ФЕДЕРАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ПОВОЛЖСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ имени П.А. Столыпина»

филиал в г.Тольятти

Программа профессионального образования

по специальности

080504 Государственное и муниципальное управление

# КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине: «**ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ**»

По теме: «**КОММУНИКАЦИИ И ИНФОРМАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ**»

**Выполнил:**

студент 2 курса,

**(очная форма обучения),**

Группы Г-207

специальности 080504

Государственное и муниципальное

управление

**Берлизова Татьяна Владимировна**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Проверил:**

**Заведующий кафедрой,**

**к.э.н.,доцент**

**Грачев Виктор Степанович**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Тольятти 2008

# ОГЛАВЛЕНИЕ

[ОГЛАВЛЕНИЕ 2](#_Toc216871199)

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc216871200)

[Глава I Менеджмент и информационные технологии. 4](#_Toc216871201)

[1.1 Сущность менеджмента 4](#_Toc216871202)

[1.2 Информационная технология. 9](#_Toc216871203)

[История офиса 9](#_Toc216871204)

[Эволюция офисной работы в XX веке 9](#_Toc216871205)

[Три "Офисных века" 11](#_Toc216871206)

[Глава II Информация и коммуникации в управлении 13](#_Toc216871207)

[2.1 Понятие и значение информации и коммуникации 13](#_Toc216871208)

[2.2 Критерии проектирования информационных и коммуникационных систем 14](#_Toc216871209)

[*2.3.* *Информационные технологии в интересах принятия управленческих решений* 14](#_Toc216871210)

[2.4 Процесс коммуникации и эффективность управления 19](#_Toc216871211)

[Межуровневые коммуникации в организациях. 20](#_Toc216871212)

[Коммуникации руководитель-подчиненный. 21](#_Toc216871213)

[Неформальные коммуникации. 22](#_Toc216871214)

[Глава III ВЛИЯНИЕ ИНДУСТРИАЛЬНОЙ ЭПОХИ НА АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАБОТНИКОВ 24](#_Toc216871215)

[3.1 ПЕРЕМЕНЫ БЛИЖАЙШЕГО ДЕСЯТИЛЕТИЯ 26](#_Toc216871216)

["ДИСТАНЦИОННАЯ" РАБОТА - РАБОТА ЗА ПРЕДЕЛАМИ ПРИВЫЧНОГО ОФИСНОГО ПРОСТРАНСТВА 26](#_Toc216871217)

[ИНФОРМАЦИОННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ПЕРЕГРУЖАЕТ ОФИС! 27](#_Toc216871218)

[ПОЗИТИВНАЯ СТОРОНА ИНФОРМАЦИОННОЙ ТЕХНОЛОГИИ 28](#_Toc216871219)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 29](#_Toc216871220)

[Список использованной литературы. 32](#_Toc216871221)

# ВВЕДЕНИЕ

Общеизвестно, что значение информации и коммуникации во всех сферах человеческой деятельности на современном этапе постоянно возрастает, что связано с изменениями социально - экономического характера, появлением новейших достижений в области техники и технологии, результатами научных исследований.

Информация нужна всем: управляющим структурам, коллективам предприятий, общественным организациям и т. д. Невозможно опираться только на интуицию, на свой жизненный и практический опыт. Необходимо получать и осваивать все расширяющуюся информацию, помогающую решать возникающие вопросы.

Данная работа посвящена информации и коммуникациям — тому, в чем каждый участвует ежедневно, но лишь немногие делают это достаточно согласованно. Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их. Однако, как выяснится далее, коммуникации — эта сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов необходим для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг — это пункт, в котором, если мы будем небрежны, и не будем думать о том, что делаем, — смысл может быть утрачен.

# Глава I Менеджмент и информационные технологии.

## Сущность менеджмента

Менеджмент[[1]](#footnote-1) - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Менеджмент - управление в условиях рынка, рыночной экономики означает:

• ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль;

• постоянное стремление к повышению эффективности производства, к получению оптимальных результатов с меньшими затратами;

• хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;

• постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;

• выявление конечного результата деятельности фирмы или ее хозяйственно-самостоятельных подразделений на рынке в процессе обмена;

• необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснован­ных и оптимальных решений.

Термины "менеджмент" и "менеджер" прочно вошли в наш словарный обиход, заменив прежние "управление", "управленческая деятельность", "руководитель", "директор".

Термин "менеджмент" по сути, является аналогом термина "управление", его синонимом, однако не в полной мере. Термин "управление" намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в объединениях).

Термин "менеджмент" применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять в США и в отношении непредпринимательских организаций.

Термин "менеджмент" (management)" американского происхождения и не переводится на другой язык дословно. В англоязычных странах он употребляется довольно свободно и в различных значениях, но всегда применительно к управлению хозяйственной деятельностью, тогда как для других значений используются другие слова. Например, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин "control"; для государственного или общественного управления -"government administration" или "public administration". Иногда к слову "management" добавляется слово "business" (business management), что подчеркивает его принадлежность к хозяйственной сфере деятельности.

Рассматривая суть понятия "менеджмент", важно уточнить некоторые входящие в его определение положения.

*Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности* предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь, их, работая по найму на должности менеджера. Труд менеджера - это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников. Обеспечивая связь и единство всего производственного процесса, менеджмент объединяет работников различных специальностей: инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, статистиков, психологов, плановиков, бухгалтеров и др., работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или фирмой в целом.

Термин "менеджер" обозначает принадлежность конкретного лица к профессиональной деятельности в качестве управляющего фирмы независимо от уровня управления, а также от профессиональной подготовки и практического опыта работы. Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие в качестве *субъекта* этой деятельности специалиста-менеджера и в качестве *объекта -* хозяйственную деятельность фирмы в целом или ее конкретную сферу (производство, сбыт, финансы, НИОКР и др.).

Возросшие требования к управлению обусловлены увеличением размеров предприятия, сложностью технологии, необходимостью владения управленческими навыками. В современных условиях все решения по финансовым, организационным и экономическим вопросам подготавливаются и вырабатываются профессионалами в области организации управления, которые осуществляют также наблюдение и контроль за выполнением принятых решений.

*Под хозяйственной деятельностью* в определении менеджмента понимается деятельность фирмы:

• в любой отрасли экономики: промышленности, торговле, строительстве, транспорте, банковском деле, страховом деле и др.;

• в любой сфере деятельности фирмы: НИОКР, производство, сбыт, финансы, если она направлена на получение прибыли как конечного результата или предпринимательского дохода в зависимости от конкретных целей деятельности фирмы.

Таким образом, "менеджмент" относится только к тем категориям фирм или предприятий, которые осуществляют свою деятельность в целях получения прибыли (предпринимательского дохода) независимо от характера такой деятельности[[2]](#footnote-2). Менеджмент охватывает не только деятельность промышленных фирм, но также и банков, страховых обществ, туристических агентств, гостиниц, транспортных компаний и других хозяйственных единиц, выступающих на рынке как самостоятельные экономические субъекты.

Содержанием хозяйственной деятельности фирмы является обеспечение процесса производства всеми необходимыми ресурсами и организация технологического цикла в целом: внедрение результатов НИОКР в производство; разработка и совершенствование технологии производства; обеспечение требуемого уровня качества продукции; осуществление коммерческих операций; проведение операций товародвижения; осуществление всех видов расчетов; обеспечение технического обслуживания продукции; материально-техническое снабжение процесса производства; обеспечение финансовыми ресурсами; обеспечение персоналом.

Хозяйственная деятельность фирмы требует такого стиля работы, в основе которого лежит постоянный поиск новых возможностей, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы из самых разнообразных источников, добиваясь повышения эффективности производства.

Изменения в содержании хозяйственной деятельности фирмы связаны, прежде всего, с изменениями в характере собственности и с процессами "делегирования" (предоставления) права собственности многочисленным индивидуальным собственникам или коллективам собственников.

*Определение целей деятельности фирмы* на ближайшую и дальнюю перспективы (management by objectives) - это главное в менеджменте. Управление путем постановки целей осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей фирмы и ее обеспеченности соответствующими ресурсами. Различают цели общие и специфические. Общие цели отражают концепцию развития фирмы в целом, специфические разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности фирмы.

*Рациональное использование материальных и трудовых ресурсов* предполагает достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности, что осуществляется в процессе управления, когда группа сотрудничающих людей (работников фирмы) направляет свои действия на достижение общих целей на основе соответствующей мотивации их труда.

Теперь, когда мы представляем себе элементы, предопределяющие успех организации, мы готовы проанализировать функции, которые руководство должно выполнять, чтобы иметь возмож­ность эффективно формулировать цели и достигать их. Вернемся к вопросам коммуникаций и принятия решений. При анализе процесса управления видно, что коммуникации и принятие решений относятся к связующим процессам, поскольку связывают функции планирования, организации, мотивации и контроля. В некотором смысле, менеджер в процессе управления занимается тем, что планирует решения, стимулирует выполнение решений и т.д. Мы рассмотрим эти процессы совместно, поскольку принятие решений и коммуникации тесно взаимозависимы.

Итак, что же такое Коммуникация? Необходимо отметить, что понятие коммуникации, используемое в Менеджменте гораздо шире, чем в понимании простого обывателя.

*Коммуникации* — это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до работников организации. Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать, чего же хочет от них руководство, или, наконец, от этого могут страдать межличностные отношения. Эффективностью коммуникаций часто определяют качество решений и то, как они в действительности будут реализованы[[3]](#footnote-3).

*Информация –* это лишь внешнее проявление коммуникации, ее результат. Информация играет центральную роль в коммуникационном существовании человека и выступает как средство коммуникации[[4]](#footnote-4).

## Информационная технология.

### История офиса

Телефон, пишущая машинка и телеграф не изменялись в течение сотни лет. Механизация учреждений началась во второй половине XIX века. Однако в то время ручка и бумага оставались главными инструментами канцелярской работы. С наступлением XX столетия целый ряд механизированных устройств занял в учреждениях свое прочное место: телеграфная азбука Морзе, телефон Белла, диктофон и пишущая машинка Эдисона.

### Эволюция офисной работы в XX веке

Первые 50 лет прошлого столетия дали миру пишущую машинку, телефон-автомат, телеграфный аппарат, электрическую пишущую машинку, ксерокс, арифмометр, калькулятор, магнитофон, малогабаритный печатный пресс, оборудование для обработки информации на перфокартах и многое другое.

Все эти изобретения расширили коммуникацию между учреждениями, а также увеличили количество "белых воротничков", — людей, работающих в офисах.

К середине 60-х годов для облегчения рутинной работы, такой, как обработка данных о зарплате, выписка чеков, инвентаризация и контроль за оплатой счетов в большинстве крупных компаний стали применяться компьютеры. Стали появляться дистанционные терминалы, составной частью которых были клавиатура или телетайп.

К концу 60-х и в начале 70-х годов на рынке появилось множество недорогих ксероксов, мини-компьютеров, электронных коммутаторов и текстовых редакторов, а к концу 70-х годов появился микрокомпьютер.

В течение 80-х годов рост информационной технологии означал, что все меньше офисов продолжало работать без персональных компьютеров (ПК), факсимильных аппаратов (факсов), сложных машин для фотокопирования (ксероксов), электронной почты и специализированных телефонных систем.

В основном офис не изменился.

Антрополог, посетивший современный офис, увидел бы приблизительно ту же картину, что и 50 лет назад. Он бы обратил внимание на то, что люди заняты:

• чтением;

• пишут что-то на бумаге;

• разбирают и сортируют почту;

• общаются друг с другом — лично или по телефону;

• печатают;

• производят вычисления на калькуляторах;

• диктуют;

• подшивают документы, вынимают папки из массивных металлических шкафов.

Тем не менее, с появлением в 70-х годах компьютеров в школах большинство людей смотрит на клавиатуру как на один из инструментов офисной работы, которым пользуются не только секретари, машинистки и административные ра­ботники.

В настоящее время компьютерами, пишущими машинками и текстовыми редакторами пользуются как женщины, так и мужчины. Сейчас компьютер в офисе или дома — такое же нормальное явление, как тридцать лет назад — телефон. Многие компьютеры представляют собой мощные устройства, начиненные программами для инженеров, ученых, управляющих фирмами. Любое предприятие или организация нуждается в компьютерах для расчетов, обработки данных, составления планов, внутренней коммуникации.

На заре разработки компьютеров большинство из них было предназначено для какой-то одной цели. Теперь они многофункциональны. Помимо обработки текстовой информации, с помощью компьютера можно изучать ситуацию на фондовом рынке, заказывать авиабилеты. Терминал брокеров заменил телеграф, текстовый редактор — пишущую машинку.

Эволюция пишущей машинки длилась более ста лет. Эволюция персонального компьютера заняла меньше одного десятилетия.

### Три "Офисных века"

• Доиндустриальный

• Индустриальный

• Информационный

Сейчас мы живем в век информации. Доиндустриальная и индустриальная эпоха целиком зависели от качества работы сотрудников, без использования системных методов планирования или сложной техники. В офисе индустриального периода люди служили строгой производственной системе и ее машинам. В наше время, в век информации, работа в офисе сочетает работу систем и оборудования для удовлетворения потребностей как служащих, так и их клиентов.

# Глава II Информация и коммуникации в управлении

## Понятие и значение информации и коммуникации

Информация имеет большое значение для внутреннего управления фирмой и ее внешних контактов, и особенно для принятия решений она является ограниченным и дорогим ресурсом производственной активности фирмы.

Связь информации с целями и решениями показана в табл. 1[[5]](#footnote-5).

Таблица 1

Связь характера информации с полнотой решения

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Состояние инфоpмации | Полная | Неполная | |
| Решение | с опpеделенностью | с pиском | с неопpеделенностью |
| Объективные ожидания | однозначные | квазиоднозначные | неоднозначные |
| Субъективные ощущения | увеpенность | неувеpенность | |

В системах с разделением труда лица не обладают одинаковой информацией и поэтому необходим ее обмен или коммуникации. Идеализированный информационный процесс может быть представлен схемой рис. 1

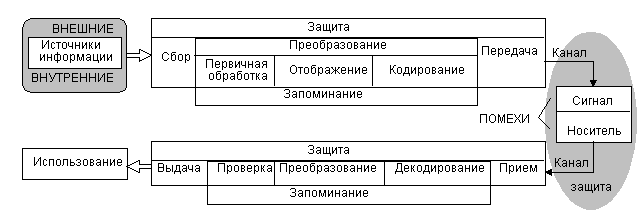


Рис. 1. Схема информационного процесса

## Критерии проектирования информационных и коммуникационных систем

Центральная задача - улучшение информированности ЛПР. Степень информированности - отношение фактического уровня информации к требуемому. Потребность в информации - разница между ними. Вспомогательными критериями обеспеченности информацией являются:

- количество информации (полнота);

- ее значимость;

- точность;

- надежность;

- понятность (например, отсутствие семантических ошибок);

- актуальность;

- гибкость;

- экономическая эффективность информационного процесса (соотношение прибыли от информации и затрат на нее);

- учет защищенности информации.

Информационные технологии достаточно разнообразны. При их выборе следует учесть:

- когда, как часто, как долго осуществляется связь;

- кто с кем связывается;

- как связаны участники ("звезда", "круг", "колесо", "цепь", "селектор");

- что является предметом и чем она осуществляется.

### *Информационные технологии в интересах принятия управленческих решений*

Классификация информационных технологий представлена на рис. 2.

Из всего обилия компьютерных информационных систем далее рассматриваются два типа[[6]](#footnote-6):

- управленческие информационные системы (MIS - management information system),

- системы обеспечения принятия решения (DSS - decision support system).

В MIS данные собираются, обрабатываются и представляются менеджеру таким образом, чтобы обеспечить оперативное управление. Основные компоненты MIS - база данных, компьютерная система и форма, в которой данные распределяются.

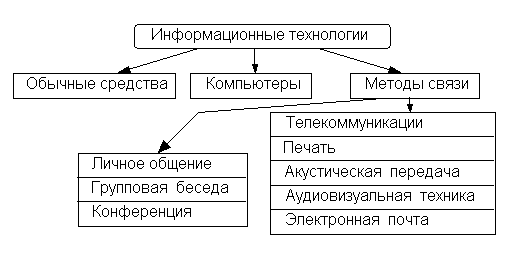


Рис.2. Классификация информационных технологий[[7]](#footnote-7)

Примеры информации, которая формируется в базах данных, - цены, выход продукции, скорость, число распоряжений, наличие ресурсов и потоки рабочей силы. Для MIS существенно, чтобы базы данных содержали нужное количество и необходимый тип правильной высококачественной информации. Эта информация должна быть тщательно организована.

Компьютер в MIS обрабатывает данные и генерирует информацию для различных подразделений фирмы. Она является основой формирования моделей управленческих решений и самих решений. Построение модели остается творческим процессом.

DSS отличаются от MIS тем, что менеджер обычно является внутренним компонентом DSS, а не внешним, как в MIS. Иными словами, менеджер взаимодействует с компьютерной информационной системой так, чтобы получить решения в итеративном процессе. Следовательно, DSS часто интегрирует экономико-математические модели как первичные элементы системы, с которой ЛПР взаимодействует (табл.2).

На схеме рис. 3 показаны информационные потоки взаимодействия менеджера и компьютерной системы DSS, что обычно называется анализом "что, если .... ?" Компьютер генерирует результаты на экономико-математической модели, а менеджер его спрашивает: "Что произойдет, если что-нибудь изменится в модели?" (например, цели, издержки, их структура и т.д.). Менеджер может также промоделировать возможные решения и оценить потенциальные результаты.

Таблица 2[[8]](#footnote-8)

Различия MIS и DSS

|  |  |
| --- | --- |
| MIS | DSS |
| Акцент делается на стpуктуpиpование задач при предварительно определенных стандартных процедурах, правил их решения и информационных потоках | Акцент делается на решениях  Структура компьютера и аналитическая помощь важны, но оценки менеджера более существенны |
| Выигрыш состоит в снижении затрат, необходимого времени, количества обслуживающего персонала и т.д. | Выигрыш состоит в расширении диапазона и возможности компьютеризации процессов решения с целью помочь менеджеру увеличить свою эффективность |
| Влияние на принятие менеджером решения непрямое, т.к. обеспечивается доступ к необходимым данным | Влияние на менеджера состоит в создании необходимого инструментария под его непосред-ственным контролем, что не является попыткой автоматизировать процесс решения, предопреде-лить цели и оказать давление на решение |

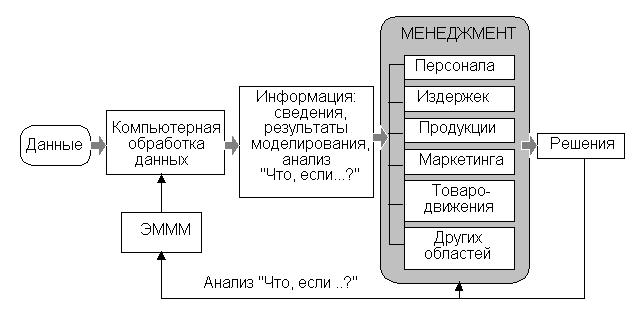


Рис. 3. Блок - схема DSS[[9]](#footnote-9)

Дополнительным аспектом DSS является взаимодействие между ее составными частями. Например, решения по запасам влияют не только на производство, но и на маркетинг, распределение продукции и издержки. Потоки информации обеспечивают разработку "кооперативного" решения.

Решения менеджера не означают конца операций DSS. Они и их последствия в форме обратной связи обеспечивают дополнительные данные в базе данных. Таким образом, идеальная DSS - это динамичная система с непрерывным обновлением данных.

Развитием таких систем являются экспертные системы. Это компьютерные программы, включающие базы знаний по частным проблемам и механизмы взаимодействия элементов этих баз - по сути интеллектуальные DSS.

Сравнение DSS и экспертных систем приведено в табл. 3.

Таблица 3[[10]](#footnote-10)

Сравнение DSS и экспертной системы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика | DSS | Экспертная система |
| Цели | Помочь ЛПР | Воспроизводить советы |
| Кто принимает решения | ЛПР и/или система | Система |
| Основная ориентация | Принятие решений | Представление экспертиз и советов |
| Основное направление интервьюирования | ЛПР интервьюирует машину | Машина интервьюирует ЛПР |
| Природа обеспечения | Индивидуальная, групповая, организаций | Индивидуальная или групповая |
| Методы управления данными | Численные | Символьные (в основном) |
| Характеристики проблемных областей | Комплексные, широкие | Узкие |
| Типы исследуемых проблем | Специальные, уникальные | Повторяющиеся |
| Содержание базы данных | Фактические знания | Процедуры и фактические данные |
| Способность делать заключения о причинах | Отсутствует | Есть ограничения |
| Способность объяснения | Ограниченная | Существует |

База знаний включает в себя большую сумму знаний относительно проблем, запомненных в системе. Исследователи находят, что использование этой массы знаний более эффективно, чем использование специальных решающих процедур. Экспертные системы являются консультантами в принятии решений, т. к. содержат факты, знания и правила, которые взаимодействуют в проблемной области.

Пример общей структуры экспертной системы классификации на основе правил приведен на рис. 4.

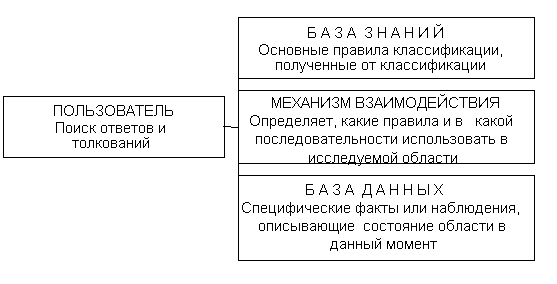


Рис. 4. Структура информации в экспертной системе классификации

Выгоды оперирования реальным знанием и способности экспертных систем ведут далее к созданию и использованию систем с искусственным интеллектом.

Центральным моментом искусственного интеллекта является использование более эвристики (или правил перебора), чем алгоритмов обработки информации. Эвристика включает инструкции, правдоподобные аргументы или правила перебора для принятия решений и, таким образом, отражает человеческое поведение точнее, чем алгоритмы.

Другой важной характеристикой систем с искусственным интеллектом является то, что они оперируют символами так же хорошо, как числами.

Экспертные системы с искусственным интеллектом находят применение в планировании, управлении производством, обслуживании оборудования, т. е. в областях, где решения в области управления не могут полностью основываться на алгоритмах.

## Процесс коммуникации и эффективность управления

Под коммуникациями понимают обмен информацией между двумя людьми и более. На коммуникации руководители тратят от 50 до 90% времени. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информации встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации связующим процессом.

Хотя общепризнано, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, опросы показали, что 73%американских, 63% английских и 85 % японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями. Эти опросы показывают, что неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения проблем.

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.

Начнем с анализа коммуникационного процесса в организациях.

С имеющимися и потенциальными потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, “имиджа”организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т.п. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения. Обсуждения, собрания , телефонные переговоры, служебные записки видеоленты, отчеты и т. п., циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

### Межуровневые коммуникации в организациях.

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким образом подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п. Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность.

Для координации задач и действий между множеством подразделений организации требуется обмен информацией между ними. Поэтому устанавливаются потоки информации между подразделениями по горизонтали. Так координируется деятельность рабочих групп по контролю за издержками, распределению ресурсов, новым методам производства, сбыту продукции. Руководители различных подразделений информируют друг друга о ходе внедрения новой техники. Кроме координации действий горизонтальные коммуникации способствуют установлению равноправных отношений между подразделениями, что положительно сказывается на работе всей организации.

### Коммуникации руководитель-подчиненный.

Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.

Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между ру­ководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидае­мых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; с обсуждением проблем эффективности работы; достижение признания и вознаграж­дения с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчинен­ных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении; а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

Поскольку подчиненные 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 подчиненных в дела организации.

### Неформальные коммуникации.

Организации состоят из формальных и неформальных компонентов. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Слухи “витают возле автоматов с охлажденной водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами”. Поскольку по каналам слухов информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа “только между нами”. Информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. Согласно исследованию Дэвиса, 80-99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой компании. Он считает, однако, что уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации. Кроме того, независимо от точности, “все свидетельствует в пользу влиятельности слухов, будь их воздействие положительным или отрицательным”.

Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов[[11]](#footnote-11):

* предстоящее сокращение производственных рабочих;
* новые меры по указаниям за опоздания;
* изменения в структуре организации;
* грядущие перемещения и повышения;
* подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании;
* кто кому назначает свидания после работы.

# 

# Глава III ВЛИЯНИЕ ИНДУСТРИАЛЬНОЙ ЭПОХИ НА АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАБОТНИКОВ

Дни таких профессий, как машинистка, делопроизводитель, ответственный за запись информации, подсчет заработной платы, выписку счетов-фактур, сочтены. Перемены затрагивают несколько направлений:

• Работу секретаря, чьей единственной задачей была обработка текста (т.е. надо было уметь стенографировать, "начитывать" текст на магнитофонную ленту, после чего расшифровывать, записывая его на машинке или компьютере).

• Три компонента (стенография, делопроизводство, машинопись), которые век назад занимали полный рабочий день секретаря, быстро исчезают. Автор сам набирает свой текст, а возможность электронного хранения документов сделала эти три навыка ненужными.

• Административные работники, чьей единственной работой было занесение информации в бумажные сводки, практически исчезли. Машины взяли на себя механическую работу во всех аспектах жизни офиса.

• Структура компаний несколько упростилась. Полностью исчезли должности менеджеров по информации. Хотя всего лишь несколько лет назад, когда исполнительный директор хотел узнать последние цифры по экспорту или импорту, или данные о количестве выпускников вузов, принятых на работу в компанию, ему/ей приходилось обращаться к менеджеру по информации, кабинет которого располагался несколькими этажами ниже. Сейчас достаточно нажать несколько клавиш, чтобы вы­вести на экран последние данные.

• Однако если менеджер стремится наиболее продуктивно использовать свое рабочее время, ему все же требуется помощник. Несмотря на то, что время, затрачиваемое менеджером на многие рутинные задания, удалось сократить или поручить их выполнение другим людям, монотонная работа, не требующая высокой квалификации и особых управленческих навыков, все-таки остается. Следовательно, написание или составление длинных документов можно поручить секретарю, так же, как и последующее распространение подобных документов.

• Новая технология позволяет секретарям и административным работникам брать на себя некоторые из обязанностей менеджеров. Секретарь или администратор становится еще более важным связующим звеном между менеджером и другими частями системы — это уже повсеместно происходит в неавтоматизированных системах управления организаций. По мере совершенствования компьютерного и программного обеспечения секретарь или администратор, как это часто происходит в современных офисах, постепенно становятся первыми, кто быстрее менеджеров осваивают сложности и особенности новых систем.

• По мере того, как все больше административных работников осваивают новые и постоянно совершенствующиеся технологии, их роль изменяется. С расширением знаний компьютерных систем для администраторов отрываются новые горизонты работы.

• От административных работников требуется знание компьютерных графических пакетов, бухгалтерских программ, владение навыками инсталляции новых программ, обновления баз данных.

• Компьютерное оформление презентационного материала, совмещение на экране графики с текстом, ответственность за выполнение программ для менеджеров, контроль и поиск информации в базе данных, — все эти задания изменяют роль администратора или секретаря в офисе.

• Некоторые крупные организации по сложности ставят работу секретаря на один уровень с работой менеджера среднего звена. Современная технология вытесняет огромное количество традиционных обязанностей секретаря или администратора.

• При помощи современного оборудования менеджерам намного проще вести ежедневник (в котором отмечаются деловые встречи и планируются события), общаться с сотрудниками компании (благодаря электронной почте), составлять памятки, письма и отчеты.

Зачем же тогда вообще нужен секретарь — неужели только для того, чтобы отвечать на телефонные звонки?

## ПЕРЕМЕНЫ БЛИЖАЙШЕГО ДЕСЯТИЛЕТИЯ

### "ДИСТАНЦИОННАЯ" РАБОТА - РАБОТА ЗА ПРЕДЕЛАМИ ПРИВЫЧНОГО ОФИСНОГО ПРОСТРАНСТВА

Для большинства из нас офис окажется в том месте, которое мы сами для себя выберем. Современный менеджер имеет возможность работать в любом месте, сделав свой офис мобильным. Переносные рабочие станции, компьютеры, "ноутбуки" — все это сделало информационные офисные системы более доступными, более дешевыми и более оперативными в работе практически из любой точки.

• Переносные компьютерные рабочие станции преодолели ограничение мобильности. Теперь нет нужды собирать всех сотрудников в одном месте в одно и то же время. Офис может быть в любом месте — дома (дистанционная работа), у клиента, в гостинице, в поезде и даже в самолете — везде, где бы ни оказался работник.

• Электронные средства связи, с помощью которых сотрудники компании могут связаться с головным офисом, расширяют мобильность офисного пространства, позволяя людям находиться практически в любом месте, собирая, сохраняя и передавая требующуюся информацию.

• Новейшие средства электронно-оптической связи позволили совмещать текст и изображение и проводить деловые встречи и конференции.

• Телеконференции означают экономию времени и средств, затрачиваемых на командировки либо на содержание дорогостоящих зданий и помещений. Поэтому эффективность конференций и встреч, которые все-таки проводятся традиционно, намного повышается.

• Мы все умеем пользоваться телефоном и знаем, что теперь нет необходимости идти в другой кабинет, чтобы написать или продиктовать письмо, ознакомиться с корреспонденцией или что-то найти в папке. Работа больше не связана с потоком бумаг, проходящих через какой-то стол, она связана только с конкретным сотрудником. Следовательно, он может организовать свое время так, как ему удобно, определив, когда и где ему выполнять ту или иную работу.

• Все эти факторы объясняют необходимость наличия в головном офисе компании секретаря или администратора, который бы "держал осаду" - Если в 60-х годах менеджер или секретарь могли связаться по внутренней связи со всеми кабинетами офиса, кто в 90-х станет утверждать, что менеджер не может находиться в километрах от конторы и продолжать руководить работой организации?

### ИНФОРМАЦИОННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ПЕРЕГРУЖАЕТ ОФИС!

Применение современных технологий нацелено на внедрение "безбумажных" методов работы. Существует расхожее мнение, что управляющие проводят большую часть рабочего времени на деловых встречах и в телефонных переговорах.

С развитием современной технологии и ее внедрением в работу офиса мы не только сохраняем информацию в электронной или цифровой форме, но и храним бумажные копии. Таким образом, количество сохраняемой информации удваивается, металлический шкаф с массивными папками на прежнем месте! Эпоха "безбумажной" работы еще впереди. Сопротивление людей внедрению 100-процентной электронной офисной среды продолжается. Действительно, сохранение всей информации на жестком диске не избавляет вас от поступающих бумаг. Технология пока еще не достигла того уровня, какого нам хотелось бы. Мы полагаем, что знаем, чего хотим, но технология пока еще не может полностью удовлетворить наши потребности.

### ПОЗИТИВНАЯ СТОРОНА ИНФОРМАЦИОННОЙ ТЕХНОЛОГИИ

Информационная технология позволяет нам достичь следующих целей:

1. Сократить время получения информации (то есть свести к минимуму задержки в получении информации из-за ее возможной недоступности, из-за почты, из-за отправления информации по неправильному адресу или просто по причине выходного дня в компании).

2. Ликвидировать излишнюю и повторяющуюся работу (ненужные задания типа перепечатывания и нудная сортировка и поиск документов).

Оптимизировать использование человеческих ресурсов (для заданий, требующих рассуждения, инициативы, оценки).

# 

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, из данной работы можно сделать следующие выводы.

Значение информации и коммуникации на современном этапе постоянно возрастает. Время и технический прогресс диктует свои правила, с которыми необходимо соглашаться. Научно - технические разработки, постоянные изменения в политической и экономический обстановке заставляют менеджеров применять все более и более новые и совершенные приемы в своей работе, связанной с информацией и коммуникациями.

Каждый день мы сталкиваемся с информационными потоками и коммуникационными процессами, а так как лишь не многие делают это согласованно, о чем говорилось ранее, актуальность изучения данной проблемы растет день ото дня.

Знание и умение правильно использовать все приемы коммуникаций в значительной мере помогает менеджеру приблизиться к решению основной задачи менеджмента - получению прибыли.

Можно также сделать следующие выводы:

1. Осуществление коммуникаций — это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия.

2. Коммуникация — это обмен информацией между людьми.

3. Между организацией и ее окружением, между выше и ниже расположенными уровнями, между подразделениями организации необходим обмен информацией. Руководители связываются напрямую с подчиненными, будь то индивиды или группы. Существуют также слухи — как неформальная информационная систе­ма.

4. Основными элементами коммуникационного процесса являются отправитель, сообщение, канал и получатель.

5. Этапы процесса — разработка идеи, кодирование и выбор канала, передача и расшифровка.

6. Обратная связь, т.е. реакция получателя, показывающая, понята или не понята переданная информация, помогает преодолеть шум.

7. Шум в информационной системе — это то, что искажает смысл вследствие язы­ковых различий, различий в восприятии, а также физических взаимодействий.

8. Различия в восприятии распространенной преградой на пути обмена информа­цией, поскольку люди реагируют только на то, что воспринимают. Если у них разные системы ценностей и предпочтений, они, скорее всего, будут восприни­мать и интерпретировать информацию по-разному.

9. Семантические расхождения, т.е. несовпадение способов использования слов и их значений, являются распространенной помехой в информационных обменах с использованием слов как символов.

10. Невербальные сигналы могут затруднять коммуникацию, если они вступают в противоречие со значением слов.

Плохая обратная связь и неумение слушать мешают эффективному обмену ин­формацией.

Руководитель может повысить эффективность межличностных обменов, проясняя идеи для того, как сообщать их, учитывая возможные различия - семантики и восприятия, - представляя значение языка поз, жестов и интонаций, поощряя формирование обратной связи.

Распространенными препятствиями на путях обмена информацией в организациях служат фильтрация плохих новостей подчиненными, перегрузка информационной сети и неудовлетворительная структура организации.

Обмен информацией в организации можно улучшить, создав системы обратной связи, регулирую информационные потоки, предпринимая управленческие действия, способствующие формированию восходящих и боковых ветвей информационного обмена, развертывая системы сбора предложений, печатая материал информативного характера для использования внутри организации и применяя достижения современной информационной технологии.

Информационные технологии имеют как положительные, так и отрицательные стороны. Ввиду этого в ближайшие десятилетия работа менеджера может как упроститься, так и усложниться.

Для того, чтобы стать примерным «лицом» фирмы необходимо совершенствовать свое поведение в коммуникационных процессах и умение анализировать информацию, использовать наиболее приемлемые методы общения. Знать все сильные и слабые стороны каждого приема используемого в коммуникационных процессах.

# Список использованной литературы.

1. Антановский Т.Р., Балдин Л.В. и др. Основы предпринимательства. Словарь-справочник. М., 2002
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 2005
3. Глухов В.В. Основы менеджмента. М., 2000.
4. Дж. Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба «Международный бизнес». М., «Дело ЛТД», 2000
5. Дуглас Коултер “Культурные различия и управление”// Проблемы теории и практики управления 1999 №3
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.-М.: “Дело”, 2002. – 165-193 стр.
7. Нарибаев К.Н., Джумамбаев С. Менеджмент: Учебное пособие. –Алматы. 1999
8. Почепцов Г. Паблик рилейшнз, или как успешно управлять общественным мнением. М., 2003.
9. Практическая психология для менеджеров. М.: Информ.- изд. дом "Филинъ", 2006
10. Розанова В.А. Психология управления. – М.: ЗАО Бизнес-Школа "Интел-Синтез", 2004
11. Филип Котлер «Основы маркетинга». М., «Бизнес-книга», 2003
12. Яковлева О.Н. Менеджмент в социально – экономических системах. Учебное пособие. ГАУ, 2005

1. Глухов В.В. Основы менеджмента. М., 2000. стр.6 [↑](#footnote-ref-1)
2. Практическая психология для менеджеров. М.: Информ.- изд. дом "Филинъ", 2006 стр.124 [↑](#footnote-ref-2)
3. Антановский Т.Р., Балдин Л.В. и др. Основы предпринимательства. Словарь-справочник. М., 2002, стр 243 [↑](#footnote-ref-3)
4. Антановский Т.Р., Балдин Л.В. и др. Основы предпринимательства. Словарь-справочник. М., 2002,стр 204 [↑](#footnote-ref-4)
5. Филип Котлер «Основы маркетинга». М., «Бизнес-книга», 2003, стр 301 [↑](#footnote-ref-5)
6. Яковлева О.Н. Менеджмент в социально – экономических системах. Учебное пособие. ГАУ, 2005, стр 74 [↑](#footnote-ref-6)
7. Филип Котлер «Основы маркетинга». М., «Бизнес-книга», 2003, стр. 398 [↑](#footnote-ref-7)
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.-М.: “Дело”, 2002, 168 стр. [↑](#footnote-ref-8)
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.-М.: “Дело”, 2002,172 стр. [↑](#footnote-ref-9)
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.-М.: “Дело”, 2002,175 стр [↑](#footnote-ref-10)
11. Розанова В.А. Психология управления. – М.: ЗАО Бизнес-Школа "Интел-Синтез", 2004, стр.38 [↑](#footnote-ref-11)