Государственное образовательное учреждение

***«Нижегородский колледж экономики,***

 ***статистики и права Госкомстата России»***

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине

**«Менеджмент»**

специальность 0602

«Менеджмент»

Тема работы: «Развитие Коммуникаций на предприятии и предложения по их улучшению. На примере фирмы, организации.»

Работа студентки: Климовой Любови Николаевны

3 курса, группы 06 М 485

Работу проверил: Шост К.Н.

ОЦЕНКА:

**г. Нижний Новгород**

**2007 г.**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

**Введение**

**Раздел 1. Теоретическая часть**

* 1. Сущность и виды коммуникаций
	2. Элементы и этапы коммуникациооного процесса
	3. Деловое общение
	4. Коммуникационные барьеры
	5. Паблик рилейшнз
	6. Межличностные и организационные коммуникации
	7. Проблемы в межличностных контактах
	8. Развитие информационных технологий. Их роль в совершенствовании коммуникационного процесса
	9. Работа с информацией, содержащей коммерческую тайну

**Раздел 2. Практическая часть**

**2.1** «Свободные» компании. Прихоть или необходимость?

**Заключение**

**Список используемой литературы**

**Приложения**

**Введение.**

По общему признанию, коммуникации имеют огромное значение для успеха деятельности предприятий и представляют одну из сложных проблем менеджмента. По существу это своего рода «кровеносная система» единого организма фирмы. Эффективно работающими руководителями считают тех, кто эффективен в коммуникациях. Менеджеры должны в совершенстве владеть искусством коммуникации, так как, образно говоря, они выполняют работу «чужими руками».

Роль коммуникаций очевидна как на малых фирмах, так и в мощных компаниях и корпорациях. От эффективности коммуникационных связей и взаимодействий зависит будущее не только предприятия, как хозяйствующего субъекта на рынке, но также и людей, работающих на данном предприятии, а на глобальном уровне и благополучие всей страны в целом.

Опыт как Российских, так и зарубежных компаний показывает, что эффективность коммуникаций зависит, прежде всего, от психологического настроя коллектива. Там где руководитель использует метод «кнута и палки» наблюдается нервозность и разрозненность коллектива, а следствием этого - плохая производительность труда, высокая текучесть кадров, отсутствие инициативности, постоянные сплетни, зависть и т.п. Все эти факты не могут привести ни к чему другому кроме затухания предприятия и в конечном итоге даже банкротству.

Однако если руководитель проводит собрания в коллективе, где обсуждаются те или иные проблемы развития, применяет методы поощрения за инициативу, труд и т. п., создает условия для свободного выражения своего мнения, пусть даже не совпадающего с мнением руководства, то в этом случае персоналу легко работать на данном предприятии. Люди осознают в этом случае свою значимость и стараются использовать весь свой потенциал и интеллект для достижения процветания организации. На таком предприятии сотрудники уверены в своем будущем, в том, что их проблемы можно открыто обсудить на собрании, внести какие-то идеи, за которые они будут морально и материально вознаграждены. Таким предприятиям легче вынести экономические и политические кризисы в стране, т. к. в сплоченном коллективе сотрудники будут помогать друг другу пережить трудности.

Все это уже давно осознали зарубежные и многие отечественные менеджеры. Но как добиться эффективных коммуникаций? Как приобрести навыки и умение управлять коммуникативными процессами? - вот главные вопросы, которые беспокоят современных российских руководителей.

В рамках вышесказанного актуальность выбранной темы подчеркивается опытом зарубежных и отечественных руководителей, их заинтересованностью в изучении коммуникационных связей и их эффективному развитию.

Поскольку в нашей стране появление и становление коммуникаций (как и всего менеджмента) произошло не так давно (10 лет – это небольшой период), то огромную роль в дальнейшем их развитии играет правильный подход к изучению опыта компаний зарубежных стран и современных российских предпринимателей.

В России коммуникации претерпели коренное изменение. От административно-командной системы страна резко перешла к рыночным отношениям. Если раньше управление предприятием в основном заключалось в том, что от руководства к подчиненным поступали приказы, которые нельзя было не уточнить, не обсудить, инициативность наказывалась, а сообразительные работники не могли продвинуться по службе, то сегодня руководители предпочитают другой подход к организации работы с подчиненными. Инициативность теперь приветствуется, проводятся общие коллективные собрания, на которых обсуждаются проблемы развития фирмы, выслушиваются просьбы, предложения подчиненных, применяются не только моральные, но и материальные поощрения. Так при командно-административной системе были предприятия с налаженными коммуникациями, но преобладали в основном с разрозненными коммуникативными потоками, без обратной связи и т.д. Так и сейчас существуют фирмы, где организация руководства находится на низком уровне, ошибочно построены коммуникации.

**РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**1.1. Сущность и виды коммуникаций.**

*Коммуникации* – это обмен информацией между двумя людьми и более. На коммуникации руководители тратят от 50 до 90% времени. И это ясно, если учесть, что руководителю необходимо реализовать свою роль в межличностных отношениях, участвовать в принятии решений и выполнять управленческие функции планирования, организации, мотивации, координации, регулирования и контроля. Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации и называют связующими процессами.

Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, не влияющая на процесс управления. Обмен информацией, которая оказывает влияние на процесс управления, носит название эффективных коммуникаций. Эффективный менеджер – это тот, кто из общего потока коммуникаций умеет быстро отобрать эффективные, т.е. полезные для процесса управления.

Коммуникации осуществляются в повседневной работе при общении с подчиненными руководителями, на собраниях, при чтении документов, разговорах по телефону, составлении документов. Коммуникациями признан весь процесс производства и управления.

Коммуникации подразделяются на две большие группы: между организацией и её средой и между уровнями управления и подразделениями.

К первой группе относятся коммуникации, которые представляют собой информационное взаимодействие с внешней средой: это средства массовой информации, потребители, надзор за качеством продукции, органы государственного регулирования, политические группы, комитеты, поставщики и т.п. Возникновение коммуникаций внутри предприятия в виде собранной, обсуждений, телефонных переговорах, отчетов и т.д., как правило, являются реакцией на воздействие внешней среды.

В качестве коммуникаций для организации используются различные формы. Так, для реализации товара используются программы маркетинга и рекламы. Для соблюдения норм государственного регулирования требуется письменное оформление документов. Изучение рынка ведется при помощи специальных организаций, т.е. существует множество способов коммуникаций.

Ко второй группе относятся межуровневые коммуникации, коммуникации между различными подразделениями, коммуникации «руководитель – подчиненный», коммуникации между руководителем рабочей группой, неформальные коммуникации.

В процессе управления осуществляются коммуникации по вертикали и по горизонтали между подразделениями. По нисходящей передается информация о принятых решениях на высших уровнях (текущие задачи, конкретные задания, рекомендации). Эта информация может передаваться из одного уровня на другой вплоть до рабочих исполнителей.

Не менее важными являются коммуникации и по восходящей линии. Предприятие не может функционировать без информации о ходе производственного процесса. По восходящей передается информация о загрузке оборудования, количестве работающих, поступлений сырья, выпуске продукции и т.д. Иногда возникает ситуация, когда для решения вопроса на низовом уровне требуется вмешательство руководителей высшего звена. И тогда информация по ступеням управления снизу передается на самый высокий уровень. Так, например, вопрос об изменении технологии, возникший на производственном участке, должен решать руководитель организации.

Для координации задач и действий подразделений организации требуется обмен информацией между ними, поэтому устанавливаются потоки информации между подразделениями по горизонтали. Таким образом координируется деятельность рабочих групп по контролю за издержками, распределением ресурсами, сбытом продукции. Руководители различных подразделений информируют друг друга о ходе внедрения новой техники. Помимо координации действий горизонтальные коммуникации способствуют установлению равноправных отношений между подразделениями, что положительно сказывается на работе всей организации.

Две трети всей деятельности на предприятии – это деятельность, основанная на коммуникациях «руководитель – подчиненный». Они относятся к коммуникациям по вертикали, но выделяются в отдельную группу, так как оказывают непосредственное влияние на производственный процесс. Это обмен информацией о способах деятельности, эффективности работы, вознаграждениях, способностях работников, проблемах, изменениях, результатах, усовершенствованиях и т.д.

Поскольку подчинённые объединены в Рабочие группы, то коммуникации с ними руководителя являются важным компонентом для достижения эффективности управления. участие в обмене информацией каждого члена рабочей группы позволяет выработать более правильные отношения группы с руководителем, а руководителю более активно вовлекать подчинённых в дела организации.

Определённую роль играют также коммуникации с неформальными группами. Часто мнения, складывающиеся в неформальных группах и поступающие к руководителям по неформальным каналам, дают возможность понимать более правильные решения или предупреждать конфликтные ситуации.

Информационный процесс охватывает все подразделения и все
стороны деятельности предприятия, поэтому естественно, что его
деятельность в значительной степени зависит от эффективности коммуникационного процесса. Но в процессе коммуникаций информация может быть искажена, неправильно понята или воспринята. Эффективность обмена информацией достигается только в том случае, когда одна сторона передает информацию, а другая - правильно её воспринимает. Поэтому главной задачей коммуникационного процесса является обеспечение понимания и правильного восприятия
передаваемой информации.

**1.2. Элементы и этапы коммуникационного процесса.**

Коммуникации пронизывают все элементы организа­ции. Их основная цель — обеспечить взаимопонимание людей, участвующих в информационном обмене. Однако сам факт обмена информацией еще не гарантирует эффективности обще­ния. Довольно часто передаваемое сообщение оказывается не­правильно понятым и, следовательно, коммуникации — неэф­фективными. Для того чтобы лучше понять сущность процесса обмена информацией и условия его эффективности, рассмотрим основные элементы и стадии коммуникационного процесса.

Процесс коммуникации возможно осуществлять при нали­чии следующих основных элементов: отправитель, сообщение, канал связи, получатель.

*Отправитель* — лицо, стремящееся донести определенные идеи с помощью передаваемой им информации.

*Сообщение* — информация, имеющая определенную форму и закодированная с помощью соответствующих символов.

*Канал связи* — средство передачи информации.

*Получатель* — лицо, которому отправитель адресует переда­ваемое сообщение.

Процесс коммуникации можно представить в виде последо­вательности нескольких взаимосвязанных этапов.

*Формулировка идеи и отбор информации —> Кодирование информации и формирование сообщения —> Выбор канала связи и передача сообщения —> Декодирование сообщения и восприятие информации —> Интерпретация сообщения и формирование ответа на него —> Передача ответа отправителю —>*

Очень часто процесс коммуникации занимает всего несколько минут или даже секунд и на практике сложно выделить и разгра­ничить его отдельные этапы. Однако мы кратко проанализируем каждый из них, чтобы лучше понять их содержание.

*1. Формулировка идеи.* Обмен информацией всегда начина­ется с формулирования идеи и отбора информации для сооб­щения. Отправитель решает, какую именно идею он хочет сообщить своему адресату. Это чрезвычайно важный этап, так как именно он во многом определяет эффективность процесса в целом. Очень часто можно наблюдать, как непродуманная или неудачно сформулированная идея служит источником недоразумений и препятствует достижению взаимопонимания. Поэтому главное для отправителя еще до передачи сообщения - четко определить, что именно должен понять получатель и насколько эти идеи уместны и адекватны конкретной ситуации. Итак, идея сформулирована, однако она еще не имеет опреде­ленной формы, в которой может быть передана получателю. Придать ей эту форму — задача следующего этапа.

*2. Кодирование информации и формирование сообщения.* Для того чтобы передать свою идею, отправитель должен с помощью символов, понятных получателю, закодировать информацию, придав ей определенную форму. В качестве таких симво­лов могут использоваться слова (звуки, буквы), интонации, жесты, рисунки (графические изображения) и т. д. Такое кодирование превращает идею в сообщение.

*3. Выбор канала связи и передача сообщения.* Одновременно с кодированием отправитель выбирает и канал связи, соответст­вующий типу символов, использованных для кодирования, и целям коммуникации. К таким общеизвестным и часто исполь­зуемым каналам относятся: почта, телефон, телефакс, элек­тронная почта, компьютерные сети и т. д.

Если канал связи непригоден для физического воспроизведения определенных символов, передача информации невозможна или затруднена. Так, например, вряд ли можно получить адекватное представление о проекте нового здания пои передаче сообщения по телефону. Но не менее важно, чтобы выбранный канал соответ­ствовал идее и цели сообщения, иначе обмен информацией теряет эффективность. Например, если руководитель хочет предупредить подчиненного о недопустимости совершенного им нарушения правил и делает это во время непринужденной личной беседы, между прочим, а не официальным письмом или на совещании, он не должен удивляться, если работник не вос­примет идею серьезности своего проступка.

В ряде случаев, обмениваясь информацией, желательно не ограничиваться единственным каналом связи, а использовать определенное сочетание средств передачи информации. Хотя это и усложняет коммуникационный процесс, зато повышает его результативность. Так, исследования показывают, что одно­временное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективней, чем обмен только пись­менными сообщениями.

Выбрав канал, отправитель использует его для передачи со­общения получателю. Речь здесь идет только об одной из опе­раций — физической передаче информации, занимающей час­то лишь считанные секунды, которую, однако, иногда ошибоч­но принимают за весь процесс коммуникации.

*4. Декодирование и восприятие информации.* Чтобы воспри­нять информацию, заключенную в сообщении, получатель должен декодировать его. Декодирование — это, по сути, пере­вод символов сообщения в мысли получателя. Если символы, использованные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет смысл сообщения и заложен­ную в нем идею. Однако в силу ряда причин, которые рассмот­рены ниже, в процессе передачи информации возникают раз­ личного рода помехи и искажения (шум), способные изменить смысл сообщения.

Для того чтобы компенсировать негативное влияние шумов и повысить эффективность обмена информацией, в коммуни­кационных процессах используется обратная связь. Под обрат­ной связью здесь понимается реакция получателя на принятое им сообщение. Обратная связь необходима, чтобы понять, на­сколько правильно было воспринято и понято сообщение. Ме­неджер не должен считать, что смысл всего сказанного или на­писанного им будет понят в точности так, как он задумал, и ему следует, поэтому наладить обратную связь с получателем.

Такая обратная связь реализуется с помощью двух завер­шающих этапов коммуникационного процесса.

*5. Интерпретация сообщения и формирование ответа.* На этом этапе отправитель и получатель меняются местами: полу­чатель становится отправителем и формирует свой ответ, в ко­тором содержатся его интерпретация полученного сообщения и реакция на него, а первоначальный отправитель - получате­лем, ожидающим сообщения - ответа.

*6. Передача ответа.* Сформированный ответ передается получателю по выбранному каналу связи, замыкая тем самым цикл коммуникации.

Следует иметь в виду, что для достижения взаимопонима­ния может потребоваться несколько таких циклов и соответст­венно больше времени. Но хотя процесс коммуникации с об­ратной связью протекает медленнее, он гораздо более точен и эффективен по сравнению с односторонней связью.

Как уже отмечалось выше, в системах передачи информа­ции в большей или меньшей степени всегда присутствует шум. На языке теории информации шумом называют все, что иска­жает смысл передаваемого сообщения. Определенные шумы имеются всегда, поэтому на каждом этапе процесса коммуни­кации может происходить некоторое искажение смысла. Обыч­но эти искажения несущественны, но если уровень шума вы­сок, это приводит *к* существенной потере смысла и может даже полностью блокировать информационный обмен. Поэтому не­обходимо знать основные причины шумов и возможных иска­жений и учитывать их влияние в процессах коммуникации.

**1.3. Деловое общение.**

Важным направлением коммуникационной деятельности орга­низации является деловое общение. Под деловым общением по­нимается взаимодействие между людьми внутри организации и вне ее, включающее передачу и прием информации и ее воспри­ятие участниками.

Основными формами делового общения являются: *деловые разговоры; деловые беседы; деловые совещания; деловые переговоры; симпозиумы; семинары.*

*Деловой разговор* — это речевой контакт. Он может осу­ществляться при непосредственном общении, а также с помощью технических средств: телефона, радио, видеотехники, компьютеров. Деловой разговор предполагает обмен участни­ков информацией по поводу конкретной управленческой ситу­ации. В таком разговоре имеет место обращение или запрос одной из сторон контакта, содержащий просьбу о предостав­лении информации, а также ответ запрашиваемой стороны, содержащий необходимые сведения либо утверждение об их отсутствии.

Целью делового разговора обычно является достижение определенной договоренности по рассматриваемым вопросам, принятие соответствующих решений, проведение согласованных действий.

*Деловая беседа* предполагает более продолжительный по сравнению с деловым разговором контакт участников для обсуждения заранее запланированных проблем. Беседа, как правило, предполагает непосредственный контакт участни­ков, Беседа может проходить в форме монолога (один гово­рит, остальные слушают), в форме диалога (двое говорят по очереди), а также в форме многостороннего делового об­щения.

Беседа имеет целью проанализировать возникшую проблему или ситуацию, прозондировать настроение подчиненных, парт­неров или потребителей, выработать предложения для взаимо­приемлемых решений.

Беседа требует тщательной подготовки, включающей опре­деление места ее проведения, состава участников, регламента, постановки вопросов, а также требуемого результата.

*Деловое совещание,* в отличие от беседы, обычно носит офи­циальный характер. Совещание может проводиться как при не­посредственном контакте, так и при его отсутствии (диспетчерс­кое совещание, электронная конференция и т. п.).

Основной целью совещания является коллективная подго­товка управленческих решений по всему кругу управленческих задач: планированию, организации работы, изменению струк­туры организации, методам стимулирования, результатам конт­роля и учета, устранению недостатков. Совещание может быть также нацелено на решение экономических, финансовых, марке­тинговых проблем. Совещание тщательно готовится. При этом устанавливается время его проведения, регламент, состав участ­ников, повестка дня. Обычно заранее готовится проект решения совещания.

*Деловые переговоры —* это особая, специфическая форма со­вещания, отличающаяся следующими признаками:

- переговоры ведутся двумя или более сторонами, каждая из которых имеет свои интересы;

- целью переговоров является приемлемое для сторон со­гласование интересов;

- результат переговоров документально фиксируется в до­говоре сторон (контракте).

*Симпозиум* — это совещание по какому-либо значимому во­просу (обычно научного характера). Целью симпозиума является свободное творческое обсуждение важной для науки и практики проблемы, сближение позиций участников или, наоборот, выяв­ление противоречий в их подходах.

Участники симпозиума разделяются на выступающих и слу­шателей, причем слушатели могут принимать участие в обсуж­дении проблемы, в творческой дискуссии.

Применительно к менеджменту симпозиум может собирать­ся для рассмотрения и анализа отдельных теоретических и при­кладных проблем этой дисциплины.

*Семинар,* подобно симпозиуму, также представляет собой со­вещание по значимой научной или прикладной проблеме. Одна­ко, в отличие от симпозиума, главная цель семинара — учебная. Участники семинара под руководством преподавателя ведут об­суждение заранее подготовленных ими тематических сообщений.

Семинарские занятия сегодня широко применяются и для изучения менеджмента в высших учебных заведениях.

**1.4. Коммуникационные барьеры.**

Весьма важной характеристикой любой формы коммуника­ции является ее подверженность всевозможным помехам.

Под помехами понимаются препятствия, барьеры, возника­ющие при формировании, передаче и приеме информации и на­рушающие коммуникацию. Основными коммуникационными барьерамиявляются помехи, связанные:

1. с содержанием сообщения;
2. с формой сообщения;
3. со средствами сообщения;
4. с организацией сообщения.

К помехам, связанным с содержанием сообщения, относятся:

1. *Языковые вербальные* (связанные с речью, словами). Это, прежде всего, семантические помехи, вызванные неправильным пониманием смысла слов (например, из-за плохого перевода), недостаточной профессиональной подготовкой (непониманием специальных терминов), плохим произношением и т. п.
2. *Языковые невербальные* (связанные с языком жестов, тело­ движениями, выражением лица). Это помехи, возникающие приведении переговоров, когда разные стороны придают одним и тем же жестам различный смысл (например, кивок головы у болгар означает не согласие, как у нас, а отрицание).
3. *Логические помехи.* Здесь барьером становится различная система доказательств, принимаемая сторонами, различное ви­дение одних и тех же обстоятельств, разные принципы и уста­новки. Так, логика богатого отличается от логики бедного, логика смелого — от логики осторожного, логика покупате­ля — от логики продавца и т.д.
4. *Помехи восприятия.* Барьером может стать обстановка, в которой воспринимается информация (например, недру­желюбная атмосфера), предвзятое отношение к получаемой информации, отсутствие доверия, противоречия с предшест­вующими сообщениями, неготовность к восприятию (например, из-за пренебрежения необходимой подготовительной ра­ботой).

Помехи, связанные с содержанием сообщения, могут быть в значительной степени нейтрализованы:

- тщательной подготовкой к формированию, передаче и приему информации;

- привлечением к созданию сообщения и к его приему спе­циалистов;

- обучением персонала организации коммуникационным процессам;

- созданием обстановки, благоприятствующей коммуникационной деятельности.

К помехам, связанным с формой сообщения,относятся:

*Сложность формы.* Здесь помехи возникают из-за трудно­сти понимания сообщения (например, при злоупотреблении специальными терминами, при обилии цифровых данных и т. п.).

*Непривычность формы.* Помехи появляются, например, тогда, когда распоряжение отдается нетрадиционным способом (например, в необычной формулировке).

*Несоответствие формы содержанию* информации. Напри­мер, сигнал бедствия должен передаваться коротким сообщени­ем, а финансовая информация должна носить исчерпывающий характер.

*Неопределенное посредничество* в передаче и интерпрета­ции информации. Помехи возникают из-за неизбежных искаже­ний на каждом этапе приема-передачи сообщения (эффект «ис­порченного телефона»).

Помехи, связанные с формой сообщения, могут быть пре­одолены:

* приданием сообщению понятного вида и доступной формы;
* соблюдением установленных и согласованных правил пред­ставления информации;
* обеспечением соответствия формы сообщения его содер­жанию;
* исключением неоправданных промежуточных инстанций при передаче и приеме информация.

К помехам, связанным со средствами сообщения,относятся:

*Низкая оперативность передачи информации.* Например, запаздывание передачи информации вызвано необходимостью ее кодировать.

*Малая пропускная способность средства.* Информационные перегрузки, например, может вызвать недостаток у организации необходимой для оформления и передачи сообщения оргтехники.

*Несоответствие средства сообщения характеру передавае­мой информации.* Например, отсутствие видеоаппаратуры вы­нуждает довольствоваться лишь аудиотехникой, возможности которой ограничены.

*Слабая помехозащищенность и низкое качество коммуника­ционных средств.* Это приводит к нарушению коммуникацион­ного процесса и резко снижает его качество. Помехи, связанные со средствами сообщения, могут быть существенно снижены при выделении дополнительных средств на оснащение коммуникаций современной техникой.

К помехам, связанным с организацией сообщения,относятся:

*Плохая обратная связь* или *ее отсутствие.* Это увеличивает риск искажения информации, лишает организацию возмож­ности контролировать процесс управления.

*Запаздывание информации.* Это резко снижает ценность ин­формации и эффективность ее использования.

*Неудачный подбор партнеров* в коммуникационном про­цессе. Это увеличивает возможность искажения сообщений, а в ряде случаев может привести к срыву коммуникации.

*Неудачный выбор времени* и *обстановки* коммуникации. Это снижает ценность сообщения и эффективность его реализации.

Помехи, связанные с организацией сообщения, могут быть существенно уменьшены:

* обязательным налаживанием постоянной и устойчивой обратной связи;
* обеспечением своевременности в передаче информации;
* тщательным подбором участников коммуникационного процесса;
* продуманным выбором времени и обстановки коммуни­кации.

Паблик рилейшнз сегодня — одна из важнейших форм дело­вого общения. Учитывая это обстоятельство, остановимся на данной форме деловых коммуникаций более подробно.

**1.5. Паблик рилейшнз.**

*Паблик рилейшнз в широком понимании* — это деятельность фирмы, по установлению связей с общественностью, с необходи­мой социальной средой. Главная задача — сформировать обще­ственное мнение, направить мысли, чувства и поведение опреде­ленных групп людей в русло, выгодное фирме.

Частными целями (задачами)паблик рилейшнз являются.

* формирование имиджа фирмы,
* обеспечение связи фирмы со средствами массовой информации;
* работа с населением;
* работа с общественными организациями,
* работа с органами власти,
* работа с партнерами и конкурентами;
* информирование общественности;
* зондирование общественного мнения;
* отслеживание (мониторинг) общественного мнения;
* представительская деятельность;
* профилактика конфликтов;
* формирование «круга друзей» фирмы;
* преодоление кризиса фирмы;
* спонсорство.

Менеджмент ставит перед паб­лик рилейшнз общие и конкретные задачи, привязанные к определен­ным периодам деятельности фир­мы, обеспечивает единство орга­низации и управления. Маркетинг придает паблик рилейшнз направ­ленность на конечную цель дея­тельности фирмы — получение максимально возможной прибы­ли. Он берет на себя наиболее заземленную, рутинную часть этой работы. Паблик рилейшнз по отношению к маркетингу как бы играет роль разведки, своеобразного передового отряда, который призван готовить плацдарм, должен суметь закрепить­ся на нем, с тем, чтобы потом успешно развернуть там маркетин­говую деятельность. При этом паблик рилейшнз приходится брать на себя часть функций из сопредельных с маркетингом областей. Однако как средства, так и методы паблик рилейшнз существенно отличаются от соответствующих инструментов маркетинга.

Основными объектами приложения сил паблик рилейшнз яв­ляются социально-политическая, социально-экономическая и социально-психологическая среда: население, потребители, ры­ночная среда, общественные организации, государственные и местные органы управления, средства массовой информации, персонал и «друзья фирмы».

Средства массовой информации,являются не только средством, но и объектом паблик рилейшнз. Такая двоякая роль дает возможность сделать исполь­зование средств массовой информации постоянным, непрерыв­ным и поддерживать взаимную заинтересованность этих средств и фирмы в совместной деятельности.

В качестве средств паблик рилейшнз широко используют­ся следующие средства массовой информации: пресса, инфор­мационные агентства, телевидение, радио, журналистика и ли­тература.

Для передачи прессе широкой информации по особенно важ­ной теме организуются пресс-конференции. Они готовятся тщательно и, как правило, заблаговременно. Тексты основных со­общений печатаются заранее и раздаются присутствующим. На пресс-конференцию приглашаются представители всех основ­ных средств массовой информации, независимо от их отноше­ний с фирмой — организатором конференции.

*Работа с радио и телевидением* предполагает подготовку и широкое использование публицистических сообщений, которые могут носить информационный, аналитический и художествен­ный характер.

*Информационная публицистика* — важнейшая форма работы паблик рилейшнз на радио и телевидении. Она может иметь форму интервью, репортажа, отчета, выступления или заметки. Аналитическая и художественная публицистика имеет форму обозрений, бесед, комментариев, очерков, корреспонденции, фельетонов.

В самое последнее время телевидение обрело такие мощные средства, как видеоконференции, стало использовать всемирную компьютерную сеть Интернет. Эта новейшая техника суще­ственно расширила возможности телевидения, а значит, и паб­лик рилейшнз.

Формирование паблисити и имиджафирмы — это централь­ная, сквозная задача паблик рилейшнз. Ее смело можно отнести к сверхзадачам фирмы.

*Паблисити —* это известность фирмы, ее положительный, главным образом внешний, облик. Это то, как предстает фирма перед внешним миром. Цели паблисити достигаются преимуще­ственно средствами массовой информации.

*Имидж* фирмы — это ее лицо в представлении определенных групп людей, интересующих фирму. Имидж достигается прове­дением ряда целевых мероприятий.

Паблисити и имидж фирмы неразрывно связаны между собой и обеспечиваются в ходе одних и тех же действий. Эти действия можно условно разбить на две большие группы мероприятий, имеющих самостоятельный смысл: мероприятия по формирова­нию организационной культуры и стиля фирмы; специальные (целевые) мероприятия.

Мероприятия по формированию организационной культуры и стиля фирмы включают создание внешнего облика сотрудни­ков, системного дизайна, фирменного стиля.

*Внешнему облику* персонала фирмы посвящен соответствую­щий материал данной главы.

*Системный дизайн* фирмы предполагает комплексную разра­ботку архитектурного и оформительского дизайна объектов фирмы, их помещений, рабочих мест, мебели, оргтехники.

*Фирменный стиль* складывается из стиля управления фирмой и ее подразделениями, стиля деловых контактов сотрудников внутри фирмы и с представителями внешнего мира (клиентами, партнерами, конкурентами, представителями общественности и органов власти) и соответствующего стиля поведения.

Фирменный стиль проявляется и находит свое наиболее пол­ное выражение в личной и корпоративной культуре руководи­телей и персонала фирмы.

В качестве специальных (целевых) мероприятий паблик рилейшнз используются: презентации, церемонии и акции, конфе­ренции, встречи, дни открытых дверей, посещения, круглые сто­лы, выставки и ярмарки, юбилеи, приемы и другие подобные мероприятия.

В качестве примера церемонии можно привести церемонию открытия нового объекта фирмы, примером акции может слу­жить благотворительное или спонсорское мероприятие.

*Конференция* дает возможность обсудить насущные для фир­мы проблемы с участием широкого круга заинтересованных лиц и с привлечением известных научных и иных авторитетов.

*Встречи* дают фирме возможность организовать контакты персонала, клиентов и партнеров фирмы по конкретным вопро­сам деятельности.

*Дни открытых дверей* позволяют показать достижения фир­мы и ознакомить с ее планами самые широкие слои населения.

*Посещения* преследуют те же цели, что и дни открытых две­рей, однако здесь решаются более конкретные задачи, а круг участников ограничен.

*Круглые столы* проводятся для обсуждения со специалиста­ми и заинтересованными лицами конкретных проблем деятель­ности фирмы.

*Выставки и ярмарки* все больше становятся важнейшим сред­ством паблик рилейшнз. Во время их действия производится продажа продукции фирмы и показ ее достижений, происходит

налаживание отношений с потребителями и поставщиками, про­водятся рекламные мероприятия.

*Юбилеи* дают возможность привлечь внимание населения к делам фирмы, поднять ее авторитет, поощрить персонал и «друзей фирмы».

*Приемы* зарекомендовали себя как проверенное средство при­влечения к участию в делах фирмы представителей самых раз­нообразных кругов, лиц, которые могут способствовать про­цветанию фирмы: представителей средств массовой информа­ции, артистов, писателей, известных деятелей науки и культуры, представителей властных структур и т. д. Приемы различаются по масштабу: фуршет, коктейль, завтрак или обед, бокал шам­панского и т. д. При проведении приемов предусматриваются представления гостей, записи в книге посетителей, раздача по­дарков и сувениров.

**1.6. Межличностные и организационные коммуникации.**

Коммуникация с другим человеком называется *межличностной*. Это самый распространённый тип коммуникации. B межличностной коммуникации мы действуем и как принимающая, и как посылающая информацию сторона. Посланием является предоставляемая информация, каналом её передачи является обычно взгляд или звук, а обратной связью - ответ каждого участника коммуникации. Интервью часто рассматривается как тип межличностной коммуникации.

*Внутриличностная* коммуникация возникает внутри самого индивидуума. Это то, как индивидуум говорит сам с собой. Он является и посылающей, и принимающей информацию стороной, егo мысли и чувства облекаются в послание, а мозг действует как какал для обработки этих мыслей и чувств. Обратная связь- это то, что дополняет информацию или отвергает её.

Коммуникация в малой группе каждый индивидуум имеет paвный шанс участвовать в обсуждении, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими. Взаимодействие усложняется, если группа превышает размер 10-12 чел. малые группы состоят из нескольких индивидуумов, посылающих и получающих информацию. В связи с этими возникает болтая вероятность недопонимания в группе. Каналы связи более структурированы, чем при межличностном общении, однако каналы обратной связи и возможности для неё те же. Часто в организациях малые группы называются "командами". Популярность команд в организациях не означает, что они полезны в каждой ситуации. Не все участники всегда хорошо работают в команде, некоторые могут лучше функционировать самостоятельно.

В*общественной коммуникации* выступающий (источник информации) передает послание аудитории (получателям информации).Общественная коммуникация возникает, когда группа слишком большая, чтобы все её члены могли эффективно участвовать в её работе. Каналы те же, что и при межличностном общении или общении в малой группе (взгляд и звук),однако возможно использование технических средств, в частности средств визуального воздействия на аудиторию (диаграммы, диапроекторы и т.a.). Возможности обратной связи тем не менее ограничены. Большинство образовании, в которых действует общественная коммуникативная связь, являются формальными, поэтому аудитория обычно не интерпретирует выступающего. Однако аудитория в той или иной форме выражает отношение к выступающему. Общественная коммуникативная связь обычно нерегулярна. Этот тип коммуникации может возникнуть на собраниях, церемониях, пресс-конференциях.

*Внутренняя оперативная коммуникация*- этоструктурированная коммуникация в пределах организации, непосредственно направленная на достижение целей организации. Структура подразумевает, что коммуникация является частью деятельности организации. Рабочие цели организации соотносятся с её непосредственной деятельностью, например производственной или относящейся к сфере услуг. примерами такой коммуникации являются связь между отделами предприятия, отчёты отдела реализации продукции или ведомости складского учёта, которые передают информацию о потребностях отделу оперативного планирования производства.

*Внешняя оперативная коммуникация* - связана с достижением организацией своих целей или межорганизационной деятельностью. Она осуществляется между организацией и образованиями, которые существуют вне её. Она также относится к взаимоотношениям с правительственными, государственными, региональными органами и общественностью. Поскольку успех каждой организации зависит от её внешней среды, этот тип коммуникации важен для продолжения деятельности организации.

*Личностная коммуникация* определяется как случайный обмен информацией между людьми при встрече. Люди ощущают постоянную потребность в общении. Хотя личностная коммуникация не является напрямую частью целей организации, она тем не менее важна.

Нужно особо отметить важность восприятия как определяющего момента в эффективности коммуникации. Руководитель должен знать, что:

- информация, не находящаяся в области опыта получателя (руководителя, подчинённого, работника одного уровня), будет воспринята медленнее, чем знакомая информация;

- в незнакомой ситуации работник почти автоматически выбирает ту часть своего прошлого опыта, которая связана с этой ситуацией и может быть использована для её оценки;

- коммуникации воспринимаются и оцениваются в свете опыта работника;

- даже наиболее объективная информация включает субъективные представления;

- несоответствие кодирования и расшифровки информации вытекает из различий в опыте её источника и получателя;

- один только язык не может решить проблему несоответствия кодирования и расшифровки информации.

Возможные препятствия на пути коммуникаций показаны на рис. 1. Известны многочисленные руководства и правила, направленные на обеспечение эффективного восприятия управленческой информации в процессе коммуникаций. Основной упор в них делается на то, чтобы снять все помехи и барьеры, относящиеся к поведению лиц, получающих деловую информацию.

Особенно важно, чтобы в процессе коммуникаций была обеспечена обратная связь. В организации обратная связь может осуществляться различными путями. При непосредственном общении руководитель может использовать прямую обратную связь, в других случаях ему приходится полагаться больше на косвенные методы обратной связи. Например, снижение эффективности производства, увеличение количества прогулов и текучести кадров или плохая координация между подразделениями могут указывать на ухудшение коммуникаций.

Существуют различные виды сетей коммуникаций. Некоторые виды зависят от конкретного фактора, например от качества и объема информации. На рис.2 показаны четыре типа коммуникационных сетей. Экспериментальные данные показали, что в целом различия между видами сетей следующие. Сеть коммуникаций в виде круга является активной, без лидера, неорганизованной, неустойчивой. Сеть в виде колеса представляет собой другую крайность: она менее активна, имеет определённого лидера, хорошо и устойчиво организована, более упорядочена. Нужно упомянуть и о многоканальной сети, представляющей собой то же колесо, но со связью между подчинёнными.

Очевидным становится то, что структура сети коммуникаций влияет на точность и недвусмысленность посланий, на функционирование группы, на чувство удовлетворённости её членов. Она является важным компонентом в типах взаимодействия внутри организаций, в способности группы направлять общие усилия на выполнение определенных задач. С этих позиций структура в виде колеса считается наиболее простой для организации. В отдельных группах она оказывается эффективной, а других - нет.

Между менеджерами выработалась тенденция сообщать вышестоящим руководителям только положительную информацию. Желание сообщать только хорошие новости или же то, что руководитель хочет услышать. также приводит к искажению реальной информации.

В настоящее время потоки информации столь велики, что может произойти перегрузка информационного канала. Одновременная переработка информации и необходимость вести информационный обмен приводят к тому, что руководитель не в состоянии реагировать на всю информацию. Он отсеивает ту информацию, которая ему кажется менее важной. Но это личная точка зрения. У другого руководителя она может оказаться иной.

Преградой в эффективности коммуникационного процесса может выступать и неудовлетворительная структура организации, определяется как логическая взаимосвязь уровней управления и функциональных сегментов, обеспечивающая эффективное достижение целей. Но структуры создают люди, а логика у различных людей разная. Если взаимосвязь структурных элементов продумана плохо, уменьшаются возможности эффективного управления.

Чем больше уровней управления, тем большая вероятность информационных искажений в связи с корректировкой и фильтрацией сообщений на каждом уровне. Отрицательное влияние на коммуникационный процесс могут оказывать плохие отношения между подразделениями предприятий, а также конфликтные ситуации между ними и отдельными работниками.

Объемы информационных потоков регулируются только в тех случаях, когда руководители Различных уровней хорошо себе подставляют, какая информация необходима для эффективного управления и что значит "слишком мало" или "слишком много" в информационном обмене. Информационные потоки поставлены в прямую зависимость от целей, понимаемых решений и способа оценки работы руководителя или руководимого им подразделения, поэтому на различных уровнях управления требуются разные объемы информации.

Управленческие действия не ограничиваются только регулированием информационных потоков. Применяются также непосредственные контакты с одним или группой подчинённых для обсуждения производственных вопросов. Те же вопросы могут обсуждаться на общих собраниях коллектива подразделения или еженедельных совещаниях.

Как и в межличностном обмене информацией, в организационных коммуникациях огромное значение имеют системы обратной связи, которые являются частью контрольно - управленческой информационной системы. Примером обратной связи может быть направление представителей отделов и служб для обсуждения отдельных вопросов в подразделения организации или командировки этих представителей на другие предприятия и в организации. Подобным образом руководитель организации или её подразделения может посетить цех или производственный участок, чтобы лично удостовериться, как претворяются в жизнь его указания. в данном случае он преодолевает разрыв между собой и подчинёнными. В качестве варианта об-ратной связи может быть использован опрос работников, который проводится лично или по опросным листам, по заранее продуманной системе или без неё.

Для улучшения процесса поступления информации на верхние уровни управления применяется система сбора предложений. предусматривается, что подавать идею по совершенствованию любого управленческого решения может каждый работник предприятия. На многих предприятиях устанавливаются ящики для подачи предложений в анонимном порядке. Недостатком такого способа является то, что предложения не всегда рассматриваются, а если рассматриваются, то принятые предложения не стимулируются.

Более эффективный способ - это адресные предложения с гарантией стимулирования. иногда предприятия устанавливают телефонную связь для подачи предложений или вопросов, а ответы печатаются в специальных бюллетенях. Вопросы имеющие взаимный интерес, могут обсуждаться на встречах группы работников и менеджеров.

Крупные организации практикуют выпуск ежемесячных бюллетеней с информацией по совершенствованию управленческих отношений и перспектив развития организации.

Важным современным средством информационного обеспечения является видеозапись. Видеоленты демонстрируют раз в квартал. Они содержат как производственную, управленческую,так и финансовую информацию и позволяют работникам формировать собственное мнение об отдельных руководителях и организации в целом.

**1.7. Проблемы в межличностных контактах.**

Такими проблемами довольно часто являются психологиче­ские различия в восприятии. Люди интерпретируют одну и ту же информацию по-разному в зависимости от образования, жиз­ненного опыта, круга интересов, потребностей, эмоциональ­ного состояния. Очень важен также характер взаимоотношений между руководителем и подчиненным. В атмосфере доверия расширяются информационные потоки и повышается точность информации: если руководители честны и открыты, информи­руя своих подчиненных, последние отвечают им тем же.

Другая часть проблем межличностных контактов связана с так называемыми семантическими барьерами.Они проявляются в том, что слова-символы, используемые для кодирования ин­формации, могут иметь разные значения для разных людей в зависимости от их профессии, социального статуса, нацио­нально-культурных различий, должности и т. д. Ситуация ос­ложняется тем, что во многих организациях, а иногда даже в их структурных подразделениях, вырабатывается собственный жаргон, что также может служить источником смысловых ис­кажений.

Кроме слов (основного средства кодирования) в информа­ционных обменах используются также и невербальные символы,например, выражение лица, позы, жесты, интонации, которые, как всем хорошо известно, из собственного опыта, способны существенно изменять смысл произносимых слов. Согласно исследованиям психологов, значительная часть речевой инфор­мации (иногда до 90%) воспринимается не через слова, а через язык жестов, поз и интонацию. Это значит, что во многих слу­чаях то, как мы говорим, гораздо важнее слов, которые мы произносим. Невербальные символы (точнее их противоречие или несоответствие вербальным) способны существенно иска­зить смысл передаваемого сообщения и создать дополнитель­ные проблемы в общении.

Проблемы, возникающие в межличностных информацион­ных обменах, имеют психологическую природу и разрешаются прежде всего путем повышения психологической культуры ме­неджеров и, в частности, совершенствованием навыков дело­вого общения. Однако трудности в процессах коммуникации могут быть вызваны и причинами иного — организационного характера.

*Фильтрация.* В организации существует необходимость отбора или фильтрации сведений, чтобы при обмене информа­цией между подразделениями или уровнями управления на­правлять получателю только те сообщения, которые его каса­ются. Для ускорения движения информации и придания сооб­щению большей ясности информацию определенным образом «сжимают»: упрощают, обрабатывают, суммируют. Это может привести к отсеиванию одних и акцентированию других сведений, искажающих содержание информации.

Кроме того, сообщения, передаваемые на вышестоящие уровни организационной иерархии, довольно часто искажаются из-за сложившейся тенденции снабжать руководителей только положительно воспринимаемой информацией. Это приводит к тому, что подчиненные не информируют руководителя о суще­ствующей или потенциальной проблеме и сообщают ему только то, что он хочет услышать.

*Перегрузка каналов связи* — другая причина трудностей в организационных коммуникациях. Она может быть вызвана как элементарной нехваткой технических средств связи и обработ­ки информации (или их техническим несовершенством), так и избыточностью информационных потоков.

*Нерациональная организационная структура -* еще одна причина, способная вызывать проблемы в коммуникациях. Ес­ли структура организации продумана плохо, вызывает дублиро­вание функций, задач и полномочий, это неизбежно приводит и к параллельным потокам информации, ее искажениям и за­медлению движения. Кроме того, чем больше уровней руководства в организационной структуре, тем больше вероятность информационных искажений, так как каждый уровень фильт­рует и корректирует передаваемую информацию. Нерациональ­ная структура может также вызывать конфликты между различ­ными подразделениями и отдельными руководителями, что ес­тественно создает серьезные проблемы при обмене информа­ции и принятии управленческих решений.

**1.8. Развитие информационных технологий.**

 **Их роль в совершенствовании коммуникационного процесса.**

Важнейшим этапом формирования информационного обеспечения является организация технологического процесса переработки информации с помощью новых информационных технологий.

*Развитие информационных технологий* - переход от технологии обработки данных и технологиям обработки знаний.

Новые информационные технологии включают:

-новые технологии обработки информации на основе персональных компьютеров (ПЭВМ) и, специализированных рабочих мест;

-Новые технологии коммуникаций на основе локальных и распределительных сетей ЭВМ;

-технологии, исключающие бумагу как основной носитель информации;

-новые технологии принятия решений на основе средств искусственного интеллекта - баз знаний, экспертных систем, систем моделирования с различными - формами представления моделируемых ситуаций.

Внедрение новых информационных технологий в управленческую деятельность преследует не только автоматизацию рутинных методов обработки информации, но и организацию информационно - коммуникативного процесса на качественно новом уровне.

О широких возможностях -новых информационных технологий можно судить по перечню функций, которые обеспечиваются в результате их внедрения.

Функции новых информационных технологий следующие:

 - общая обработка документов, их верификация и оформление;

-локальное хранение документов;

-обеспечение сквозной доступности документов без их дубли-
рования на бумаге, дистанционная и совместная работа служа-
щих над документами;

-поддержка, способов общения, не покидая привычной обстановки рабочего места;

-электронная почта;

-персональная обработка данных;

-составление, воспроизведение и полиграфическое размножение документов;

-обмен информацией между базами данных;

-ведение персональных, баз данных;

-управление ресурсами;

-контроль исполнении;

- контроль автоматической корреспонденции;

-поддержка технического и профессионального инструктажа служащих;

-передача данных;

-обеспечение разнообразия в наглядном представлении материала;

-моделирование решение и имитация их принятия, информационная поддержка принятия решений;

-автоматизированное бучение;

-служба консультаций;

-обмен локальной и персонализированной информацией;

-служба видеотекста;

-обмен и интеграция программных средств;

-перенос документов с одного носителя на другой;

-полиграфическое оформление документов;

-телефонные и телевизионные совещания;

-групповой контакт через терминалы.

*Информационная технология* - система методов и способов сбора передачи, накопления, обработки, хранения, представления и использования информации

Каждая из перечисленных в определении информационной технологий фаз преобразования; и использования информации Реализуется с помощью специфической технологии. в этом смысле мы можем говорить об информационной технологии как совокупности технологий - технологии сбора информации, технологии передачи информации.

Информационные, технологии реализуются в автоматизированном и традиционном; (бумажном), видах. Обьем автоматизации, тип и характер использования технических средств зависят от характера конкретной технологии.

Новая информационная технология (компьютерная информационная технология) - информационная технология с "дружественным" интерфейсом работы пользователя, использующая персональные компьютеры и телекоммуникационные средства. Инструментарием новой информационной технологии является один или несколько взаимосвязанных программных продуктов для определенного типа компьютера, технология работы в котором позволяет постичь поставленную пользователем цель.

Таким oбpaзoм, автоматизиpoваннaя информационная технология состоит из технических устройств, чаще всего компьютеров, коммуникационной техники, средств организационной техники, программного обеспечения, организационно-методических материалов, персонала, объединённых- в технологическую цепочку. Эта цепочка обеспечивает сбор, передачу, накопление, хранение, обработку, использование и распространение информации.

**Основные характеристики новых информационных технологий**. Таблица 2.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **методология** | **Основной признак** |  **результат** |
| ПринципиальноНовые средстваОбработки информации | «встраивание» в технологию управления | Новая технология коммуникаций |
| Целостные технологические системы | Интеграция функций специалистов и менеджеров | Новая технология обработки информации  |
| Целенаправленные создания, передача, хранение и отображение информации | Учет закономерностей социальной среды | Новая технология принятия управленческих решений |

Если paссматривать весь жизненный цикл информационной системы, то под автоматизированными; информационными технологиями понимают совокупность методологий и технологий проектирования информационных систем, базовых программных, аппаратных и коммуникационных платформ, oбeспeчивaющиx весь жизненный цикл информационных систем и их отдельных компонентов - от проектирования до утилизации.

Цель любой информационной технологии - получить нужную информацию требуемого качества на заданном носителе. При этом существуют ограничения на стоимость обработки данных, трудоемкость процессов использования информационного ресурса, надёжность и оперативность процесса обработки информации, качество получаемой информации.

Появление больших производственных ЭВМ позволило сместить акцент в информационной технологии на обработку не формы, а содержания информации. Это было началом формирования "электронной" или "компьютерной " технологии. известно, информационная технология управления должна содержать как минимум три важнейших компонента обработки информации: Учёт, анализ и понятие решений. Эти компоненты Реализуются в "вязкой " среде - бумажном "море" документов, которое становится с каждым годом всё более необъятным.

Изменения в организации и технике управления под влиянием информационных технологий и автоматизированных офисов происходят по следующим направлениям. Во-первых, в корне меняются организация и техника информационного обеспечения руководителя. Особое значение приобретает массовое внедрение мини-и микрокомпьютеров, персональных компьютеров как составных частей информационных систем, связанных с сетью банков данных. при этом работа по сбору, обработке и распространению информации осуществляются удобными интерфейсами "человек - ЭВМ", не требующими специальной подготовки (диалоги на естественном языке, Речевой ввод-вывод информации и т.п.). Существенно меняется также техника хранения и обработки информации. Автоматизируются системы принятия упоря-дочения, хранения и передачи информации, в которых поддерживается чистота информационных каналов и не допускается неполнота информации, дублирование, ввод информации, рассчитанной на другие уровни управления, и т.д.

Во-вторых, осуществляется автоматизация отдельных функций руководителя. Выросло количество эффективно функционирующих автоматизированных систем, охватывающих производство, хозяйственную деятельность, организационно -технологические процессы. Вce большая часть работ пои составлении планов передается компьютеру. При этом существенно повышается качество планов, разработанных с использованием микрокомпьютеров, на более низком уровне управления.

Кроме того, чётно согласуются планы для отдельных подсистем системы управления. Совершенствуются системы контроляв тои числе дающие возможность обнаружить отклонения от запланированного уровня и обеспечивающие обнаружение причин возникновения таких отклонений.

В-третьих, существенно изменяются и средства коммуникации, не считая обмена сообщениями через сеть микропроцессоров. Особое значение приобретает система телекоммуникаций, которая дает возможность проведения заочных совещаний, конференций (участники которых могут находиться друг от друга на значительных расстояниях), оперативной передачи информации. Соответственно меняются методы и техника коммуникационных отношений руководителей с подчинёнными и вышестоящими органами.

Творческий подход к решению управленческих задач, развитие стратегического мышления руководителей предполагают использование новых информационных технологий, возможностей автоматизированных офисов.

Появление микрокомпьютера привело к дальнейшему изменению технического оснащения аппарата управления и рождению его нового типа - "электронногоофиса". Преобразуя информацию по сложной программе, микрокомпьютер воплощает примитивную форму интеллекта.

Отличительной чертой перехода к "электронному офису" является получение возможности использовать технику для обработки содержания информации. Пишущая машинка, телефон, копировальная машина, диктофон и факсимильный аппарат позволяют только менять форму или расположение информации. Они переводят ее из устной формы в письменную, в электрическую и передают её от отправителя к получателю со скоростью света. Но они не меняют содержания информации (если и не вкрадется ошибка или не помешает шум). Тем самым они дополняют функции аппарата управления, которые по своему характеру являются механическими.

В "электронном офисе" техника используется в деятельности специалистов и руководителей, а также секретаря. Однако успех микрокомпьютера в офисе зависит от его интеграции с другими частями системы: дисплеями, печатающими средствами и устройствами, средствами хранения информации и коммуникаций и, самое главное, программами, которые ими управляют при выполнении функций аппа-рата управления (Рис. 3).

**1.9. Работа с информацией, содержащей коммерческую тайну.**

В условиях жесткой конкуренции очень важно сохранить сведения, содержащие коммерческую тайну (*КТ*) предприятия.

*КТ* - производственная, научно - техническая, управленческая, финансовая и иная документированная информация, используемая для достижения коммерческих целей (получение прибыли, предотвращение, ущерба, получение добросовестного преимущества над конкурентами), которую предприниматель считает конфиденциальной.

К конфиденциальной информации относятся сведения прежде всего идеи, изобретения, открытия, технологии, индивидуальные детали коммерческой деятельности, позволяющие успешно конкурировать, прибыль фирмы и т.п.

Условия, при которых информация предприятия может быть отнесена. к КТ, перечислены в статье 139 части 1 Гражданского Кодекса РФ. К ним относятся:

-действительная или потенциальная коммерческая ценность информации в силу неизвестности её третьим лицом;

-отсутствие свободного доступа к этой информации на законном основании

-принятие обладателем информации необходимых мер к охране её конфиденциальности.

Обеспечение сохранности конфиденциальности коммерческого предприятия требует соблюдения следующих условий:

-определение сведений, составляющих КТ предприятия; -обеспечение порядка их защиты.

Если эти условия не будут выполнены, то у предприятия не , будет законных оснований для привлечения к ответственности работников за разглашение или передачу сведений, составляющих КТ.

Сведения КТ предприятия можно условно разделить на два крупных блока: научно- техническая (технологическая) информация; деловая информация.

Научно- техническая информация включает: сведения о конструкциях машин и оборудования; чертежи; схемы; используемые материалы; рецептуры; методы и способы производства /особенно о вновь разрабатываемых изделиях; новые технологии, направления модернизации известных технологий, процессов и оборудования; программное обеспечение ПЭВМ.

Деловая информация включает:

-сведения. о .финансовой стороне деятельности предприятия, за исключением финансовых отчетов /состояние расчетов с клиента-ми, задолженность, кредиты и т.п./;

-сведения о размере прибыли, себестоимости произведённой продукции и др.;

-планы развития, предприятия /тактические и стратегические/;

-планы и объемы реализации продукции /планы маркетинга, данные о характере и объеме торговых операций, уровнях цен, наличии товаров/;

-анализ конкурентоспособности производимой продукции, эффективность экспорта и импорта, предполагаемое время выхода на рынок;

-планы рекламной деятельности;

-списки торговых и других клиентов, представителей. посредников, конкурентов, свeдeния о взаимоотношениях с ними, их финансовом положении, проводимыx операциях и объемах, условиях действующих и заключаемых контрактах и др.

Состав и объем сведений, составляющих КТ предприятия, сроки кконфиденциальности, порядок защиты и доступа к конфиденциальной информации, а также правила её использования определяются руководителем. Руководитель может привлечь для проведения этой работы специалистов – аналитиков

Органы государственной власти и местного самоуправления вправе вмешиваться в определение и охрану коммерческой, тайны предприятия; за исключением случаев, предусмотренных законом.

Основная цель защиты конфиденциальной информации состоит в том, чтобы, как говорят профессионалы, предотвратить её утечку, овладение ею конкурентами. В ряде случаев требуется защита и «чужих» коммерческих секретов, которые могут быть доверены предприятию другими лицами, организациями. Отсутствие такой защиты может лишить предприятие выгодных партнеров, клиентов.

**РАЗДЕЛ 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ.**

**«Свободные» компании.**

**Прихоть или необходимость?**

*Свобода означает ответственность, вот почему многие её боятся.*

Бернард Шоу

Наверное, многим хоть однажды приходила мысль о том, что счастливые люди – работники компании ведут предприятия к успеху компании намного чаще, чем недовольные своей работой, начальством и жизнью вообще. Счастливые люди – как мощный двигатель. Они способны ускорять все процессы, склонны к творческим решениям, предпочитают не вдаваться в мелкие передряги, не вносить раздор в коллектив. Можно сказать, что «счастливая», успешная компания – это почти всегда та организация, где счастливы сотрудники.

Вряд ли одной волей случая (собрались успешные люди) можно объяснить успех. Если внимательно присмотреться к счастливчикам, можно приметить ряд закономерностей.

При всём многообразии людей и мнений, наверное, всё-таки можно выделить несколько общих моментов, без которых счастье невозможно:

* Счастливый человек получает удовольствие от всего (или от большинства того), что делает в жизни.
* Счастливый человек имеет возможность развивать способности, таланты, воплощать идеи и задумки.
* Счастливый человек настроен добросердечно по отношению к людям, расположен к общению с ними.
* Счастливый человек расположен к обществу.

Учитывая, что большинство взрослых людей, живущих в рамках европейской цивилизации, работает (и работает самое малое по 8 часов в сутки), желательно, чтобы предпосылки счастья находили отражение в работе. А работа, в свою очередь, должна органично вписываться в общую линию жизни человека. Не должна возникать ситуация «жизнь с 9.00 до 18.00 и жизнь после18.00 и до 9.00».

Какой же должна быть организация, её структура, чтобы в неё вписались необходимые предпосылки человеческого счастья? Какими должны быть сотрудники и руководители в «счастливых» компаниях?

В первую очередь, несомненно, важна организационная структура. Подавляющее большинство современных организаций устроено по принципу иерерхии. В результате мы получаем компании, в которых многие работают просто потому, что нужно где-то зарабатывать себе на жизнь. А когда единственным общим знаменателем группы людей оказывается необходимость где-то на жизнь, то вместеэтих людей удерживает далеко не корпоративная солидарность, а (чаще всего) невозможность устроиться работать где-то ещё. Основная задача и важнейший результат работы в такой системе – добыть сумму денег на обеспечение жизни. Верховенствуют вовсе не самореализация, не развитие и, определённо, не счастье. Главное и единственное, что нужно иерерхии – это функционирование в заданных рамках. Место сотрудника там, куда его назначат. Предпочтительное занятие члена такой организации – делать то, что ему прикажут. Интересы рангово устроенной системы часто не совпадают с интересами человека. Отсюда потеря интереса к труду, желание максимально снизить усилия при сохранении той же оплаты, масса других уловок, сопровождающих немотивированных сотрудников жёсткой иерархической структуры. Перечисленное, на мой взгляд, является неотъемлемой частью любой иерархии. Как должна реагировать система на манкирование элементов служебными обязанностями? Только заставлять. Иерерхическая модель эффективна только в том случае, когда дело касается простого выживания. Конкуренция, глобализация и постоянные изменения показывают, что бюрократическая организационная культура становится действительно неконкурентноспособной. Это утверждение А.Сорокоумова заслуживает серьёзного внимания.

С другой стороны, многие сегодня рассматривают компанию как открытую систему, аналог разумной живой системы (организма). Это значит, что целое здесь больше суммы составляющих его частей, что разум и возможности, которые имеет целое, гораздо выше, чем сумма разумов и возможностей, которыми располагают отдельные индивиды. Системный взгляд отражается в организационной структуре компаний, которые успешно работают в новых условиях информационно насыщенного мира. Старые иерархические фирмы постепенно исчезают, уступая место подвижным командам, проектным коллективам, состав которых постоянно обновляется. Команды создаются для решения точно определённых задач, а после их выполнения переформировываются для решения других проблем, образуя гибкую, текучую систему, в которой информация быстро передаётся от одной части к другой. Таким образом, можно представить себе компанию в виде сложно организованной открытой системы (целого), которая объединяет способности и возможности всех входящих в неё работников.

В такой системе меняется и понятие руководителя. Это не персона, но деятельность: Разделённое лидерство, лидерство как координация деятельности многих лидеров. Разделённое лидерство предъявляет очень серьёзные требования к личностям менеджеров: востребованы высокая чувствительность к переменам и в то же время устойчивость к изменениям, навыки управления в парадоксальных ситуациях, умение размышлять антиномиями и не всегда следовать принципу исключённого третьего, самодостаточность и толерантность. На мой взгляд, главная проблема менелжмента «плоских», «свободных» организационных структур – непривычный пока имидж, противоречащий устоявшимся в иерерхической традиции представлениям о сильном лидере. В новом понимании лидерство подразумевает самостоятельность, независимость, новизну. Лидеры нового типа – люди, которым интересно всё свежее, которым нравится самосовершенствоваться и развиваться как личностям, которым радостно наблюдать и формировать эти же процессы в других людях и в социуме. Концепция лидерства как системы управления ещё не проработана в той же степени, как концепция менеджмента. Есть лишь общее понимание, разделяемое практически всеми исследователями: лидерство как система управления должно стимулировать инновационное поведение сотрудников, обеспечивающее постоянное рождение и использование нового знания на всех уровнях организации. Таким образом, можно выделить как минимум две черты новой системы управления:

1. Обеспечение инновационного поведения сотрудников компании.
2. Обеспечение воспроизводства лидеров на всех уровнях организации.

«Лидерство в каждом, приводящее к лидерству организации. Способность видеть дальше и влиять на поведение других – это способность принципиально иного типа работника», - пишет Т.Ковалёва в статье «Лидерство как стиль управления».

Какие требования предъявляет к сотрудникам и руководителям перестройка компаний в «свободные» организации из иерархических структур?

Думаю, этот вопрос отнюдь не риторический. У нас в России привыкли, что «сверху» дают задание, Контролируют, наказывают, порой поощряют. При этом контроль в современной компании является «странной вещью», поскольку мало кто может осмысленно, опираясь на миссию и цели организации, проконтролировать работу другого. Разумеется, на помощь приходит внутрикорпоративная бюрократия – чётко расписанные правила, инструкции, регламент поведения и принятия решений. Но у неё есть большой изъян – любой, кто может мыслить самостоятельно, склонен к творчеству, интересным решениям, но вынужден действовать в определённых «свыше» жёстких рамках, непременно через какое-то время начнёт испытывать скуку, депрессию, нежелание работать. Характерен знакомый многим пример. Если человек делает работу хорошо, но не хочет или не может исполнять обязанности в единое для всех рабочее время (у многих людей основные силы пробуждаются после полудня), то на него обычно влияют административными методами (наказания следуют не за невыполненную работу, а за нарушение графика присутствия).

Наиболее распространённая мера, позволяющая создать внутри компании непринуждённую творческую атмосферу – введение свободного графика работы сотрудников. В организациях, которые пошли по этому пути (чаще всего это консалтинговые, научно-исследовательские и IT-компании) сотрудники сами планируют свой рабочий день. Чтобы решиться на подобный шаг, руководство должно доверять своим сотрудникам, реализуя на практике постулат: «управлять – значит направлять, а не контролировать!». Главное, что требуется от сотрудника, это закончить работу в срок. Из положительных моментов введения свободного графика отмечу то, что когда сотрудники не вынуждены «отсиживать» в офисе определённые часы, полностью проводимые за мытьём косточек, то сплетни, интриги и утечки информации минимальны.

Практически ни у кого не вызывает сомнения, что работники могут сделать больше, если работают тогда, когда у них это лучше всего получается. Но не все готовы принимать эти правила. Со стороны работников нередок тип людей, не склонных (в силу привычки, воспитания, образа жизни, предыдущего опыта работы) принимать ответственность и получать по результатам. «Ведь на работе сидишь, что-то делаешь или показываешь видимость работы, но получаешь в конце месяца свою зарплату».Оплата только по четко выполненному плану или заданию заставляет всех сотрудников реально делать что-то нужное, при этом держаться в заданных временных рамках. У человека, работающего в подобном графике, должно быть развитое, самостоятельное творческое мышление, ощущение личной ответственности за исход дела и собственный успех. Многие начальники и сами-то точно не знают, чего они хотят и что именно должны выполнить их подчиненные, дабы деятельность сотрудников принесла положительные результаты для компании. Только очень эффективные, стратегически мыслящие руководители способны руководить «распределенными» сотрудниками, управлять по целям и контролировать по результатам, не создавая видимости работ и не скрывая собственных метаний от задания к заданию. Необходимость сидеть на рабочем месте маскирует недостаточную компетентность тех менеджеров, которые сегодня требуют от своих подчиненных одного, а завтра иного. Ведь если всем платить по результатам, то и таким менеджерам придется расплачиваться за собственную некомпетентность.

Замечу, что, образно говоря, «отпустить всех на свободу» невозможно. Помимо индивидуальной работы, многим важно быть частью коллектива, а нередко сам характер проектов и заказов требует работы в команде. Бех каких-то правил в рамках корпоративной культуры не обойтись: например, можно установить, что в определенные дни все сотрудники должны приходить в компанию к полудню для обсуждения хода работ по отделам, решения вопросов к руководителям. Характер некоторых функционалов(например, кассиры в магазинах) также не поддается свободному графику.Свободный график, наверное, важнейший фактор построения «свободной компании». Но отдельно взятый, примененный не сиситемно, без введения и поддержания других элементов, комплекса принципов работы компании, он может повредить. Мне кажется, очень важной является также самореализация вне работы, пораллельно работе. Почти всегда успех человека в одном деле находит отражение и вдругой сфере (не обязательно аналогичной).

На многих фирмах есть планы работ – на квартал, на полгода, год. Чаще всего они спускаются руководителями вниз по иерархической лестнице (директор – начальнику подразделения – начальнику отдела – сотруднику.) Какие-то стратегически важные задачи, задания должны задаваться в том числе и директивно. Но любопытно заметить, что если сотрудники квалифицированы , а в компании поощряется самостоятельное мышление и индивидуальный подход, то работники и сами способны генерировать себе эффективные планы работ, добиваться поставленных целей и отчитываться по ним. При этом список необходимых работ не сужается, а иногда даже оказывается выше предлагаемых «сверху». Поскольку и в планах вместо почерка одного человека (руководителя )проявляется коллективное творчество,коллективный разум, часто при планировании «навстречу» рождаются яркие и полезные предложения.

Обязательным условием для формирования «свободной» и счастливой компании является то, что все ее сотрудники разделяют основные принципы организации и организационной культуры и (в этом смысле) однородны. Как уже было отмечено выше, некоторый тип людей в силу разных причин просто не вписываются в либеральные организационные системы и не переделывается под них.

Системы, в которых полномочия делегированы, и ответственность за многие решения лежит на сотрудниках, способны чутко улавливать изменения и перестраиваться под них. Однако в «мягких» организационных структурах встает вопрос контроля и доверия руководства по отношению к работникам, поэтому в работе таких систем обязательно должен присутствовать перекрестный контроль по каким-то ключевым показателям. Помимо доверия руководителей к сотрудникам есть и проблема доверия сотрудников к руководителям. Необходимо создавать доверие сотрудников тому, что руководители тоже будут выполнять свои обещания, будут открыты для обсуждения вопросов и проблем. Не секрет, многие склонны рассматривать руководство (особенно в нашей стране и в отечественных компаниях) как противников, находящихся «по ту сторону баррикады». Соответственно, возникает мотивация при малейшей возможности «получить больше и бежать». Нередко, к сожалению, это- верное решение. Пока такие мотивации остаются оправданными, редкими будут и «свободные» компании.

В заключение хотелось бы привести опыт двух компаний, в которых (в той или иной степени) введены правила «свободных» компаний. Для обеих организаций характерно, что люди- их сотрудники получают удовольствие от работы. Первая – это компания Риккардо Семлера (Semco, Бразилия).Провокационный подход г-на Семлера к способам управления сделал из него культовую фигуру теории менеджмента.Книга о его идеях, названная Maverick («Бродяга»), входит в программу подготовки МВА.

Рикардо Семлер выдвинул идею большой свободы на рабочем месте, когда персонал сам назначает себе зарплату и бюджет без строгих финансовых проверок и контролеров.Он как будто предвидел многое из того, что происходит в современной демократичной «экономике без галстука». Семлер говорит: «Тот факт, что мы растем и будем зарабатывать больше денег, несомненно, признак успеха, но мы еще далеки от поставленной цели – стать демократической компанией».Одна из его идей – менеджмент, который нанимают подчиненные. «Быстрая экспансия не позволила пока осуществить идею, чтобы собеседования о приеме на работу проводили подчиненные будущего нового сотрудника». «Глупая система вынуждает людей уходить на пенсию, когда они находятся на пике интелектуального развития, но не оставляет им времени вести активный образ жизни, когда их тело это на это способно», - утверждает глава Semco.

«Вот ключ к зарабатыванию денег. Вам в понедельник утром хочется вставать и идти га работу? Если ответ - «Да», то все остальное наладится автоматически», - цитирует слова Р.Семлера Geoff Dyer на страницах Financial Times.

Интересно и практика компании Tramster(компания специализируется в области маркетингового консультирования). Индекс ее финансового успеха более чем в два раза превышает средний показатель отрасли, а прибыль растет быстрее. Вот что говорит управляющий Tramsler Дэвид Майстер: «Чтобы добиться таких высоких результатов , мы нанимаем отличных людей, заряжаем их энергией и предоставляем им свободу. Мы даем людям возможность жить полной жизнью. Унас нет ежедневной проверки присутствия на рабочих местах. Если у кого-то назначен прием у доктора или есть еще какое-либо личнов дело, то нет проблем. Пока ты успеваеш делать свою работу, ты сам отвечаеш за управление своим временем. При таком подходе люди платят той же монетой, работая, когда это необходимо, допоздна и по выходным. Мы отказались от непродуктивных совещаний. Мне до смерти надоели нудные встречи в моей прошлой корпоративной жизни. Унас все совещания имеют цель, и нет формальных процедур проведения наших встреч, а единственное, что действительно важно и к чему мы относимся очень серьезно, - это причина, по ккоторой мы собираемся. Если у тебя что-то важное, ты всегда можешь обсудить это с коллегами, пригласив любых других сотрудников. У нас нет прогульщиков. Если тебе нужно остаться дома и проект позволяет это, просто предупреди своего менеджера. Даже в наше время нехватки специалистов у нас очень низкая текучесть кадров. Такое положение вещей экономит нам довольно много денег. Мы, как собственнкик, стараемся подавать сотрудникам хороший пример. Мы используем правильный язык, избегая повышенного или надменного тона. Люди зарабатывают или теряют уважение окружающих в зависимости от того, как они умеют себя держать. Когда я злюсь на что-то, ьто окружающие знают причину».

Очевидно, что «свободные» компании требуют определенного типа людей- развивающихся, достаточно самостоятельных, открытых новому. Сложно сказать, будет ли число таких людей расти и, соответственно, будет ли увеличиваться число «свободных структур, или просто компании будут перестраиваться под небольшую группу профессионалов(генераторов ) прибыли и лишь для них создавать либеральные условия.

Мне кажется, секрет управления успешным бизнесом заключается и в том, чтобы тщательнее прислушиваться к мнениям клиентов и сотрудников, анализировать эту информацию. Правильные люди и успешная стратегия – ключ к выводу компании в лидеры на любом рынке. Действительно, вооруженные современными знаниями, целеустремленные, самостоятельно мыслящие сотрудники образуют очень подвижную и мощную силу. Возможно, в будущем не организации станут подбирать персонал, а работники будут выбирать те компании, в которых им комфортно, счастливо (комфорт и счастье включают множество мотивационных состовляющих). Профессионалы будут стараться работать в удобных организациях, и единственной возможностью найти и удержать высококлассных сотрудников станут гибкие формы работы. Мир стремительно меняется, и только компании, способные непрерывно улавливать эти изменения и перестраиваться под них, будут успешны!

**Заключение.**

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.

*Коммуникация* - это общение людей в процессе их совместной деятельности, это обмен идеями, мыслями, чувствами, обмен информацией. Без коммуникации невозможно существование никакой организованной группы людей. Коммуникация - это средство, с помощью которого в единое целое объединяется организованная деятельность. Ее также можно рассматривать как средство, с помощью которого социальные и энергетические вклады вводятся в социальные системы. Коммуникация является средством, с помощью которого модифицируется поведение, осуществляются изменения, информация приобретает эффективность, реализуются цели. Без коммуникации невозможно и управление, потому что оно, с одной стороны опирается на существующие и сложившиеся формы коммуникации, с другой - формирует те формы коммуникации, которые облегчают как совместную деятельность, так и само управление. Хотя коммуникация имеет широкое применение во всех областях управления, она особенно важна для осуществления функции руководства и лидерства. Согласно исследованиям руководитель большую часть своего времени тратит на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессе принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информации встроен во все основные виды управленческой деятельности, можно назвать коммуникации связующим процессом. Для успеха индивида и организаций необходимы эффективные коммуникации. Неэффективные коммуникации - одна из сфер возникновения проблем менеджера. Эффективно работающие. Руководители - это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

**Список используемой литературы.**

* Абчук В.А. Экономика предпринимательства: Управление персоналом. Персонал-менеджмент: Учеб. пособие. В 2 ч. Ч 2. – Спб.: филиал издательства «Просвещение», 2004
* Менеджмент. Учебник для вузов/М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцева, А.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998
* М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури «Основы менеджмента». Издательство «Дело», 2002
* Фуллер, Дон «Управляй или подчиняйся»
* Журнал «Менеджмент» №6.2005

 **Приложение**

Типичная организация электронного офиса

. Характеристика коммуникационных сетей