

План

1. Науковий метод управління.....	4
2. Управлінський цикл.....	5
3. Схема інформаційної системи.....	6
4. Управлінська інформація і закономірності її руху.....	7
5. Особливості обміну письмовою інформацією.....	9
6. Зібрання і наради як форми обміну управлінською інформацією....	10
7. Організація ділових бесід.....	12
8. Теорія інформації.....	14
9. Організація комунікативних процесів.....	16
10. Література.....	20

Жодна організація ніяк не може здійснювати свою діяльність без інформації. В процесі нормального функціонування організації, управління нею в різноманітному роді інформації потребують всі її робітники, від простого робітника до директора. В даному рефераті розглядаються різноманітні вигляди інформації, шляхи її передачі і багато іншого.

1. Науковий метод управління.

Досліджуються два трансформаційних процеси:

- Матеріальні процеси;
- Інформаційні процеси, в якому управління розглядається як інформаційний вплив.

Ці два процеси відбивають дві сторони управління:

- Вміст;
- Форма або засіб вивчення процесу.

Змістовною стороною процесу займаються прикладні науки, а формою процесу управління займаються управлінські науки — менеджмент.

Інформаційні процеси є не самоціллю, вони закликані в кінцевому підсумку управляти матеріальними потоками, взаємодією матеріальних і інформаційних потоків.

2. Управлінський цикл.

Управлінський цикл містить в собі чотири функції, — це планування, організація, мотивація, контроль. Дані функції охоплюють всі види управлінської діяльності по створенню матеріальних цінностей, фінансуванню, маркетингу і т. д.

Планування. Ця функція являє собою по суті процес підготовки рішень. Етапи планування:

- А) порушення мети;
- Б) визначення вхідних передумов;
- В) виявлення альтернатив;
- Г) вибір найкращої альтернативи;
- Д) введення і виконання плану.

Організація. Функція організації націлена на упорядкування діяльності менеджера і виконавців. Це передусім оцінка менеджером своїх можливостей, вивчення підлеглих, визначення потенційних можливостей кожного робітника, розстановка сил і т. д. Вся ця організаторська діяльність протікає на тлі прояв цілком конкретних структур підприємства.

Мотивація. Після проведення підготовчих заходів менеджер повинен забезпечити успішне виконання роботи. В цих меті використовуються: а) стимулювання, тобто заохочення робітників до активної діяльності за допомогою зовнішніх чинників (матеріальне і моральне стимулювання); б) власне мотивування, тобто створення у робітників внутрішніх (психологічних) заохочень до праці. Головним тут є: зацікавленість в праці, потреба в трудовій активності, переживання почуття задоволення від трудової діяльності. Менеджер, щоб успішно здійснити цю функцію управління повинен бути компетентний в різноманітних аспектах комунікації, він зобов'язаний розвивати у себе відповідні вміння і навички.

Контроль. Ця функція, як говорив Г. Файоль, “полягає в підтвердженні того, що все йде в відповідності з прийнятим планом, існуючими директивними документами і прийнятими принципами управління”. Іншими словами, контроль — це процес перевірки і зіставлення фактичних результатів з завданнями.

Круговорот управлінського циклу. Як відомо, менеджер постійно зайнятий здійсненням управлінських функцій. Якщо він хоче забезпечити майбутнє своєму підприємству (організації), йому потрібно по серйозному включатися у всі деталі управління. І починати потрібно з планування. Кожен професіонал планує свою роботу:

- керуючий з олівцем в руках і з звичайною канцелярською гумкою проводить більшість годин над бюджетом;
- продавець ретельно обмірковує свій процес спілкування з покупцями;
- плотник перш ніж зробити надріз на шматку дерева, виробляє розмітку. Він слідує мудрій приказці: “Сім раз відмірь, один раз відріж”.

Якщо робота спланована, то вона повинна бути організована, а робітники підготовлені для цілеспрямованої діяльності. Вони повинні мати чітку лінію поведінки і розуміти, що їх чекає попереду. Робітники тягнуться до детального усвідомлення своєї роботи, вони відкриваються для ділового контролю своїх виробничих операцій. Звідси, необхідність в контролі. Він включає: а) простий і зрозумілий план діяльності; б) ефективні і ненав'язливі засоби контролю; в) зворотний зв'язок, тобто надійну інформацію про прогрес в роботі; г) дії, що корегують.

Досить часто корекція забезпечується без будь-яких зусиль: підлеглому достатньо почути від керівника яку-небудь побуджуючу фразу або навіть слово: “Так тримати!” “Будь уважнішим!” “Добре!” І т. д. Все це впливає на емоційну сферу робітника. Реакція робітника тут миттєва. Значно складніше здійснювати корекцію, якщо потрібно звертатися до організаційних чинників. Скажемо, робітник виявив суть своєї діяльності, включився в роботу, але успіху не було. Проблема може полягати в тому, що роботи виявилось більше, ніж очікувалося. Тут вимагається відоме перегрупування зусиль, а може бути і відповідна допомога. Інколи виникає необхідність вступу змін в планування. Як видно, всі чотири функції управління (планування, організація, мотивація і контроль) знаходяться в певному круговороті. Вони взаємно зв'язані і взаємообумовлені: жодної ланка з цього ланцюга не викинеш.

Ключові проблеми:

- А) діяльність менеджера укладена в чотирьох основних функціях (планування, організація, мотивація, контроль). Будь-які інші види діяльності працюють на ці ключові функції, що відрізняють менеджера від інших осіб бізнесу;
- Б) оскільки менеджер досягає мети організації за допомогою своїх підлеглих, то функція мотивації сьогодні є самою істотною;
- В) мета організації може бути досягнута тільки за умови добре налагодженого зворотного зв'язку, тобто при здійсненні надійного контролю. Однак контроль — це не опіка. Ефективний контроль — це рада, допомога, сучасна підказка, заохочення, схвалення і т. д. Контроль не несе в собі відплати за недогляди;
- Г) всі основні функції менеджменту цементуються діями менеджера по прийняттю рішення. Ефективні рішення, підкреслює американський теоретик менеджменту К. Кіллен — “застава існування комерційного підприємства”. Вони є істотним елементом кожної з розглянутих вище чотирьох функцій управління.

3. Схеми інформаційної системи.

В АСУ можна виділити дві основні підсистеми:

- Функціональну, що виконує функції, пов'язані з управлінням виробництва;
- Забезпечуючу, що виконує власні процеси (математичне і програмне забезпечення).

Схеми АСУ уособлює кібернетичну систему.

Трьохрівнева система управління.

3. Управлінська інформація і закономірності її руху.

Під управлінською інформацією розуміється сукупність відомостей про призначені процеси, що протікають всередині фірми і її оточенні, що служать основою прийняття управлінських рішень.

Інформація може бути класифікована по ряду позицій, в частковості:

1. По призначенню (одноцільова зв'язана з рішенням однієї конкретної проблеми; багатоцільова використовується при рішенні декількох найрізноманітніших проблем);
2. По можливості зберігання (інформація, що фіксується, може зберігатися практично нескінченно, не підлягаючи при цьому викривленню, чому свідчать написи і малюнки на склі; не інформація, що фіксується, використовується в момент отримання; вона також

може зберігатися деякий час, але при цьому поступово викривляється і зникає);

3. По ступеню готовності для використання (первинна інформація являє собою сукупність отриманих безпосередньо з джерела несистематизованих даних, що містять багато зайвого і непотрібного; проміжна інформація складається з відомостей, пройшовших через процес попередньої “очистки” і систематизації, що дозволить вирішити питання про конкретні напрямки і засоби їхнього подальшого застосування; кінцева інформація дасть можливість приймати обгрунтовані управлінські рішення);

4. По повноті інформація буває частковою або комплексною (остання дасть всебічні вичерпні відомості про об'єкт і можливість безпосередньо приймати будь-які рішення; перша на практиці може використовуватися тільки в сукупності з іншою інформацією);

5. По ступеню надійності інформацію можна поділити на достовірну і вірогідну (вірогідний характер може бути зумовлений принциповою неможливістю отримати від існуючого джерела надійні відомості, оскільки наявні засоби не дозволяють цього зробити; неминучими скривленнями при їхній передачі, особливо в умовах ієрархії управлінської структури; завідомим розповсюдженням початково неправдивих відомостей).

Специфічною формою такого роду управлінської інформації є чутки. Вони являють собою продукт творчості колективу, що намагається пояснити складну, емоційно значущу для нього ситуацію за відсутності або недоліку офіційних відомостей. При цьому вхідна версія, кочуючи від одного члена колективу до іншого, доповнюється і корегується до тих пір, доки не сформується варіант, в цілому влаштовуючий більшість. Вірогідність цього варіанту залежить не тільки від істинності вхідного, але і від потреб і очікувань аудиторії, а тому може коливатися в діапазоні від 0 до 80-90%.

Оскільки люди в основному схильні вважати, що чутки виходять з джерел, що заслуговують довіри, керівництво фірм часто користується цією обставиною, розповсюджуючи з їхньою допомогою відомості, що по тим або іншим причинам не можуть бути підвергнуті офіційному розголосу. В той же час необхідно мати на увазі, що довірою до чуток користуються і учасники конфліктів, що бажають несумлінними засобами схилити навколишніх на свою сторону.

Інформація може бути також класифікована по обсягу, джерелам, зросту, засобам передачі і розповсюдження (про останні в даній темі ми будемо говорити спеціально).

Дослідження показують, що від 50 до 90% робітничого часу сучасний менеджер витрачає на обмін інформацією, що відбувається в процесі нарад, зібрань, зустрічей, бесід, переговорів, прийому відвідувачів, складання і читання різноманітних документів і т. п. І це — життєва необхідність, оскільки інформація сьогодні перетворилася в найважливіший ресурс соціально-економічного, технічного, технологічного розвитку будь-якої фірми. В таких умовах володіння інформацією означає володіння реальною владою, тому особи, причетні до неї, часто прагнуть її приховувати, щоб згодом на ній спекулювати — адже нестача інформації дезорієнтує будь-яку господарську діяльність. Щоправда, точно так же її дезорієнтує і надлишок інформації, тому завжди необхідно вміти відділити потрібну інформацію від непотрібної, корисну від даремної.

Рух інформації від відправника до одержувача складається з декількох етапів. На першому відбувається її відбір, що може бути випадковим або цілеспрямованим, вибіркоким або суцільним, передписаним або ініціативним, довільним або що засновується на певних критеріях і т. п.

На другому етапі відібрана інформація кодується, тобто вливається в ту форму, в якій

вона буде доступна і зрозуміла одержувачу, наприклад, письмову, табличну, графічну, звукову, символічну і т. п., і відповідно підбирається подібний засіб її передачі — усний, письмовий, за допомогою різноманітного роду штучних сигналів, умовних знаків. Вважається, що при передачі інформації, особливо важливої, не варто обмежуватися одним каналом — повідомлення по можливості краще дублювати, не зловживаючи, однак, укладанням по кожному приводу документів, інакше потік паперів може “захлеснути”.

На третьому етапі відбувається передача інформації, а на верхньому її отримання, сприймання одержувачем, декодировка, тобто розшифровка, і осмислення.

Відправник будь-якої інформації завжди чекає, що яким-небудь чином на неї відреагує і донесе до нього цю реакцію, іншими словами, встановить з ним зворотний зв'язок. Таким чином, зворотний зв'язок — є сигнал, що спрямовує одержувачем інформації відправнику, в якому підтверджується факт отримання повідомлення і характеризується ступінь розуміння (або нерозуміння) в ньому інформації, що міститься.

В ідеалі зворотний зв'язок повинен бути свідомий, а тому плануватися заздалегідь, перетворюватись в оптимальну форму, відповідну ситуації, можливості сприймання партнером (а не власній вигоді), встановлюватися без зволікання, в відповідь на конкретний сигнал (особливо, якщо про нього просять) і характеризуватись доброзичливістю. Сигналами свідомого зворотнього зв'язку при усній передачі інформації бувають уточнення, перефразування, узагальнення, вираження почуття. Оскільки такі сигнали можуть бути достатньо слабкими, то за реакцією партнерів потрібно уважно спостерігати.

Тривкий зворотний зв'язок дозволяє істотно підвищити надійність обміну інформацією і хоча б частково уникнути її втрат і завад, що викривляють її сенс.

До таких завад передусім відносяться стереотипи, тобто тривкі думки з приводу людей і ситуацій, що дозволять судити про них по асоціації. Пристрастям до стереотипів може страждати як відправник інформації, так і її одержувач, тому при здійсненні комунікацій необхідно засвідчитися в реальному розумінні партнерами суті проблеми, а не обмежуватися традиційним питанням “як зрозуміли?”, на що звичайно в будь-якому випадку відповідають.

Зазвичай, інформація викривляється внаслідок того, що відправник і одержувач мають різний статус, положення, передвзято відносяться один до одного або до того, про що або про кого йдеться. Звичайно, подібний підхід “до добра” не доводить, і його потрібно рішуче переборювати, критикувати, але повідомлення може не сприйматися із-за відсутності інтересу до нього, нерозуміння його важливості. Цей інтерес доводиться до відома партнера шляхом пояснення вигоди, що він може мати, віднесшись до інформації належним образом, і втрати, пов'язані з її ігноруванням.

Перешкодою обміну інформацією можуть служити і “технічні неполадки”. До них передусім відноситься різне розуміння символів, за допомогою яких інформація передається, викликане відмінностями в утворенні, спеціальності, кваліфікації, національними особливостями або слабким знанням мови.

Часто вербальна, тобто за допомогою слів, інформація, що передається, викривляється невербальними “довісками”, котрі також можуть по тим або іншим причинам сприйматися неоднозначно (в Болгарії, як відомо, заперечення супроводжується кивком голови, що в більшості країн сприймається як знак згоди).

Нарешті, викривлення або втрата інформації відбувається під впливом фізіологічних і

психологічних причин: втоми, слабкої пам'яті, забудьковатості, розгубленості партнерів, їхньої лінії або навпаки, імпульсивності, що не дозволять зосередитися, зайвої емоційності, нетерплячості, що висловлюється в перебиванні партнера, забіганні вперед, недослухованні до кінця, постійному коментуванні почутого. Все це не дасть можливості одному з учасників обміну інформацією донести її до іншого в повному обсязі, а іншому — відповідним чином її сприйняти, що в кінцевому підсумку відбивається на якості управлінських рішень.

В певному ступені процес обміну інформацією полегшує короткість, ясність, недвозначність повідомлень, в якій би формі вони не передавалися, постійний контроль за її змістом, засобами передачі і прийому, використання паралельних і перехресних інформаційних каналів, дублювання усної інформації письмовою.

5. Особливість обміну письмовою інформацією.

Обмін письмовою інформацією здійснюється в рамках фірми шляхом видання і поширення різного роду документів наказів, інструкцій, службових записок і т. п. До складання документів необхідно підходити вельми ретельно, і насамперед з точки зору їх мети. У якості такого можуть виступати: інформування співробітників, надання на них необхідного управлінського впливу, інструктаж в зв'язку із здійсненням тієї або іншої роботи, контроль за її результатами, звіт про зробленого за певний період, повідомлення про які-небудь події і т.п.

Відповідно до мети створення документи можуть бути розпорядливими (наказ, вказівка); організаційними (положення, статут, інструкція, протокол); інформаційно-довідковими (довідка, доповідна або пояснювальна записка, акт, службовий лист, телеграма, - телефонограма, факсограма, командировочний посвідчення); особистими (автобіографія, заява, довіреність).

Іншою вимогою до документа є чітке визначення його змісту і об'єму. Об'єм документа звичайно пов'язаний з характером і інтерпретацією відомостей, що містяться в йому. Це можуть бути відібрані і класифіковані за тим або іншим принципом факти; обґрунтовані думки; висновки і рекомендації, спонукаючі людей (виконавців і керівників) до необхідних дій.

Вся інформація, що є в документі звичайно не включається, бо він не повинен бути дуже великим; при необхідності вона відбивається в додатку або запитується додатково. Самі питання освітлюються в тексті в порядку убутання відносної важливості, а малозначні не включаються зовсім. У той же час документ повинен бути досить повним і містити всю основну інформацію, необхідну для розуміння суті проблеми. Спірних питань в документах звичайно стараються не зачіпати, або в крайньому випадку давати їх, як і роз'яснення в додатку

Ще одна вимога до документа визначеність відносно одержувача, тобто адресата. Необхідно добре уявляти собі, якою інформацією він має в своєму розпорядженні з питань, що містяться в документі і який відношення до них і до відправника (згода, довір'я, підтримка, байдужість, сумнів, упередження, опір і т.д.). Все це дозволить правильно відібрати інформацію, що включається в документ, і відповідним образом розставити акценти в ній, а також сформулювати пропорційні можливостям одержувача задачі. Зміст документа викладається зрозумілою, лаконічною мовою, що виключає подвійне тлумачення його значення, по певній схемі. У заголовку і перших фразях розкривається суть проблеми; далі формулюються причини появи документа, робляться висновки і рекомендації (треба мати на увазі, що це не одне і те ж!). Нарешті, на закінчення

приводяться необхідні обґрунтування її рішення.

Приміщення на перше місце в тексті документа самої важливої інформації дозволяє зацікавити адресата, отримати у нього необхідну підтримку, так і взагалі допомогти йому відразу ж ухвалити рішення про те, як з даним документом поступити: підтримати чи ні; займатися їм або відправити в архів; працювати над ним самостійно або передати іншим (підлеглим, колегам з інших підрозділів по приналежності).

Інформація, що вміщується в документі, складається з окремих елементів, званих реквізитами. Діючими в цей час стандартами передбачений 31 реквізит; частина реквізитів є обов'язковими, і на їх основі відбувається ідентифікація документів. До обов'язкових реквізитів відноситься, наприклад текст назва, заголовок до тексту, підпис, друк, індекс, найменування автора (організації або фізичної особи) і

Незважаючи на лавиноподібне зростання обсягу письмової інформації, що не в останню чергу пов'язано з бюрократизацією управління, вирішальну роль в процесі управління, особливо оперативного, грає обмін усною інформацією. Він буває одностороннім і багатостороннім і здійснюється в процесі різного роду зборів, нарад і бесід, що носить як офіційний, так і неофіційний характер.

6. Зібрання і наради як форма обміну управлінською інформацією.

Наради і збори являють собою форму колективного обміну інформацією, що закінчується прийняттям конкретних рішень. Звичайно вони розрізняються довкола учасників (на нараді присутні фахівці або зацікавлені особи; на зборах весь персонал організації або його представники); довкола проблем (, що обговорюються на нарадах розглядаються конкретні поточні питання; на зборах більш загальні, що нагромадилися за певний період); метою (наради мають оперативний характер і покликані внести коректива в діяльність підприємства; на зборах передусім підводяться підсумки і визначаються плани на майбутнє і, звичайно, ефективність подібного роду заходів невелика: як вважають фахівці, вона не перевищує 10%, однією з основних причин чого є невміння переважної більшості людей працювати за допомогою цієї організаційної форми діяльності. Навряд чи знайдеться інший вигляд комунікацій, на здійснення якого тратилося б стільки часу і коштів, відволікалося б від повсякденних справ стільки людей, скільки для проведення зборів і нарад, тому існує в чималій мірі справедлива думка про те, що кращими з них є ті, які взагалі не треба провести. Але іноді, незважаючи ні на що, робити це все ж доцільно. Зокрема, збори і наради скликаються в тих випадках, коли треба зробити важливе повідомлення, яке може породити значну кількість питань, що вимагають негайного обговорення і уточнення на місці; коли треба добитися узгодженого розв'язання принципової проблеми, отримати схвалення тих або інших важливих і серйозних дій; проінструктувати групу людей по методах і процедурі виконання якоїсь важливої роботи; коли потрібно публічно викрити або спростувати якусь помилкову інформацію, слух. Але навіть і в цих випадках необхідно подумати, чи не краще ухвалити одноосібне рішення або обмінятися думками заочно, наприклад по телефону.

Підготовка зборів і нарад починається з розробки порядку денного, яка узгоджується з всіма учасниками, а потім уточнюється і коректується і в остаточному варіанті лунає їм перед початком заходу.

Коло учасників наради повинне бути максимально вузьким; запрошуються тільки ті люди, без яких зовсім не можна обійтися: співробітники, безпосередньо пов'язані з рішеннями, що приймаються, конкретні їх виконавці, фахівці у відповідній області, а також особи, що

мають досвід дій в ситуації, з приводу якої скликається нарада.

Якщо кандидатів для присутності на нараді набирається дуже багато, краще запросити представників, оскільки захід може виявитися некерованим і не дати очікуваних результатів.

Нарада повинно починатися в точно призначений термін, що визначається часом, зручним більшості учасників (а не тільки керівництву!). Звичайно мова йде про другу половину дня, що зумовлено чисто практичним підходом: збуджені учасники навряд чи зможуть продовжувати нормальну роботу на своїх місцях після бурхливих дебатів, і їх краще відразу ж відпустити додому.

Тривалість нарад, за винятком надзвичайних випадків, не повинна перевищувати двох годин, і це не випадкове. Психологи зазначили, що вже через 30 40 хвилин у людей спостерігаються ознаки ослаблення уваги; через 70 80 з'являється фізична втома; через 80 90 розвивається негативна активність розмови, заняття сторонніми справами; через 2 години безперервної роботи її учасники готові піти на все, щоб швидше розійтися по будинках. Зрозуміло, що тут вже не до конструктивної плідної роботи.

При проведенні зборів і нарад необхідно суворо дотримуватися регламенту: захід починається в точно призначений термін без очікування що запізняються, і якщо не трапляється непередбачених подій, повинне бути закінчене в передбачений час. Зрозуміло, виробничі «оперативки», де відбувається «накачка» підлеглих, заслухання їх коротких повідомлень і інформування про прийняті «вгорі» рішення не вимагає такого жорсткого дотримання перерахованих вище умов, однак і тут необхідно берегти час і сили учасників.

Успіх будь-якої наради або зборів багато в чому залежить від вмілості його керівника. Останній, якщо мова не йде про «оперативку», зовсім не обов'язково повинен бути «босом», але неодмінно користуватися авторитетом і повагою що зібралися і особисто знати достоїнства і нестачі більшості присутніх.

Першим обов'язком керівника є психологічне розвантаження учасників заходу, виведення їх із звичайного рутинного стану і включення в активну роботу. Цього він досягає, створивши доброзичливу обстановку і налагодивши неформальні відносини, що дозволяє надалі забезпечити вільний обмін інформацією, повністю використати досвід, знання і компетенцію людей.

Комфортна обстановка багато в чому зумовлюється тим, що присутнім надається можливість вільно висловлювати свою думку, коментувати різні точки зору і ідеї, спокійно готуватися до виступів і відповідей на поставлені питання, безперешкодно міняти свою точку зору в зв'язку з появою додаткової інформації. Одночасно кладуться край пустопорожні дебати, голе критиканство, монополізація часу наради для затвердження права на істину, ведеться боротьба з однодумністю, бо при ньому нарада виявиться некорисним.

Іншим обов'язком керівника є розв'язання організаційних проблем: забезпечення дотримання регламенту, порядку і дисципліни серед присутніх (недопущення ходіння, розмов і , ведення протоколу.

Нарешті, третій обов'язок складається в активізації аудиторії і організації дискусії. Для цього йому необхідно уважно слухати виступаючих, спостерігати за ними, фіксувати розвиток обговорення, його вузлові моменти, помічати і підтримувати нові ідеї, управляти конфліктами, знаходячи свій «ключ» до кожного з тих, що зібралися. Так, сперечальників і всезнайок потрібно віддавати «на розтерзання» аудиторії, не дозволяти займатися

критиканством негативістам, нагадувати про регламент балакучим, зміцнювати упевненість соромливих, адресувати присутнім питання цікавих, торсати «сонь», блокувати спроби великих «шишок» нав'язати що зібрався свою думку, застосовуючи так звану тактику «так, але...», тобто, погоджуючись, одночасно робити такі обмовки, при яких ця думка втрачає значення.

На думку психологів, успіх публічної дискусії багато в чому визначається застосуванням ряду специфічних прийомів, зокрема, присутністю так званого «адвоката диявола», що спеціально захищає явно не правову справу.

Підсумки наради оцінюються кількістю і якістю вироблених на йому управлінських рішень, і якщо таких не пішло, то воно виявляється некорисним. Саме в ці рішення перетворюються «заготівлі», зроблені перед початком заходу різного роду довідки, діаграми, графіки.

Останнім часом в західних фірмах набули поширення так звані «проблемні наради» де відбувається спільний пошук розв'язання тих або інших важливих проблем в діалозі між рядовими співробітниками і керівництвом. Звичайно такі наради проходять в три етапи. На першому етапі співробітники (як правило одного рівня) зустрічаються з вищими керівниками і висловлюють їм всі «наболілі» проблеми, що нагромадилися за минулий рік. Персональна критика при цьому не допускається, оскільки вважається, що вона знижує ефективність подібних заходів. Обгрунтованість отриманих відомостей і скарг перевіряється на місці.

На другому керівники, базуючись на отриманій інформації, шукають можливі шляхи вирішення поставлених проблем.

На третьому етапі скликаються загальні збори, на яких розроблені на попередньому етапі варіанти всебічно обговорюються і приймаються найбільш відповідний відповідно до якого все і зобов'язані діяти.

7. Організація ділових бесід.

Ділова бесіда це форма обміну інформацією між двома або декількома особами у «вузькому колі». Від нарад і зборів вона відрізняється не тільки кількістю учасників, але і більш вільним характером, як відносно проблематики, так і наслідків: офіційні рішення по підсумках бесід приймаються не завжди, але при цьому для них створюється необхідний ґрунт (учасники отримують інформацію для роздумів, за якими можуть піти, а можуть і не піти відповідні дії).

Бесіди є необхідним складовим елементом таких управлінських процедур, як оформлення на роботу або звільнення співробітників; атестація працівників; прийом відвідувачів; консультування; ділові переговори; неофіційні зустрічі і

По характеру бесіди можуть бути офіційними і неофіційними, так званими «робітниками»; по спрямованості цільовими (переслідуючими конкретні задачі) і вільними (наприклад, ознайомлювальний); регламентованими, що тобто здійснюються за певними правилами і в наказаній послідовності (анкетування) і нерегламентованими, безсистемними (дружня розмова).

На відміну від інших форм обміну інформацією бесіди характеризуються високою мірою тісноти контактів, безпосередністю спілкування, обов'язковістю зворотного зв'язку. У результаті бесіди створюють сприятливі умови для розвитку неформальних, особистих відносин.

Цикл ділової бесіди складається з трьох етапів: підготовчого, основного і заключного.

Розглянемо їх більш детально.

Підготовка бесіди починається з визначення мети, яку з її допомогою необхідно досягнути, і відповідно кола питань, що обговорюються в зв'язку з цим з урахуванням інтересів партнера.

Другий крок на цьому етапі (якщо це необхідне) – складання попереднього портрета партнера на основі даних про його службове положення, політичних поглядах, відношенні до навколишніх, суспільній діяльності і заслугах, любимих і заборонних тем для розмов. Таку інформацію звичайно отримують у знайомих, партнерів, клієнтів, журналістів і т. п. В те. же час до неї необхідно відноситися обережно, оскільки вона перебуває під впливом ряду суб'єктивних обставин, зокрема: міри знайомства з тим, про кого йде мова; незалежність або залежність від нього; передвзятості або непередвзятості по відношенню до нього;

Міри розвитку у того, що характеризує ті якості, про які він говорить (бо кожний міряє інших передусім, орієнтуючись на себе); ситуацією, в якій ці якості спостерігалися. Третій крок буде перебувати у виробленні стратегії бесіди і її плану, а також різних тактичних «заготівель», потреба в яких може виникнути по ходу справи. План бесіди включає схему викладу матеріалу, зумовлюючи багато в чому її структуру; причому, цією схемою допустимо користуватися відкрито. Однак наскільки близько їй слідувати, визначається, виходячи із значущості бесіди, числа її учасників, запасу часу, а також досвіду проведення подібного роду заходів.

Крім плану на підготовчому етапі складається попередній текст виступу, що складається з набору ключових понять і слів, а також детально розробляються, освоюються його окремі фрагменти, що включають повні формулювання ділових пропозицій, які повинні бути зроблені партнерам.

Четвертим кроком підготовчого етапу бесіди може бути її репетиція спочатку віч-на-віч з собою, а потім, можливо, з ким-небудь з колег. Репетиції передуює осмислення матеріалу, запам'ятовування черговості його викладу і окремих фрагментів тексту, так щоб їм можна було б вільно оперувати» і при необхідності точно відтворювати по пам'яті (особливо це торкається цифрових даних і цитат).

П'ятий крок підготовчого етапу бесіди складається у визначенні часу і місця її проведення; при цьому необхідно враховувати їх можливий вплив на її результат (вдома, як говориться рідні стіни допомагають). І все це обов'язково узгоджується з партнерами. Якщо учасниками бесіди є співробітники однієї організації, то місце бесіди залежить лише від того, де простіше встановлюються контакти. Це може бути кабінет керівника, робоче місце підлеглого, спеціальна кімната для засідань, а також позаслужбова обстановка, аж до домашньої. З сторонніми особами бесіди проводяться або в кабінеті що запросив їх, або в спеціальній кімнаті для гостей.

У будь-якому випадку бажано, щоб приміщення для бесіди було світлим, з теплим забарвленням стін. Освітлення добре мати регульоване, чого можна добитися за рахунок застосування декількох видів світильників (в кінці дня наприклад, яскраве освітлення не рекомендується). Бесіду краще провести, сидячи в кріслах у невеликих столиків (великі столи розділяють, а не зближують партнерів, особливо при розміщенні один проти одного, а на стільці неможливо прийняти розслаблену позу. При несприятливому розвитку бесіди некомфортна обстановка може привести це учасників в агресивний стан). Крісла (або стільці) повинні бути однаковою висоти, що підкреслює рівність сторін. Учасники повинні мати вільний доступ до олівців, паперу для записів, а також до

попільнички (але курити можна тільки із згоди всіх присутніх). Загалом вся обстановка повинна настроювати на дружній діловий лад.

Другий етап циклу, сама бесіда, починається з привітання і осмислення перших вражень про партнерів, включаючи їх настрій, багато в чому що зумовлює результат. Основи сприйняття партнерів, як вже було показано, закладаються на попередньому етапі і загалом формуються після першого контакту під впливом таких обставин, як "гало-ефект" (цілісна оцінка людини як приємного або неприємного), стереотипи, настрої в момент зустрічі, домінуюча потреба, захисні механізми і

При цьому треба враховувати, що більшість людей, що цілком з'ясовно, намагаються тими або іншими способами приховати своє «Я». Частіше за все, як показують дослідження, це робиться шляхом використання різного роду «масок».

Одні стають «черепашками», що ховають за непробивним панцирем свій внутрішній світ від навколишніх; інші «дикобразами», що наїжувалися «, об голки яких легко вколотися; треті «левами», що грізно гарчать «, прагнучими всіх налякати; четверті «хамелеонами», що швидко пристосовуються до співрозмовника і зміни обстановки; п'яті виявляються зовсім «безбарвними», так що ідентифікувати їх взагалі неможливо. Наступним кроком після привітання і оцінки партнерів є з'ясування реального запасу часу, яким має в своєму розпорядженні кожний учасник бесіди, щоб по ходу справи внести необхідну коректива в її передбачуваний хід і зміст.

Після цього у випадку, якщо бесіда проводиться з сторонніми зазделегідь запрошеними особами, можуть бути подані кава, чай, суха випічка.

Власне бесіда починається з вступної частини, об'єм якої може займати до 15% загального часу. Її задача складається в знятті психологічної напруженості і встановленні контактів з співрозмовниками. Досягається це шляхом створення атмосфери взаєморозуміння, вияву щирого співчуття до особистості і справ партнерів, підкреслення пріоритетності інтересів останніх, одночасно привертаючи їх увагу до своїх. Звичайно ініціатива тут належить господареві або старшому за віком.

Після зняття психологічного напруження переходять безпосередньо до самої бесіди. Цей перехід може бути прямим, без вступу, і починатися з короткого викладу суті справи, що в основному властиво короткочасним малозначним контактам між керівником і підлеглим. Він може починатися з постановки ряду проблемних питань, що відносяться до теми бесіди. Він може, нарешті, відштовхуватися від згаданих в розмові на загальну тему фактів і подій, які прямо або непрямо пов'язані з проблематикою, що обговорюється.

У головній частині бесіди активною стороною звичайно є ініціатор (виключення складає звітна бесіда з підлеглим). Він старається від початку до кінця дотримуватися вибраного основного напрямку, ведучого до наміченої мети. Це досягається послідовною постановкою питань в зазделегідь певному порядку і проведенням власної основної думки.

Висловлюватися і формулювати питання в процесі бесіди треба в ясних, простих виразах, одночасно уважно вслухуючись в значення слів співрозмовника і намагаючись зрозуміти, що за ними стоїть.

У процесі бесіди важливо з'ясувати, чому співрозмовник сприймає ситуацію саме так, а не інакше, тому йому необхідно дати можливість повністю виговоритися, в потрібні моменти роблячи зауваження або задаючи питання, однак уникаючи при цьому вступу в дискусію.

Після того, як співрозмовник висловиться, йому необхідно продемонструвати власний погляд на речі, показавши проблему з іншого боку. Робити це треба спокійно, доброзичливо, аргументування, не викриваючи його в помилках і не наполягаючи беззастережно на власній думці чим більше чоловік хоче в чомусь переконати іншого, тим менше він повинен затверджувати, особливо на початку розмови. Бесіду необхідно вести так, щоб партнер міг в кінцевому результаті сам спростувати свої помилкові думки. У кінці бесіди господар або ініціатор підводить її підсумки, показує, як може бути використана отримана в її процесі інформація, закликає співрозмовників до її осмислення і подальших активних дій.

Якщо час бесіди спеціально не регламентувався (що частіше за все має місце при прийомі відвідувачів), це є сигналом для завершення зустрічі. Для нетямущих партнерів розроблений спеціальний комплекс прийомів вил ввічливості дати їм зрозуміти, що бесіда завершена і у господаря є інші справи..

Третім етапом циклу бесіди є її критичний розбір на основі зроблених записів, що дозволяє відповісти на питання: наскільки чіткими були формулювання; чи все було сказане; чи завжди вдавалося отримати задовільні відповіді; чи не інспіровані були останні бажанням догодити господареві; чи могли бути співрозмовники більш відвертими; чи не виявлялося на них зайвий психологічний тиск; наскільки невимушено, комфортно вони себе відчували; чи можна вважати результати бесіди задовільними; чи необхідно, а якщо так, то коли, продовжити обговорення даних питань.

8. Теорія інформації.

Система управління виробництвом являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів (інформація, технічні засоби, фахівці, функції управління), що забезпечують при їх скоординованій взаємодії реалізацію поставлених цілей.

Теорія інформації це наука, що вивчає комерційні закономірності, пов'язані з отриманням, передачею, обробкою і зберіганням інформації. Її основні положення були сформульовані Сенноном в 40-х роках н.е. Теорія інформації є необхідним складовим управління і грає важливу роль в науковому менеджменті.

Інформація наявність деяких відомостей про стан об'єкта і навколишнє зовнішнє середовище. Будь-яка інформація, щоб бути переданою, повинна бути закодована. Сигналами можуть бути світлові або світлові імпульси, сигнали і т.д. Щоб вирішити задачі інформації, треба навчитися вимірювати кількість обсягу інформації, що передається, пропускну спроможність каналу.

Отримала назву Ентропії міри невизначеного стану фізичної системи.

Будь-яке повідомлення являє собою сукупність відомостей про деяку фізичну систему. Міра невизначеності фізичної системи визначається не тільки числом його можливих станів, але і числом його імовірностей.

Розглянемо деяку величину X , яке характеризує стан системи. Тоді

$P_i = P(X \sim x_i)$ імовірність того, що система при стані x_i буде визначатися цим вираженням

x_i	x_1	x_2	...	x_n
P_i	P_1	P_2	...	P_n

Для опису міри невизначеної системи не важливе чисельне значення кожного x , а

важлива міра.

Як міра апріорного невизначення в теорії застосовується спеціальна одиниця вимірювання ентропія. Поняття ентропії є основним

$$H(X) = - \sum_{i=1}^n (P_i * \log P_i)$$

Ентропія володіє рядом властивостей:

1. Звертається в нуль, коли одне з складових достовірне, а інший стан неможливий;
2. При заданому числі станів вона звертається в максимум, коли ці стани різновірогідні;
3. Володіє властивістю адитивності, тобто коли декілька незалежних систем об'єднані в одну, то ентропія складається.

$$\begin{matrix} x_i & x_1 & x_2 \\ P_i & ? & ? \end{matrix}$$

Алгоритм ентропії системи рівний 1.

Надійність інформації.

Надійність передачі інформації визначається надійністю з'єднання елементів в інформаційній системі.

При послідовному з'єднанні елементів вихід з ладу хоч би одного елемента приводить до відмови всієї системи. Імовірність безвідмовної роботи буде дорівнювати виробленню імовірностей безвідмовної роботи кожного елемента системи.

$$P_c = \prod_{i=1}^n P_i ; \quad P_c(t) = \prod_{i=1}^n P_i(t)$$

Якщо в рівнянні імовірність безвідмовної роботи однакова, то $P_c(t) = P^a(t)$, де $a = n$

При паралельному з'єднанні елементів система загалом відмовляє при виході з ладу всіх елементів. Імовірність відмови системи рівно імовірності відмови всіх елементів.

$$q_c(t) = q_1(t) * q_2(t) * \dots * q_n(t) ;$$

$$q_c(t) = \prod_{i=1}^n q_i(t) ; \quad P_c(t) = 1 - \prod_{i=1}^n q_i(t) \text{ — імовірність безвідказної роботи}$$

Тривалість передачі інформації.

$$k_1 \quad k_2 \quad \dots \quad k_r \quad \dots \quad k_n$$

час
перенесення

цикл

k

? t₂ — Тривалість сигналу

i

k k-1

? t₂ + ? = t₂ — Час процесу передачі інформації

i i

k-1

де ? — час переносу інформації

i

Процес сприйняття (передачі) інформації.

Розглянемо як проходження через три фільтра:

- 1 Фізичний фільтр;
- 2 Соматичний фільтр;
- 3 Прагматичний фільтр;
- 4 Використана інформація;
- а Статистична інформація;
- б Семантична інформація;
- в Прагматична інформація.

9. Організація комунікативних процесів.

Надійність і ефективність передачі інформації залежить від комунікабельності, тобто передачі інформації від одного суб'єкта іншому. Як суб'єкти можуть виступати як окремі особи, так і організації.

Обмін інформації включає три етапи:

1. Ініціювання;
2. Передача інформації від джерела в пункт призначення;
3. Вплив інформації на одержувач і його відгук.

Процес передачі інформації.

Кодировка

Канал

Передача

Канал

Прим...: Передача інформації супроводиться шумом.

Суб'єкти між собою можуть мати різні конфігурації цього зв'язку.

Зразки комунікаційної мережі.

1 2 3 4 5 6

1. Всеканална зв'язок;
2. Колесо;
3. Вертушка;
4. Колесо;
5. Ланцюжок;
6. Вертушка.

Існують комунікаційні мережі, що мають вертикальний, горизонтальний і діагональний зв'язок.

Від різних видів комунікації можна отримати різну міру багатства інформації.

Розглянемо одну з схем зв'язку:

Горизонтальний зв'язок

Діагональний зв'язок.

Вертикальний зв'язок

Організація

Види комунікацій:

- ? Розмова «особа до особи»;
- ? Телефонна розмова;
- ? Особисте послання;
- ? Діловий лист;
- ? Статистичні дані.

Комунікабельні стилі.

Самі по собі комунікабельні стилі стилі, з допомога яких один індивідуум вважає за краще будувати свої відносини з іншим. За основу оцінки цих стилів приймають дві основні змінні:

1. Міра відвертості по відношенню до інших;
2. Адекватність зворотного зв'язку.

Різні стилі можна поділити на п'ять груп:

- 1) Відкриття для себе;
- 2) Реалізація себе;
- 3) Замикання в собі;

- 4) Захист себе
- 5) Торгуватися за себе.

Це розділення стилів і їх взаємозв'язок можна представити у вигляді матриці:

Відвертість
по відношенню
до інших.

Адекватність зворотного зв'язку.

- 1 Характеризується тим, що той, хто розмовляє, прагне відкрити собі. Недолік: порівняно низька адекватність. Більше говорить і менше сприймає.
- 2 Характеризується високою мірою відвертості і високою мірою адекватності.
- 3 Характеризується низьким рівнем відвертості і адекватності. Більше прислухається до самого собі.
- 4 Характеризується тим, що один індивідуум більше слухає іншого, менше говорить за себе.
- 5 Характеризується помірною відвертістю і помірним оборотним зв'язком.

Інформація, послана відправником з використанням слів, називається вербальною. Послана ж без слів – невербальною.

Доведення інформації або організація поширення інформації може бути різною. Одна інформація – це інформація, яка повинна бути доведена до кожного працівника (несе загальний чинник).

Передача інформації великого обсягу проходить шляхом відсівання. Відповідні обличчя займаються тим, що вони сортують інформацію на предмет того, чи повинна вона бути передана керівнику чи ні. Це так званий метод відсівання інформації.

У житті інформацію можна розділити на:

1. Формальну інформацію, передача якої здійснюється відповідно до діючих інструкцій і розпоряджень. Нестача такої інформації в тому, що вона долає велике число каналів, що займає багато часу.
2. Неформальну інформацію, що отримується неформальним шляхом від компетентних працівників.

У реальності ці два види інформації поєднуються.

Література

1. Association of Information and Dissamination Centers, 1987, Spring Meeting. Information Service and Use. V. 7, 1997
2. Кричевский Р.Л. «Если Вы — руководитель...», М. - 1996
3. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента, М. - 1995
4. Шекшля С. В., Управление персоналом современной организации, М. - 1996