробно.

**Подготовка беседы** начинается с определения цели, которую с ее помощью необходимо достичь, и соответственно круга обсуждае­мых в связи сэтим вопросов с учетом интересов партнера.

Второй шаг на этом этапе (если это необходимо) — составление предварительного портрета партнера на основе данных о его слу­жебном положении, политических взглядах, отношении к окружа­ющим, общественной деятельности и заслугах, любимых и запре­тных темах для разговоров. Такую информацию обычно получают у знакомых, партнеров, клиентов, журналистов и т. п. В то. же время к ней необходимо относиться осторожно, поскольку она находится под влиянием ряда субъективных обстоятельств, в частности: степени знакомства с тем, о ком идет речь; независимости или зависимости от него; предвзятости или непредвзятости по отношению к нему;

степени развитости у характеризующего тех качеств, о которых он говорит (ибо каждый меряет других прежде всего, ориентируясь на себя); ситуацией, в которой эти качества наблюдались.

Третий шаг будет состоять в выработке стратегии беседы и ее плана, а также различных тактических «заготовок», нужда в которых может возникнуть по ходу дела. План беседы включает схему изло­жения материала, предопределяющую во многом ее структуру; при­чем, этой схемой допустимо пользоваться открыто. Однако насколько близко ей следовать, определяется, исходя из значимости беседы, числа ее участников, запаса времени, а также опыта проведения подобного рода мероприятий.

Помимо плана на подготовительном этапе составляется пред­варительный текст выступления, состоящий из набора ключевых понятий и слов, а также детально разрабатываются, осваиваются его отдельные фрагменты, включающие полные формулировки дело­вых предложений, которые должны быть сделаны партнерам.

Четвертым шагом подготовительного этапа беседы может быть ее репетиция сначала наедине с собой, а затем, возможно, с **кем-**нибудь из коллег. Репетиции предшествует осмысление материала, запоминание очередности его изложения и отдельных фрагментов текста, так чтобы им можно было бы свободно оперировал» и при необходимости точно воспроизводить по памяти (особенно **это** ка­сается цифровых данных и цитат).

Пятый шаг подготовительного этапа беседы состоит в определении времени и места ее проведения; при этом необходимо учиты­вать их возможное влияние на ее результат (дома, **как** говорится родные стены помогают). И все это обязательно согласовывается с партнерами.

Если участниками беседы являются сотрудники однойорганизации, то место беседы зависит лишь от того, где проще устанавливаются контакты. Это может быть кабинет руководителя, рабочее место подчиненного, специальная комната для заседаний, а также внеслужебная обстановка, вплоть до домашней. С посторонними лицами беседы проводятся либо в кабинете пригласившего их, либо в специальной комнате для гостей.

В любом случае желательно, чтобы помещение для бесе­ды было светлым, с теплой окраской стен. Освещение хорошо иметь регулируемое, чего можно добиться за счет применения нескольких видов светильников (в конце дня например, яркое освещение не рекомендуется). Беседу лучше проводить, сидя в креслах у небольших столиков (большие столы разделяют, а не сближают партнеров, особенно при размещении друг против друга, а на стуле невозможно принять расслабленную позу. При неблагоприятном разви­тии беседы некомфортная обстановка может привести се участников в агрессивное состояние). Кресла (или стулья) должны быть одинаковой высоты, что подчеркивает равенство сторон. Участники должны иметь свободный доступ к карандашам, бумаге для записей, а также к пепельнице (но курить можно только с согласия всех присутствующих). В це­лом вся обстановка должна настраивать на дружеский дело­вой лад.

**Второй этап цикла — сама беседа** — начинается с приветствия и осмысления первых впечатлений о партнерах, включая их настроение, во многом обусловливающее результат. Основы восприятия партнеров, как уже было показано, закладываются на предварительном этапе и в целом формируются после первого контакта под влиянием таких обстоятельств, как "гало-эффект» (целостная оценка человека как приятного или неприятного), стереотипы, настроение в момент встречи, доминирующая потребность, защитные механиз­мы и т. п.

При этом нужно учитывать, что большинство людей, что впол­не объяснимо, пытаются теми или иными способами скрыть свое «Я». Чаще всего, как показывают исследования, это делается путем использования различного рода «масок».

Одни становятся «черепахами», прячущими за непроби­ваемым панцирем свой внутренний мир от окружающих; другие — ощетинившимися «дикобразами», об иглы кото­рых легко уколоться; третьи — грозно рычащими «львами», стремящимися всех напугать; четвертые — «хамелеонами», быстро приспосабливающимися к собеседнику и изменению обстановки; пятые оказываются вовсе «бесцветными», так что идентифицировать их вообще невозможно. Следующим шагом после приветствия и оценки партеров яв­ляется выяснение реального запаса времени, которым располагает каждый участник беседы, чтобы по ходу дела внести необходимые коррективы в ее предполагаемый ход и содержание.

После этого в случае, если беседа проводится с посторонними заранее приглашенными лицами, могут быть поданы кофе, чай, су­хая выпечка.

Собственно беседа начинается со **вступительной части,** объем которой может занимать до 15% общего времени. Ее задача состоит в снятии психологической напряженности и установлении контак­тов с собеседниками. Достигается это путем создания атмосферы взаимопонимания, проявления искреннего сочувствия к личности и делам партнеров, подчеркивания приоритетности интересов последних, одновременно привлекая их внимание к своим. Обычно ини­циатива здесь принадлежит хозяину или старшему по возрасту.

После снятия психологического напряжения переходят непо­средственно к самой беседе. Этот переход может быть прямым, без вступления, и начинаться с краткого изложения сути дела, что в основном присуще кратковременным малозначительным контактам между руководителем и подчиненным. Он может начинаться с по­становки ряда проблемных вопросов, относящихся к теме беседы. Он может, наконец, отталкиваться от упомянутых в разговоре на общую тему фактов и событий, которые прямо или косвенно связа­ны с обсуждаемой проблематикой.

**В главной части беседы** активной стороной обычно является инициатор (исключение составляет отчетная беседа с подчиненным). Он старается от начала до конца придерживаться выбранного ос­новного направления, ведущего к намеченной цели. Это достигается последовательной постановкой вопросов в заранее определенном порядке и проведением собственной основной мысли.

Высказываться и формулировать вопросы в процессебеседы нужно в ясных, простых выражениях, одновременно внимательно вслушиваясь в смысл слов собеседника и пытаясь понять, что за ними стоит.

В процессе беседы важно выяснить, почему собеседник воспринимает ситуацию именно так, а не иначе, поэтому ему необходимо дать возможность полностью выговориться, в нужные моменты делая замечания или задавая вопросы, однако избегая при этом вступления в дискуссию.

После того, как собеседник выскажется, ему необходимо продемонстрировать собственный взгляд на вещи, показав проблему с другой стороны. Делать это нужно спокойно, доброжелательно, аргументирование, не уличая его в ошибках и не настаивая безоговорочно на собственном мнении — чем больше человек хочетв чем-то убедить другого, тем меньше он должен утверждать, особенно в начале разговора. Беседу необходимо вести так, чтобы партнер мог в конечном итоге сам опровергнуть свои ошибочные суждения.

В конце беседы хозяин или инициатор подводитее итоги, показывает, как может быть использована полученная в ее процессе информация, призывает собеседников к ее осмыслению и дальнейшим активным действиям.

Если время беседы специально не регламентировалось (что чаще всего имеет место при приеме посетителей), это является сигналом для завершения встречи. Для непонятливых партнеров разработан специальный комплекс приемов вил вежливости дать им понять, что беседа завершена и у хозяина имеются другие дела..

**Третьим этапом цикла** беседы является еекритический разбор на основе сделанных записей, позволяющий ответить на вопросы:насколько четкими были формулировки; все ли было сказано; всегда ли удавалось получить удовлетворительные ответы; не инспирированы ли были последние желанием угодить хозяину; могли ли быть собеседники более откровенными; не оказывалось ли на них излишнее психологическое давление; насколько непринужденно, комфортно они себя чувствовали; можно ли считать результаты бе­седы удовлетворительными; необходимо ли, а если да, то когда, продолжить обсуждение данных вопросов.

***8. Теория информации.***

Система управления производством представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов (информация, технические средства, специалисты, функции управления), обеспечивающие при их скоординированном взаимодействии реализацию поставленных целей.

Теория информации — это наука, изучающая коммерческие закономерности, связанные с получением, передачей, обработкой и хранением информации. Ее основные положения были сформулированы Сенноном в 40-х годах н.э. Теория информации является необходимым составляющим управления и играет важную роль в научном менеджменте.

Информация — наличие некоторых сведений о состоянии объекта и окружающей внешней среде. Любая информация, чтобы быть переданной, должна быть закодирована. Сигналами могут быть световые или световые импульсы, сигналы и т.д. Чтобы решить задачи информации, нужно научиться измерять количество объема передаваемой информации, пропускную способность канала.

Получила название Энтропии — меры неопределенного состояния физической системы.

Любое сообщение представляет собой совокупность сведений о некоторой физической системе. Степень неопределенности физической системы определяется не только числом его возможных состояний, но и числом его вероятностей.

Рассмотрим некоторую величину X, которое характеризует состояние системы. Тогда

Pi = P(X~xi) — вероятность того, что система при состоянии xi будет определяться этим выражением

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| xi | x1 | x2 | … | xn |
| Pi | P1 | P2 | … | Pn |

Для описания степени неопределенной системы не важно численное значение каждого x, а важна степень.

В качестве меры априорного неопределения в теории применяется специальная единица измерения — энтропия. Понятие энтропии является основным

n

H(X) = - Σ Pi \* log Pi

i = 1

Энтропия обладает рядом свойств:

1. Обращается в ноль, когда одно из составляющих достоверно, а другое состояние невозможно;
2. При заданном числе состояний она обращается в максимум, когда эти состояния равновероятны;
3. Обладает свойством адитивности, т.е. когда несколько независимых систем объединены в одну, то энтропия складывается.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| xi | x1 | x2 |
| Pi | ½ | ½ |

Алгоритм энтропии системы равен 1.

**Надежность информации.**

Надежность передачи информации определяется надежностью соединения элементов в информационной системе.

При последовательном соединении элементов выход из строя хотя бы одного элемента приводит к отказу всей системы. Вероятность безотказной работы будет равняться произведению вероятностей безотказной работы каждого элемента системы.

n n

Pc = P1\*P2\*…\*Pn ; Pc = Π Pc ; Pc(t) = Π Pi (t) .

i = 1 i = 1

Если в уравнении вероятность безотказной работы одинакова, то

Pc(t) = Π Pªi (t), где (a = n)

При параллельном соединении элементов система в целом отказывает при выходе из строя всех элементов. Вероятность отказа системы равно вероятности отказа всех элементов.

qc(t) = q1(t) \* q2(t) \* … \* qn(t) ;

n n

qc(t) = Π qi (t) ; Pc(t) = 1- Π qi (t) — вероятность

i = 1 i = 1

безотказной работы.

**Длительность передачи информации.**

k1 k2 kr kn

время

переноса

цикл

k

Σ t2 — длительность сигнала.

i

k k-1

Σ t2 + Σ = tγ — время процесса передачи информации,

i i

k-1

где Σ — время переноса информации

i

**Процесс восприятия (передачи) информации.**

Рассмотрим как прохождение через три фильтра:

**4**

**3**

**2**

**1**

Оценка

в

Понято

б

Принято

а

данные

**1 —** Физический фильтр;

**2 —** Соматический фильтр;

**3 —** Прагматический фильтр;

**4 —** Использованная информация;

а — Статистическая информация;

б — Семантическая информация;

в — Прагматическая информация.

***9. Организация коммуникативных процессов.***

Надежность и эффективность передачи информации зависит от коммуникабельности, т.е. передачи информации от одного субъекта другому. В качестве субъектов могут выступать как отдельные лица, так и организации.

Обмен информации включает три этапа:

1. Инициирование;
2. Передача информации от источника в пункт назначения;
3. Воздействие информации на получателя и его отклик.

**Процесс передачи информации.**

Кодирование

Лицо, генерирующее идею.

Вербальный и невербальный комплекс.

Канал

Передача

Декодирование.

Речь, письмо.

*Шум*

Канал

Отклик.

Декодирование.

Прим.: Передача информации сопровождается шумом.

Субъекты между собой могут иметь различные конфигурации этой связи.

**Образцы коммуникационной сети.**

**1 2 3 4 5 6**

1. Всеканальная связь;
2. Колесо;
3. Вертушка;
4. Колесо;
5. Цепочка;
6. Вертушка.

Существуют коммуникационные сети, имеющие вертикальную, горизонтальную и диагональную связь.

От разных видов коммуникации можно получить различную степень богатства информации.

Рассмотрим одну из схем связи:

*Горизонтальная связь*

**РУКОВОДИТЕЛЬ**

**Коллега**

**Коллега**

**Рук-ль Отдела**

**Рук-ль Сектора**

**ИСПОЛНИТЕЛИ**

*Диагональная связь.*

*Вертикальная связь*

***Организация***

Виды коммуникаций:

* Разговор «лицо к лицу»;
* Телефонный разговор;
* Личное послание;
* Деловое письмо;
* Статистические данные.

**Коммуникабельные стили.**

Сами по себе коммуникабельные стили — стили, с помощь которых один индивидуум предпочитает строить свои отношения с другим. За основу оценки этих стилей принимают две основные переменные:

1. Степень открытости по отношению к другим;
2. Адекватность обратной связи.

Различные стили можно подразделить на пять групп:

1. Открытие для себя;
2. Реализация себя;
3. Замыкание в себе;
4. Защита себя
5. Торговаться за себя.

Это разделение стилей и их взаимосвязь можно представить в виде матрицы:

Открытость

**1 2**

**3 4**

по отношению к другим.

**5**

Адекватность обратной связи.

**1** Характеризуется тем, что тот, кто разговаривает, стремится открыть себе. Недостаток: сравнительно низкая адекватность. Больше говорит и меньше воспринимает.

**2** Характеризуется высокой степенью открытости и высокой степенью адекватности.

**3** Характеризуется низким уровнем открытости и адекватности. Больше прислушивается к самому себе.

**4** Характеризуется тем, что один индивидуум больше слушает другого, меньше говорит за себя.

**5** Характеризуется умеренной открытостью и умеренной оборотной связью.

Информация, посланная отправителем с использованием слов, называется вербальной. Посланная же без слов — невербальной.

Доведение информации или организация распространения информации может быть различной. Одна информация — это информация, которая должна быть доведена до каждого работника (несет общий фактор).

Передача информации большого объема проходит путем отсеивания. Соответствующие лица занимаются тем, что они сортируют информацию на предмет того, должна ли она быть передана руководителю или нет. Это так называемый метод отсеивания информации.

В жизни информацию можно разделить на:

1. Формальную — информацию, передача которой осуществляется в соответствии с действующими инструкциями и предписаниями. Недостаток такой информации в том, что она преодолевает большое число каналов, что занимает много времени.
2. Неформальную — информацию, получаемую неформальным путем от компетентных работников.

В реальности эти два вида информации сочетаются.