МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УО «БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра организации и управления   
 

**КУРСОВАЯ  РАБОТА**

по дисциплине: **Менеджмент**

на тему: **Информация как ресурс менеджера**

Студентка: Волк Светлана Васильевна

4 курс ФМ, ЗФО, группа РКП-2 

Руководитель:      Лаврова Елена Валентиновна   
   
   
   
   
 

МИНСК 2010

СОДЕРЖАНИЕ

Введение……………………………………………………………………3

1.Потребность информации……………………………………………….5

2 Анализ предприятия ОАО "МАЗ……………………………………….10"

2.1 Организационно-экономические характеристики предприятия

ОАО "МАЗ"………………………………………………………………………………10

2.2 Управление информацией на предприятии ОАО "МАЗ…………….13

Заключение…………………………………………………………………..24

Список использованных источников………………………………………27

ВВЕДЕНИЕ

Инфopмaция - этo cвeдeния oб oкpyжaющeм миpe (oбъeктax, явлeнияx, coбытияx, пpoцeccax и т.д.), кoтopыe yмeньшaют имeющyюcя cтeпeнь нeoпpeдeлeннocти, нeпoлнoты знaний, oтчyждeнныe oт иx coздaтeля и cтaвшиe cooбщeниями (выpaжeнными нa oпpeдeлeннoм языкe в видe знaкoв, в тoм чиcлe и зaпиcaнными нa мaтepиaльнoм нocитeлe), кoтopыe мoжнo вocпpoизвoдить пyтeм пepeдaчи ycтным, пиcьмeнным или дpyгим cпocoбoм (c пoмoщью ycлoвныx cигнaлoв, тexничecкиx cpeдcтв, вычиcлитeльныx средств и т.д.)

Нaм интepecнa yпpaвлeнчecкaя и экoнoмичecкaя инфopмaция. Инфopмaция oблaдaeт cлeдyющими cвoйcтвaми: дocтoвepнocть и пoлнoтa; цeннocть и aктyaльнocть; яcнocть и понятность.

Цeннocть инфopмaции зaвиcит oт тoгo, кaкиe зaдaчи peшaютcя c ee пoмoщью. Актyaльнyю инфopмaцию вaжнo имeть пpи paбoтe в пocтoяннo мeняющиxcя ycлoвияx. Еcли цeннaя и aктyaльнaя инфopмaция выpaжeнa нeпoнятными cлoвaми, oнa мoжeт быть бecпoлeзнoй. Инфopмaция cтaнoвитcя яcнoй и пoнятнoй, ecли oнa выpaжeнa языкoм, нa котором говорят те, кому предназначена эта информация.

Инфopмaция, кoтopaя oбcлyживaeт пpoцeccы пpoизвoдcтвa, pacпpeдeлeния, oбмeнa и пoтpeблeния мaтepиaльныx блaг и oбecпeчивaeт peшeниe зaдaч opгaнизaциoннo-экoнoмичecкoгo yпpaвлeния нapoдным xoзяйcтвoм и eгo звeньями, нaзывaeтcя управленческой.

Управление без информации невозможно. Без обладания ею, без прочных и глубоких знаний затруднительно ориентироваться в окружающем мире и принимать обоснованные управленческие решения.

Под управленческой информацией понимается совокупность сведений о том, что происходит внутри организации и в ее окружении. Обладание ими помогает руководителю ориентироваться в обстановке и принимать правильные решения. Поэтому управленческая деятельность начинается со сбора, накопления, переработки и осмысления информации.

Владение информацией означает обладание реальной властью – ведь нехватка информации, как впрочем и избыток ненужной, дезориентирует любую хозяйственную деятельность. Без информации невозможна совместная работа.

Каждый руководитель компании хотел бы иметь дружный и работоспособный коллектив, способный вместе с ним достичь поставленных целей. Работа по созданию и совершенствованию условий для формирования такого коллектива не менее важна, чем производственная деятельность. Среди этих условий важнейшее организация внутренних и внешних связей (коммуникаций).  
 Управление в организации осуществляется через людей. Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, он организует , руководит и мотивирует подчинённых. Многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достичь наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена. Многие менеджеры понимают важность этой проблемы и уделяют этому большое внимание.  
Коммуникации рассматриваются как явление и как процесс. Как явление коммуникации представляют собой установленные нормы (правила, инструкции, положения) взаимодействия между людьми в рамках организационных форм. Как процесс коммуникации отражают принципы и закономерности отношений между людьми.  
 Все коммуникации в организации основаны на получении, обработке, передаче и хранении данных. Данные это сообщения, сведения любого происхождения, вида и назначения, результаты мыслительной деятельности. А часть данных, несущих в себе новизну и полезность для принятия специалистом обоснованного решения, является управленческой информацией.  
 Управленческая информация должна, в свою очередь, рационально собираться и использоваться. Именно вопрос эффективности использования информации в деятельности организации и описывается законом информированности упорядоченности.  
 Исследования показывают, что от 50 до 90 % рабочего времени менеджер тратит на обмен информацией, происходящей в процессе совещаний, собраний, бесед, встреч, переговоров, приема посетителей и пр. И это – жизненная необходимость, поскольку информация сегодня превратилась в важнейшие условие развития любой организации.

Существует прямая связь между информированность и степенью удовлетворения трудом. Так, хорошо информированные сотрудники довольны своей работой в 7 случаях из 10, а в плохо информированные – только в 4.

1.ПОТРЕБНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ

Потребность в управленческой информации определяются содержанием решаемых задач; пониманием и людьми; уровнем опыта и образование последних – чем они выше, тем меньше сотрудники и нуждаются в дополнительной информации.

Информацию можно рассматривать с разных точек зрения:

-по месту возникновения она бывает внешней и внутренней;

- по направлению движения - входной и исходящей;

- по содержанию – экономической, правовой, технической и пр.;

- по возможностям применения выделяют одноцелевую информацию, позволяющую решить только одну проблему, и многоцелевую, пригодную для нескольких различных;

- по назначению информация может быть оперативной, которая служит для корректировки деятельности организации, и отчетной, предназначенной для анализа итогов её деятельности;

-по возможности закрепления и хранения выделяют нефиксированную информацию, которая содержится некоторая время в памяти людей, а затем постепенно забывается, и фиксируемую на носителях, хранящуюся практически бесконечно (свидетельством этому являются наскальные надписи и рисунки). На сегодняшней день существует такие носители как вещественные, магнитные электронные.

- по роли в управлении информация подразделяется на основную, необходимую для разработки важнейших решений, и вспомогательную, самостоятельного значения не имеющую;

- по степени готовности для использования информация бывает первичной, исходной (совокупность несистематизированных данных, полученных непосредственно из их источника и содержащих много лишнего, ненужного) и конечной производной, дающей принимать обоснованные управленческие решения);

- по степени значимости информация подразделяется на важную и желательную, без которой можно обойтись (об итогах работы, внутренней жизни и т.п.)

- по полноте охвата объекта выделяют частичную информацию, которая может использоваться лишь вместе с другой, и комплексную, содержащую всесторонние сведения о нем, что позволяет принимать любые решения;

- по степени применения информация бывает универсальной (пригодна для решения любых проблем); функциональной – для родственных; индивидуализированная – содержит сведения только о данной проблеме;

- по степени надежности различают достоверную и вероятную информация. Характер последней может быть обусловлен принципиальной невозможностью получить от существующего источника точные сведения, поскольку, например, имеющиеся методы не позволяют это сделать; неизбежными искажениями при их передаче, заведомым распространением изначально ложных сведений;

- по способам распространения информация бывает устной, письменной и комбинированной. Нужно иметь в виду, что форма передачи информации оказывает большое психологическое воздействие на людей. С этой точки зрения, например, устная, как правило, эффективнее письменной.

Управленческая информация – совокупность сведений о том, что происходит внутри организации и в её окружении.

Управленческая информация различается по месту возникновения, направлению движения, содержанию возможности применения, назначению, возможности закрепления, носителям, роли в управлении, степени готовности для использования, важности, поэтому коммуникации и называют связующими процессами.

Сообщение. Это информация, которую источник передает получателю. Большинство сообщений передается в вербальной (словесной) форме, но сообщение может быть и невербальным (жесты, мимика, графические изображения). Идея, которую хочет отправитель передать, кодируется, т.е. преобразуется в слова, жесты, интонацию. Кодирование превращает идею в сообщение.

Канал. Это средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю. Общеизвестные каналы- передача речи и письменных материалов, электронная почта, видеоленты и т.д. Важно правильно выбрать канал. Чтобы обмен информацией был эффективным, канал должен соответствовать идее, зародившейся на первом этапе, быть совместимым с типом символов, используемых для кодирования.

Примеры неправильного выбора руководителя каналов:

а) Руководитель хочет указать подчиненному на его плохую работу, допускаемые им ошибки и нарушения и делает это во время легкой беседы за чашкой кофе или посылает ему записку. Понятно, что по этим каналам передать идею о серьезности нарушений подчиненному не удастся. Здесь следует выбрать другие каналы, как официальное письмо или совещание.

б) Руководитель желает отметить особые достижения подчиненного и направляет ему служебную записку. В этом случае эффективными каналами будут другие: разговор с подчиненным, а затем официальное письмо с выражением благодарности.

Получатель. Лицо, которому предназначена информация. Ради получателя и происходит коммуникация. Получатель декорирует сообщение. Декорирование- это перевод символов отправителя в мысли получателя. Есть символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, то он будет знать, что именно имел в виду отправитель. Если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель, обмен информацией эффективен. Это и есть обратная связь.

Обратная связь. Это реакция получателя на сообщение источника, а также источником реакции получателя на сообщение. Обратная связь делает коммуникацию динамическим двусторонним процессом. Чем активнее используется в коммуникационном процессе обратная связь, тем он эффективнее.

Положительная обратная связь информирует источник, что желаемый результат сообщения достигнут. Отрицательная обратная связь информирует источник, что желаемый результат сообщения достигнут не был.

Без процесса коммуникации, без передачи информации от субъекта управления к объекту управления, и наоборот, без правильного понимания и получаемой информации управленческая работа невозможна. В менеджменте коммуникации- это обмен информацией между людьми.



Рисунок 1 Коммуникационный процесс.

Коммуникационный процесс можно разделить также на составляющие его взаимосвязанные этапы. Они таковы:

1. Зарождение идеи.
2. Кодирование и выбор канала.
3. Передача.
4. Декорирование.

На каждом этапе из этапов процесса смысл может быть искажен или даже полностью утрачен.Причины искажения могут быть самыми разными и варьировать от языка 9в вербальном и невербальном оформлении) до различной в восприятии, а также в организационном статусе между руководителем и подчиненными.

Менеджер должен стремиться к упорядочению коммуникаций с точки зрения их регламентации:

* кто кому дает информацию;
* какого содержания;
* в какой форме
* по какому каналу связи;
* с каким эффектом.

Коммуникации в организации делятся на формальные и неформальные (официальные) и неформальные.

Формальные коммуникации определяются политикой, правилами, должностными инструкциями данной организации и осуществляется по формальным каналам. Среди формальных коммуникаций выделяют:

Вертикальные, когда информация перемещается с одного уровня иерархии на другой;

Горизонтальные между различными подразделениями, предназначающиеся для координации деятельности и различных подразделений.

Вертикальные коммуникации, в свою очередь подразделяются на: восходящие, когда информация передается снизу вверх (с низших уровней на высшие). Этот тип коммуникаций содержит информацию, необходимую менеджерам для оценки той сферы деятельности, за которую они несут ответственность;

Нисходящие, осуществляются сверху вниз.Этот тип коммуникации непосредственно связан с руководством и контролем за работниками.

Неформальные коммуникации не следуют общим правилам данной организации и происходят по неформальным каналам, которые существуют в силу личных отношений между членами организации.

В организационных коммуникациях могут быть преграды, снижающие их эффективность. Под эффективностью коммуникаций понимают быстроту прохождения информации до адресата и сохранение её адекватности. Это могут мешать:

1) информационные перегрузки (преграды из-за большого объема информации, неумение менеджера отбирать действительно нужную и важную информацию).

2) неудовлетворительная структура организации (если структура организации неоправданно усложнена, то информация как бы «запутывается» при прохождении по ней, искажается, или неправильно трактуется).

3) неудовлетворительный кадровый состав.

4) неудовлетворительный способ организации власти и распределения задач.

5)конфликты между разными группами и подразделениями.

Каковы же способы преодоления преград?

Это:

-регулирование информационных потоков. Именно это направление вызвало необходимость создания на предприятии системы информационного менеджмента, что в свою очередь повлекло создание системы knowledge- менеджмента (управление знаниями);

-управленческие действия. Они включают в себя планирование, организацию, мотивацию, контроль;

-системы обратной связи. Если они не отработаны, то теряется смысл в самом коммуникационном процессе;

-системы сбора предложений. Это могут быть анонимные ящики и звонки;

-информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации;

-современные информационные технологии. Оснащение предприятий персональными компьютерами, а также это электронная почта, Интернет, видеоконференции и т.п.

Несколько слов о проблеме слухов в организации.

Проблема слухов связана с существованием неформальных коммуникаций.

Слухами называется любая информация, которая получена по неофициальным каналам коммуникации. Слухи возникают, если сотрудники испытывают недостаток информации, предоставляемой по каналам формальных коммуникаций, если информация поставляется нерегулярно, с запозданием.

Типичная информация, передаваемая по каналам неформальных коммуникаций:

* предстоящие сокращения работников;
* новые меры по наказаниям за опоздание;
* изменения в структуре организации;
* грядущие перемещения и повышения;
* подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту;
* кто кому назначает свидания после работы.

Существует две точки зрения, каким образом свести к минимуму эти слухи:

-распространение максимально возможной информации через каналы формальной коммуникации;

-поощрение сетей неформальных коммуникаций и включение менеджеров в эти сети для обратной связи.

На коммуникации руководители тратят от 50 до 90% времени. Руководителю необходимо реализовать свою роль в межличностных отношениях, участвовать в принятии решений и выполнять

2.АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «МАЗ»

2.1 Организационно-экономические характеристики предприятия

ОАО "МАЗ"

Открытое акционерное общество «Минский автомобильный завод» является одним из главных экспортеров Республики Беларусь и одним из ведущих предприятий автомобильной промышленности. Деятельность предприятия по реализации продукции направлена в основном на зарубежные рынки.

Минский автомобильный завод (МАЗ) является государственным предприятием и находится в ведении Министерства промышленности Республики Беларусь.

Завод является самостоятельным хозяйствующим субъектом с правом юридического лица и осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом предприятия, входит в качестве головного предприятия в состав ПО «БелавтоМАЗ».

В настоящее время МАЗ - крупнейшее предприятие Республики Беларусьпо выпуску автомобильной техники. Гамма выпускаемых автомобилей включает седельные и бортовые магистральные автопоезда колесных формул 4х2, 4х4, 6х4, 6х6 самосвалы, лесовозы, шасси под комплектацию в количестве 25 моделей. Кроме того, заводом выпускаются прицепы и полуприцепы к грузовым автомобилям порядка 10 моделей и прицепы к легковым автомобилям 2-х моделей.

Наряду с автомобильной техникой, завод выпускает запасные части к ней**,** готовые узлы, детали и заготовки по межзаводской кооперации, специальное технологическое оборудование, инструмент, товары народного потребления, оказывает услуги населению и сторонним организациям.

Начиная с 1993 года, заводом освоен выпуск автобусов для городских и междугородних перевозок по лицензии немецкой фирмы "Неоплан".

Научно-исследовательский сектор завода объединяет 4 конструкторско-технологических подразделения, экспериментальный цех, ряд центральных заводских лабораторий. Свыше 500 специалистов завода, среди которых 2 доктора и 9 кандидатов наук, непосредственно участвуют в проведении исследований, самостоятельно решают ряд научно-технических проблем.

Завод тесно сотрудничает и с большой наукой. Специалисты завода поддерживают связи с 50 научными организациями РБ и стран СНГ. Наибольший объем научных исследований на хоздоговорной основе выполняется с институтами Академии наук Беларуси и Политехнической академией.

Минский автомобильный завод имеет у себя все виды действующих производств, свойственные современным крупным машиностроительным заводам. Среди них литейное, кузнечное, прессовое, сварочное, механообрабатывающее, термическое, окрасочное, сборочное, инструментальное и собственное станкостроительное производства. Больше всех снизило объем литейное производство из-за снижения поставок литья.

Уровень механизации и автоматизации рабочих мест составляет около 84 %. Вместе с тем следует отметить большой удельный вес оборудования со сроком службы свыше 10 лет. Он составляет более 38 % от общего состава установленного оборудования.

Несмотря на непростую экономическую ситуацию, вызванную общими для всей республики проблемами, завод продолжает уделять серьезное внимание социальному развитию коллектива. Продолжается строительство жилья, снята с повестки дня проблема бытовых помещений на заводе.

Основной стратегической целью Минского автомобильного завода на ближайшие годы является повышение конкурентоспособности продукции и увеличение объемов реализации выпускаемой заводом автотранспортной техники.

Экспортные возможности велики, но не раскрыты до конца. Каждый год разрабатывается экспортная программа предприятия, составляемая планово-экономическим отделом. Она основывается на производственном плане, информации о действующих контрактах, на данных о поставках за предыдущий год, а также на полученных (наиболее реально выполнимых) запросах. Выполнение поставленного плана зависит от изменения экономической обстановки как в стране-экспортере, так и странах-импортерах, от политической ситуации.

Планово-экономический отдел разрабатывает общий план экспорта, основываясь на производственной программе; экспортный отдел разбивает составленный план по странам; начальник экспортного отдела распределяет контракты по инженерам; инженеры - по конкретным фирмам.

Цены по экспортируемой продукции устанавливаются исходя из существующей рыночной конъюнктуры. Определение цен идет по затратному методу (отправной точкой служит себестоимость изготовления продукции). Расчет себестоимости проводит Отдел маркетинга и цен. В начале года рассчитываются плановые показатели (исходя из данных за истекший год), а затем ежемесячно производится перерасчет (отличия факта от плана могут достигать 10-20%).

Заключение экспортной сделки сопровождается подписанием контракта купли- продажи после проведения переговоров, позволяющих уточнить все точки зрения, устранить сомнения и противоречия на основе согласованного всеми сторонами окончательного варианта всех позиций контракта.

При подготовке к переговорам специалисты подготавливают необходимые справочные материалы, четко сформулированные доказательства, сгруппированные по проблемам перечни вопросов.

Выясняют информацию об особенностях индивидуальных качеств партнеров, особенности их характера, личные наклонности, национальные особенности.

До ведения переговоров подготавливаются узловые вопросы, намечается кто и в какое время их будет задавать, продумываются вопросы контрагентов и ответы на них, распределяются обязанности по работе на переговорах, назначается секретарь.

Умело проведенные переговоры позволяют добиться максимально возможного экономического эффекта.

С каждым из клиентов заключается контракт, представляющий собой договор в письменной форме, фиксирующий коммерческие отношения между сторонами, являющимися субъектами разных стран. В контракте отражены права и обязанности сторон, состоящие из договорных условий, порядка их выполнения и ответственности. Контракт составлен на двух языках.

Контракт состоит из следующих разделов: преамбула, предмет контракта, цена и общая сумма контракта, сроки поставки, качество товара, упаковка и маркировка, сдача и приемка товаров, платежи, рекламации, ответственность сторон, арбитраж, форс-мажор, другие условия, сведения о регистрации, юридические адреса и подписи сторон.

Содержание разделов соответствует общепринятым правилам и стандартам. В преамбуле указан номер контракта, дата и место заключения и определение сторон, заключивших сделку. Предмет контракта определяет условия поставки, количество и стоимость приобретаемого товара. Описание товара (с технической точки зрения, цены, ассортимент) указывается в прилагаемой спецификации. Указывается, что товар приобретается с целью вывоза его за пределы РБ. В разделе “цена и общая сумма контракта” оговаривается валюта платежа (Евро) и общая сумма контракта (включая упаковку и маркировку). Сроки поставки товара согласовываются дополнительно в спецификации сторонами на каждую партию подшипников. Датой поставки считается дата коносамента. Оговаривается возможность досрочной поставки с условиями принятия и оплаты её со стороны покупателя. Извещение покупателя о готовности товара к отгрузке производится по факсу. По взаимному согласию сторон условия поставки могут быть пересмотрены. При этом все условия поставки и отгрузки, сокращения или ссылки должны соответствовать “Инкотермс”, издание 2000г. Качество товара должно соответствовать сертификату качества или техническим требованиям, которые являются неотъемлемой частью контракта. Упаковка и маркировка должна обеспечивать сохранность груза. Упаковка производится в соответствии с техническими условиями. Маркировка производится несмываемой краской и на английском языке указывается: тип подшипника, количество штук, вес брутто и нетто и другие реквизиты, заранее оговоренные продавцом и покупателем.

Сдача и приемка товаровпроизводится на основании спецификации, счет-фактуры и коносамента. Приемка осуществляется по месту нахождения получателя. Отклонения по количеству и качеству отражаются в акте, составленном в присутствии независимого эксперта страны Получателя. В разделе “платежи” рассматривается порядок расчетов с контрагентами. Раздел “Рекламации” устанавливает ответственность сторон за неисполнение или за ненадлежащее исполнение условий контракта в соответствии с законодательством Республики Беларусь. Срок подачи рекламации в отношении качества и количества товара (при условии доставки в неповрежденном виде) – 30 дней. Срок урегулирования рекламации - 3 месяца с даты получения рекламации.

2.2 Управление информацией на предприятии ОАО "МАЗ"

В процессе коммуникации информация передаётся от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путём передачи идей, фактов, мнений, намёков в устной или какой-либо другой форме (письма, жесты, поза и т.д.) с целью получения в ответ желаемой реакции.  
 Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, что передаётся, и то, как это что передаётся. Для того, чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей.  
 Термин коммуникация происходит от латинского communis, означающего общее передающий информацию пытается установить общность с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов. Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчинёнными, подчинённые друг с другом) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения вопросов, характеризующихся неопределённостью и двусмысленностью.  
 Принята следующая типология коммуникаций  
 Между организацией и внешней средой,  
 Между подразделениями,  
 Внутри подразделений по уровням производства и управления,  
 Межличностные,  
 Неформальные.  
 Руководитель, принимая решение и реализуя его среди своих подчинённых, коллег и вышестоящих руководителей, должен управлять возникающими при этом реакциями либо полной поддержкой, либо проявлениями противоречий. Это определяется степенью удовлетворения потребностей и интересов как управляющей, так и управляемой систем.  
Полная поддержка свидетельствует либо о пассивности подчинённых и большом авторитете руководителя, либо об их некомпетентности. Таким образом, полная поддержка решений руководителя это серьёзный симптом неблагополучия в организации.  
 Наиболее характерная реакция подчинённых противоречие. Противоречие это результат взаимодействия сторон с различной степенью восприятия и оценкой одного и того же явления или объекта, которые вместе с тем находятся во внутреннем единстве (в рамках одной системы) и является источником развития и познания.   
 Информация представляет важнейший элемент информационной среды управления -информационную системы управления. Кроме нее информационная система управления включает  
- информационные технические средства управления (компьютер, телефон, факс и др.),

-технологии,

- профессионализм работников аппарата управления и работников сферы производства,

- общую культуру управленческих отношений,

-систему документооборота.  
 Уровни развития составляющих информационной системы управления должны взаимно соответствовать, при этом среда играет активизирующую роль, выступая как дополнительный ресурс. При большом несогласовании составляющих информационной системы управления друг другу информационный процесс становится неэффективным (эффект отрицательной синергии). Так, при преимущественно ручной обработке информации (печать на обычных машинках, вычисления на калькуляторах) следует использовать простые системы передачи информации и приглашать специалистов со средним уровнем образования в области информатики.  
Основная задача информационной системы управления доведение до конкретного работника нужной информации в нужное время.  
 Обычно информацию разделяют на два больших класса  
объективную, овеществленную в товаре. субъективную, отраженную, организованную людьми.  
 К объективной относится информация, полученная от объекта управления как потребительской стоимости. Например, информация о работнике диплом об образовании, его патенты и свидетельства об изобретениях, трудовая книжка, местожительство и т.д. информация о конкуренте прайс-листы на продукцию, его реклама, местонахождение, сведения о персонале и т.д. Основную долю составляет класс субъективной информации. Соотношение субъективного и объективного в отраженной информации зависит от многих факторов, в том числе от уровня профессиональной подготовки и культуры человека, потребностей и интересов, сложности процесса и времени на управление, уровня и технических средств управления.  
 Таким образом, хотя сам источник информации носит объективный характер, но информация о нем субъективна, так как при отражении происходят прием, преобразование и передача ее человеком. Работник может и сам организовать информацию (составление инструкций, приказов, распоряжений и т.д.). В данном случае субъективность информации заложена в самом начале.  
 Субъективность информации нельзя отождествлять с ошибочностью, недостоверностью это разные категории. Субъективная информация может иметь высокий уровень объективности и достоверности.  
Категория информация имеет смысл лишь тогда, когда есть источник (информатор) и ее получатель (информант). Человек может одновременно быть информатором и информантом. Так, осуществляя управленческое воздействие на объект управления, руководитель получает информацию о ходе воздействия и результатах деятельности объекта управления (обратная информационная связь).  
 Задача субъекта управления в ИСУ заключается в следующем  
отделить ценную информацию от шумов выделить из информации наиболее важную часть, позволяющую анализировать текущее состояние объекта управления и выработать правильное решение.  
 Управлять такой информацией необходимо. Если все пустить на самотек, то информация может достаточно быстро превратиться в дезинформацию, вредную как для руководителей, так и для подчиненных. Для работы со слухами существует два основных метода  
воспитание лояльных сотрудников и установление моральных и материальных стимулов и ответственности за распространение несанкционированной бытовой информации информирование работников об интересующих их вопросах в средствах внутреннего вещания, информационных бюллетенях и т.д.

В современном обществе слухи не сдают своих позиций и остаются мощнейшим инструментом воздействия на людей как внутри социальных групп, так и между ними. Недостаток информации по теме, значимой для каждой конкретной группы, является основным необходимым условием возникновения слуха. Если сведений не хватает, то, избегая неопределенности, вызывающей ощущение дискомфорта, человек стремится к восполнению пробелов. Наиболее естественный и легкий выход - обратиться к окружающим, переживающим ту же ситуацию. В этой ситуации любую новую информацию по теме человек мгновенно встраивает в свою картину мира и передает её, вместе с собственными интерпретациями, далее. Нередко в группе людей находится человек, который охотно собирает и сам распространяет сплетни между ее членами. Вспомните общественную активистку Шуру из фильма "Служебный роман", которую, однажды "выдвинув", уже никто не смог "задвинуть обратно". Вероятность возникновения слухов повышается в ситуации бессобытийности, однообразия и скуки. Неудивительно: сплетни - это развлечение. Когда-то, до появления средств массовой информации, слухи были единственным способом информирования людей. А в современном обществе сплетни возникают, как правило, там, где есть недостаток информации. Помимо развлекательной роли, сплетни восполняют у каждого конкретного индивидуума недостаток той информации о чем-либо, которую он нигде ни мог получить.

Широкому и быстрому распространению подвержена лишь важная для группы людей информация. По этой причине слухи всегда имеют в большей или меньшей степени выраженное эмоциональное сопровождение, например: опасение ("нас завтра уволят"), предвосхищение желаемого ("повысят зарплату") и т.д. При схожем переживании сразу несколькими людьми в группе эмоциональная составляющая истории многократно усиливается. Общественный накал способен достичь такого уровня, что даже незаинтересованные люди "заражаются" от окружающих зачастую совсем необоснованными радостью, беспокойством, страхом или гневом. Если никаких мер, противодействующих этому процессу, в организации не принимается, то в таких случаях либо начинается паника, либо возникает всеобщая апатия, либо – эйфория и т.д.

Слухи могут вызывать такие последствия: искаженные представления о происходящем, неоптимальный для деятельности людей эмоциональный настрой и, как результат, изменение их поведения. Следует помнить, что решения человека в конкретной ситуации определяются тем, как он себе представляет (понимает) и какие эмоции в связи с нею испытывает. Так, в нашем примере результатом воздействия слуха об инфляции может стать неожиданное возрастание спроса на валюту, что, соответственно, может в действительности повлечь рост курса, может вызвать панику и ажиотажный спрос.

Так как слухи несут довольно сильный эмоциональный заряд, развеять их разумными аргументами чаще всего трудно или просто невозможно. Если предполагаемый официальный источник для противодействия сплетне не располагает достаточным авторитетом в группе людей, целесообразно предпринять распространение информации, по содержанию противоположной сюжету слуха, т.е. запустить контрслух. Делаться это должно без упоминания первоначального сюжета. Необходима особая осторожность и внимательность к каждой детали, так как малейший просчет может привести к "эффекту бумеранга" и доверие к оригинальному слуху только усилится. Важно учесть предшествующий опыт аудитории, так как новая информация о предмете сплетен бессознательно фильтруется через призму усвоенного предыдущего сообщения.

Иногда о возможном авторе сюжета (источнике) слуха распространяется компрометирующая его информация. Таким образом, с помощью "дискредитации автора" удается ослабить эффект негативного воздействия слуха. Если дискредитировать источник невозможно, стоит попробовать снизить доверие к слуху путем оповещения аудитории о существовании некоего врага, распространяющего ложную информацию с целью нанесения ущерба организации. В последнем случае необходимо найти подходящую реальную кандидатуру на "роль" врага. В завершение хочу подчеркнуть, что информационный вакуум порождает о компаниях большое количество сплетен, которые в условиях Беларуссии, как правило, имеют ярко выраженный негативный характер. Бессмысленно призывать руководителей к полной открытости; но минимизация "фактора неопределенности" способствует адекватному пониманию происходящего и соответствующему эмоциональному настроению целых аудиторий.  
 Управление информационным процессом, связанным со слухами, существенно улучшает микроклимат в коллективах и в компании в целом.   
Обычно в управлении выделяют следующие характеристики информации объем, достоверность, ценность, насыщенность и открытость. Рассмотрим подход к этим характеристикам.  
 Объем информации должен рассматриваться с двух сторон как объем символьной и воспринимаемой информации. Объем символьной информации определяется количеством букв, знаков, символов и обычно выражается в символах или байтах. Объем воспринимаемой информации характеризует полноту информации о каком-либо объекте управления для принятия обоснованного решения. Он зависит от символьного объема, формы представления (текст, графика, формулы, звук), временного интервала на ее обработку, сложности информации или ее обработки, индивидуальных характеристик информанта, текущего состояния объекта управления (актуальность, изменение состояния объекта). Объем воспринимаемой информации имеет три уровня информационная избыточность, субминимальный уровень, недостаток информации (информационный голод).  
 Информационная избыточность об объекте управления повышает качество решения, однако увеличивает время на принятие решения и повышает стоимость информации. Для принятия важных решений иногда требуется дублирование информации, т. е. создание информационной избыточности,  
 Недостаток информации затрудняет выработку правильного решения, увеличивает степень риска, требует современных экономико-математических методов для повышения вероятности правильного решения. Недостаток информации часто возникает искусственно из-за монополизации различных сведений. Монополизация проявляется в двух направлениях  
засекречивание (обоснованное или необоснованное) части необходимых сведений стремление отдельных лиц или организаций монопольно обладать  
информацией для повышения своего социального и материального статуса.  
Выход должен быть в демократизации информационных процессов, т. е. в широком доступе к интересующей информации через различные каналы всех заинтересованных лиц.  
 Субминимальный уровень информации это минимально-полный объем информации для конкретного человека, при котором он может принять обоснованное управленческое решение, Естественно, этот уровень величина субъективная и его следует подстраивать под конкретного человека. Технология определения этого минимума должна учитывать индивидуальность человека. В этой связи концепция построения автоматизированных рабочих мест (АРМ) может хорошо реализовать данный уровень информации.  
 Методика оценки уровня объема воспринимаемой человеком информации основана на экспертных методах.  
 Современные руководители частных организаций (они же и владельцы) постоянно решают нелегкую для себя задачу, какую информацию и в каком объеме следует давать тому или иному работнику. Достоверность во многом зависит от методики документооборота. Чем меньше людей принимают участие в сборе, передаче и обработке информации, тем выше ее достоверность. Об одном и том же событии можно получить разную информацию в зависимости от методики ее сбора и обработки. Достоверность зависит от времени прохождения информации. Даже абсолютно достоверная информация, пришедшая к информанту слишком поздно, может стать ложной, например информация о курсах акций на бирже. Достоверность может быть искусственно повышена в результате обработки большего, чем обычно, объема информации по эффективным методикам или алгоритмам. Так, абсолютный уровень достоверности информации можно получить, обрабатывая информацию с доверительным и даже с негативным уровнем достоверности.

Содержание информации передается непосредственно при помощи языка, т.е. принимает вербальную или словесную, форму. При этом передаваемая информация частично искажается, частично происходит её потеря. Последний процесс отражен на рисунке 1, разработанной П.Мицичен.

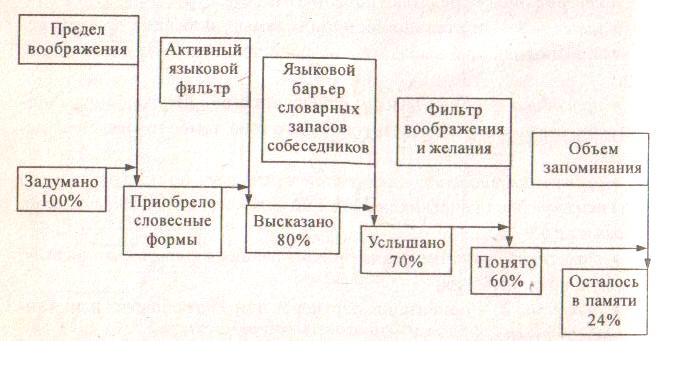


Рисунок 1.Процесс потери информации.

Письменные указания запоминается лишь на 10%, устные –на 20%, а визуальные (т.е. что видим и слышим) – самые эффективные, они запоминаются на 50%.

Ценность информации характеризуется снижением уровня затрат ресурсов (материалов, времени, денег) на принятие правильного решения. Ценность информации имеет четыре уровня нулевой, средний (сокращение уровня затрат или повышение прибыли более чем на 10%), высокий (сокращение уровня затрат более чем в 2 раза), сверхвысокий (сокращение уровня затрат более чем в 10 раз).  
 Ценность характеризует информацию как товар, имеющий потребительскую стоимость. Нулевую ценность имеет информация, повторяющая известные характеристики объекта управления или представляющая ненужные для принятия решения характеристики. Средний уровень ценности имеет информация, создаваемая добросовестными, но потерявшими интерес к работе специалистами. Высокую ценность представляют имитационные модели организаций, позволяющие руководителю правильно предусмотреть возможные последствия реализации при различных вариантах решения. Сверхвысокую ценность представляет информация, связанная с инновационными технологиями, маркетинговыми исследованиями. Иногда сверхценная информация имеет криминальный источник.  
 Насыщенность информации это соотношение полезной и фоновой информации. Фоновая информация служит для лучшего восприятия полезной (профессиональной) информации за счет улучшения настроения, поднятия эмоционального уровня. Фоновая информация может включать шутки, анекдоты, сведения о материальном и моральном стимулировании, предупреждение о предстоящей информации, вспомогательную и вводную информацию. Если фоновой информации нет, то полезная оценивается человеком как сухая и плохо воспринимается.  
Выработка наилучшего соотношения полезной и фоновой информации относится к искусству управления. Современной тенденцией информационного обеспечения процесса управления является увеличение насыщенности информации (наличие большого количества текста, таблиц и цифр).  
 Открытость информации это возможность предоставления ее различным контингентам людей. Существует три уровня открытости информации секретная (государственная тайна) отражает глобальные потребности общества и имеет ограничения на использование.  
Конфиденциальная (для служебного пользования) отражает интересы общества, потребности группы или коллектива людей. Имеет ограничения на использование. К конфиденциальной относятся сведения о потенциале организации (кадровом, технологическом, научном и т.п.).  
Публичная (открытая) отражает интересы общества, потребности и интересы людей. Не имеет ограничений на использование.  
Рассмотренные пять характеристик информации оказывают влияние друг на друга. Корректировка одной из них влияет и на другие. Так, повышение достоверности информации вызывает необходимость увеличения её объема и открытости.  
 Процесс формирования заданных характеристик информации может идти по двум вариантам по упреждению и по результатам. Формирование по упреждению требует хорошего набора статистических данных, аналитических методов и современных информационных технологий. В единую систему перечисленные составляющие еще не сведены. Пока лучшие результаты дает процесс формирования требуемых характеристик информации по результатам путем корректировок характеристик.   
 В условиях применения современных информационных технологий можно отметить следующие особенности управленческого труда .  
1. Основным предметом и продуктом управленческого труда становится информация. Она постепенно переходит в категорию товара и приобретает потребительскую стоимость.  
2. Освобождается часть рабочего времени за счет информационных систем управления, которое на первом этапе будет идти на расширение коммуникаций с работниками, а на втором этапе на работу с системой управления (методологией и механизмом управления).  
3. Возрастает комфортность управленческого труда за счет получения качественной информации и работы с пакетами прикладных программ.  
4. Руководитель выбирает из набора правильных решений лучшее на его взгляд.  
5. Увеличивается стоимость результатов принятого решения. Информация в форме управленческого решения многократно увеличивает свою стоимость, реализуясь в материально-вещественные элементы производства.  
6. Уменьшается двойственный, а то и тройственный характер работы руководителя. Современные руководители часто совмещают функции высококвалифицированных специалистов (инженеров, экономистов, врачей и т.д.), непосредственных организаторов производства (менеджеров) и руководителей менеджеров. Информационные системы управления организации могут существенно сократить время, затрачиваемое руководителем на работу в качестве специалиста.  
7. Существенно уменьшается мобильность управленческого труда. Руководитель может меньше ездить в командировки, перемещаться по закрепленным подразделениям. информационной системы управления обеспечивает руководителей достоверной и полной информацией о состоянии объекта управления для принятия решения и последующей проверки его исполнения. Постепенно будет идти процесс перехода к преимущественно кабинетному стилю работы. Использование информационной системы управления дает возможность расширить набор форм реализации управленческого труда. В качестве новых форм можно выделить деловые игры (тренинга) и моделирование с помощью компьютеров. Информационной основой для новых форм являются база знаний и база данных.   
 Информация это интеллектуальная собственность, товар, сведения Кто владеет информацией тот владеет миром, писал У. Черчиль. По данным журнала Business-week (США), утеря и хищение информации на фирме IBM за последние 10 лет оцениваются в 1 млрд. долл. упущенной прибыли.  
Хорошая информация это основное условие конкурентной способности организации. Информация в отличие от классического товара при передаче ее другому лицу остается и у продавца (в виде копий). Поэтому пропажу сразу заметить сложно. Получение информации идет легальным (легитимным) или криминальным путем. Способы получения информации различны от сотрудников контакты, подкупы, угрозы путем использования технических средств кража.  
 Также существуют способы ее защиты:  
- защита офисов и персонала (охрана)  
- подбор или воспитание лояльных сотрудников (лояльность корректное, благожелательное отношение к чему-либо)  
- создание системы защиты документооборота. Для получения и защиты информации используются технические средства.  
Серьезный подход к информационному обеспечению персонала компании требует больших затрат как на получение информации, так и на ее охрану.   
Особенности закона информированности-упорядоченности  
Информационная среда в виду ее важности является объектом управления наряду с персоналом, финансами, производством и прочим. Информационная система управления подчиняется действию закона информированности-упорядоченности. Под упорядоченностью понимается гармоничное развитие всех элементов организации системы управления, персонала, подразделений, экономики и т.д., а также наличие между элементами установленного взаимодействия (взаимовлияния) коэффициентов пропорциональности.  
Формулировка закона информированности - упорядочности  
чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения).  
 Закон может действовать в трех вариантах.  
Первый вариант руководитель и подчиненные ничего не знают о законе информированности-упорядоченности.  
Результат стихийного действия закона. Персонал будет стараться собирать как можно больше информации о конкурентах, рынках сбыта и др., не задумываясь о ее упорядоченности и объеме. На этот процесс может уйти много финансовых ресурсов, кроме того, компании могут подбросить ложную информацию, которая, несомненно, будет принята. В результате компания может понести серьезные убытки.  
Второй вариант руководитель знает о законе, а его подчиненные нет.  
Результат действия закона. Персонал будет стараться принести руководителю как можно больше информации о конкурентах, рынках сбыта и др. Роль руководителя будет заключаться в просмотре всей информации и отборе существенной. Это весьма, трудная работа, и руководитель может что-то важное пропустить. Если эта пропущенная информация приведет к отрицательным результатам, то персонал во всех грехах обвинит руководителя. Таким образом, этот вариант самый  
тяжелый для руководителя. Лучше не знать всем, чем знать одному.  
Третий вариант руководитель и подчиненные знают о законе информированности-упорядоченности.  
 Результат действия закона будет самым благоприятным. Все работники в рамках своих полномочий и ответственности собирают, обрабатывают информацию, делают выводы и сообщают об этом заинтересованному специалисту компании. При этом варианте туфта (пустая информация) или дезинформация с большой вероятностью будет опущена для дальнейшей аналитической работы.  
 Наличие устойчивого канала информации увеличивает вероятность поступления нужной для работника информации и при этом неопределенность ее уменьшается.  
 Закон требует от руководителей создания и развития источников информации, организации повышения квалификации своих сотрудников, внедрения передовых информационных технологий, в том числе автоматизированных рабочих мест.  
 Следствие закона информированность работника после достижения ею критического уровня переходит в его компетентность.  
Руководитель, используя характеристики информации (объем, ценность, насыщенность и достоверность), имеет возможность создать первоклассный информационный ресурс своей организации.   
 Действительно, информация является очень важным ресурсом в управленческой деятельности на любом уровне управления (федеральный или уровень мелкой организации).  
 Важным умением руководителя помимо всего прочего является его умение грамотно и рационально распоряжаться имеющейся у него информацией, а также важно знать и уметь отбирать только нужную информацию для анализа и использования в процессе принятия управленческого решения.  
 Именно в законе информированности-упорядоченности и говорится о принципах правильной работы с информацией в рамках управленческой деятельности. Важно, чтобы знанием этих основных принципов обладал не какой-то один субъект управления, а желательно, что все субъекты (и объекты) управления грамотно строили свою работу с информацией.

К менеджерской информации предъявляются следующие требования:

-полнота;

-достоверность;

-своевременность**;**

Она должна содержать не только цифры, но и анализ.

Эффективность деятельности работы менеджера зависит от его умения работать с информацией, причем основной проблемой является не недостаток, а избыток информации. Выделяется информация, которая принимается во внимание и которая во внимание не принимается.

Та информация, которую менеджер принял во внимание, но она не имеет отношения к его задаче, названа путающей.

Некоторые менеджеры стремятся поглотить всю полученную информация. При этом возрастает объем путающей информации. Это может парализовать деятельность менеджера. Поэтому целесообразно создавать специальные отделы для выявления нужной информации.

Управленческая информация выполняет в организации следующие задачи:

* обслуживает функции управления – от подготовки и принятия решения до подведения результатов его выполнения;
* связывает подразделения организации и обеспечивает контакты с внешней средой;
* обеспечивает движение к заданной цели, позволяет выбрать определенную линию поведения.

Информационную деятельность менеджера отличает ряд важных характеристик:

* огромный объем поступления информации;
* высокая динамика поступления информации, что предъявляет соответствующие требования к скорости и качеству её переработки;
* многопараметрический характер информации, что предполагает основательную квалификацию менеджера во многих отраслях знаний и практики;
* опосредованность поступающей информации и в связи с её первичной обработкой подчиненными;
* остро ощущаемый дефицит информации при наличии одновременно значительного объема так называемой «шумовой» информации, не относящейся к деятельности предприятия и управления им.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Минский автозавод продолжает оставаться в числе ведущих производителей большегрузной автотехники в Европе. На сегодняшний день он в состоянии выпускать ежегодно более 12000 единиц автотехники в год. Несмотря на экономические трудности, МАЗ остается одним из немногих стабильно работающих предприятий сферы тяжелого - автомобилестроения стран СНГ. Структура выпускаемой продукции в основном соответствует структуре производства ведущих фирм Европы. Таким образом, у предприятия существуют благоприятные перспективы для развития экспорта продукции.

Во время написания курсовой работы произошло знакомство с основными технико-экономическими показателями завода, его деятельностью, состоянием дел. Была изучена применяемая на предприятии система управления предприятием, продвижения и сбыта товарной продукции, система организации и управления внешнеэкономической деятельности по промышленному маркетингу. На основании полученных на заводе финансовых и экономических данных был проведен анализ и сделаны выводы.

Что касается информационного обеспечения внешнеэкономической деятельности ОАО «МАЗ», то основной проблемой при сборе информации для исследований сотрудники называют отсутствие достаточного финансирования, а услуги крупных информационных бюро достаточно дорогостоящие. Поэтому возникает необходимость модернизации уже сложившейся на предприятии системы сбора, анализа и использования экономической информации. С этой целью может быть внесен ряд предложений:

1) ввести в штатное расписание службу занимающуюся исследованием источников закупок по импорту. Это очень важно, поскольку в настоящее время исследованием в этой области уделено, очень мало внимания. Такого рода информация собирается службой маркетинга только для экспортных операций;

2) организовать процесс сбора и движения информации необходимой для проведения исследований от первичных источников к службе маркетинга. Необходимо задействовать и эффективно использовать все доступные источники информации о потенциальных потребителях, о рынках, о конкурентах и так далее. В первую очередь это относится к дилерам;

3) оснастить все имеющиеся компьютеры свободным скоростным выходом в Интернет – неисчерпаемый источник информации;

4) создание тесной взаимосвязи и взаимозависимости между отделами, занимающимися сбором информации, и отделами, которые эту информацию используют для реализации внешнеторговых операций;

5) Изменение структуры службы маркетинга. С целью выделения отделов непосредственно занимающихся:

* исследование потребительских свойств, производимой продукции и сбор информации об удовлетворении ими покупателей, анализ конкурентоспособности продукции предприятия;
* исследование потенциальных потребителей и факторов, влияющих на объем потребления;
* выявление передовых тенденций в мировом производстве продукции по профилю предприятия;
* сбор, систематизация и анализ всей коммерческо-экономической информации по конъюнктуре потенциальных рынков сбыта продукции предприятия, создание информационно-статистического банка данных по маркетингу;
* изучение конкурентов и определение удельного веса продукции основных конкурентов в общем объеме сбыта на данном рынке;
* разработка стратегии рекламы по каждому изделию для каждого конкретного рынка и плана проведения рекламных мероприятий;

6) необходимо более серьезно относится к информации, которую предоставляют дилеры, так как они находятся ближе всего к потребителям и могут наиболее адекватно оценить сложившуюся ситуацию на рынке;

7) необходимо сократить количество отделов в цепочке прохождения информации от бюро, которое непосредственно занимается сбором и анализом информации, и бюро, которое ее использует;

8) внедрить использование всех возможных источников информации, опираясь на опыт крупных мировых компаний.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

«Основы менеджмента»

Веснин В.Р.

«Элит издательство» Москва,2004

«Менеджмент»

Учебное пособие

«Тетрасистем» Минск,2008

«Менеджмент»

В.В.Глухов

3-е издание

«Питер» 2005

«Менеджмент»

А.А. Брасс

Учебное пособие

«Основы менеджмента»

Под редакцией Д.Д. Вагулова

«Высшая школа» Москва,2003

«Основы менеджмента за 24 учебных часа»

Самоучитель

Патрисия Бьюлер

«Попурри» Минск,2006

«Менеджмент»

Под редакцией Ю.А. Цыпкина

Москва,2001

«Основы менеджмента»

Майкл Армстронг

«Феникс» Ростов-на-Дону,1998

Основы менеджмента»

Учебное пособие

«Юрайт» Москва,2003

«Менеджмент»

В.И. Гончаров

«Мисанта», Минск,2003

«Менеджмент»

Е.Е.Вершигора А.В.Неверов

«Амалфея» минск,2008

«Основы менеджмента»

Л.К. Климович

«РИПО» Минск,2008

«Основы менеджмента»

под редакцией Д.Д. Вачугова

«Высшая школа», Москва,2001

«Основы менеджмента»

Н.И.Кабушкин

«Финансы,учет,аудит» Экономпресс,1997