

Вопрос 7. Коммуникации в системе управления

7.1 Понятие управленческой информации. Роль информации в деятельности менеджера. Коммуникации и эффективность менеджера. Система информационного обеспечения управления.

7.2 Модели и типы коммуникационных взаимодействий (*самостоятельно*).

7.3 Личное общение (*самостоятельно*).

7.4 Управление совещаниями и деловыми переговорами.

7.5 Необходимость организационных структур на предприятии и их информационная эффективность.

7.1 Понятие управленческой информации. Роль информации в деятельности менеджера. Коммуникации и эффективность менеджера. Система информационного обеспечения управления.

Информация - это сведения о каком-либо явлении или объекте. По предназначению информация может быть: открытая, для служебного пользования, секретная, совершенно секретная, секретная особой важности (соответствующие грифы).

Информация управления - совокупность сведений, устраняющих неопределенность знаний у получателя сообщений. Информация передается устным, письменным, аудиовизуальным и электронными способами по различным каналам связи и используется персоналом для выработки управленческого решения. В сфере управления наибольшее распространение получили документальные и электронные формы предоставления информации.

Потоки информации — совокупность сообщений, объективно отражающих развитие хозяйственного процесса, которые передают по каналам связи для осуществления управления.

Коммуникация и информация - разные, но взаимосвязанные понятия.

Согласно исследованиям, менеджер тратит от 50 до 90% своего времени на коммуникации, поскольку информационный обмен встроен во все основные виды управленческой деятельности.

С другой стороны, многочисленные опросы показали, что 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают плохо налаженные коммуникации основной причиной неэффективности организации. Поэтому менеджер должен представлять суть коммуникационного процесса, обладать хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимать как среда влияет на обмен информацией.

Коммуникация включает и то, что передается, и то, как это передается. **Коммуникации** (от лат. «делаю общим, связываю») – это процесс передачи информации от источника к получателю с целью изменить его знания, установки или явное поведение. **Коммуникационная сеть** — это соединение определенным образом участников коммуникационного процесса с помощью информационных потоков. **Коммуникационный стиль** — это способ, с помощью которого строятся коммуникационные связи и взаимодействие субъектов и объектов информации.

Ценность информации

$$Q(\tau) = P_C \times P_{\Pi} \times P_D, \quad (6)$$

где P_C - вероятность поступления информации;

P_{Π} - вероятность полноты информации;

P_D - вероятность достоверности информации.

Поэтому необходимо добиваться своевременного поступления информации, но без её избыточности или недостаточности. Все это повысит эффективность обработки информации и принятых решений. Роль информации для процесса управления двойственна. С одной

стороны, постоянное увеличение потока информации по мере развития системы создает трудности в управлении ею, так как требуется переработка все возрастающего объема информации (второй информационный барьер). С другой стороны, по мере роста объема информации увеличиваются возможности совершенствования производства.

Коммуникации в организации могут быть признаны налаженными, если люди получают информацию, необходимую для успешного выполнения ими своих обязанностей. Однако часто эффективная коммуникация отсутствует просто потому, что работники не представляют себе ясно, какая информация необходима. На рис. 20 представлена схема, позволяющая менеджеру уяснить потребности в информации для себя и других заинтересованных лиц.

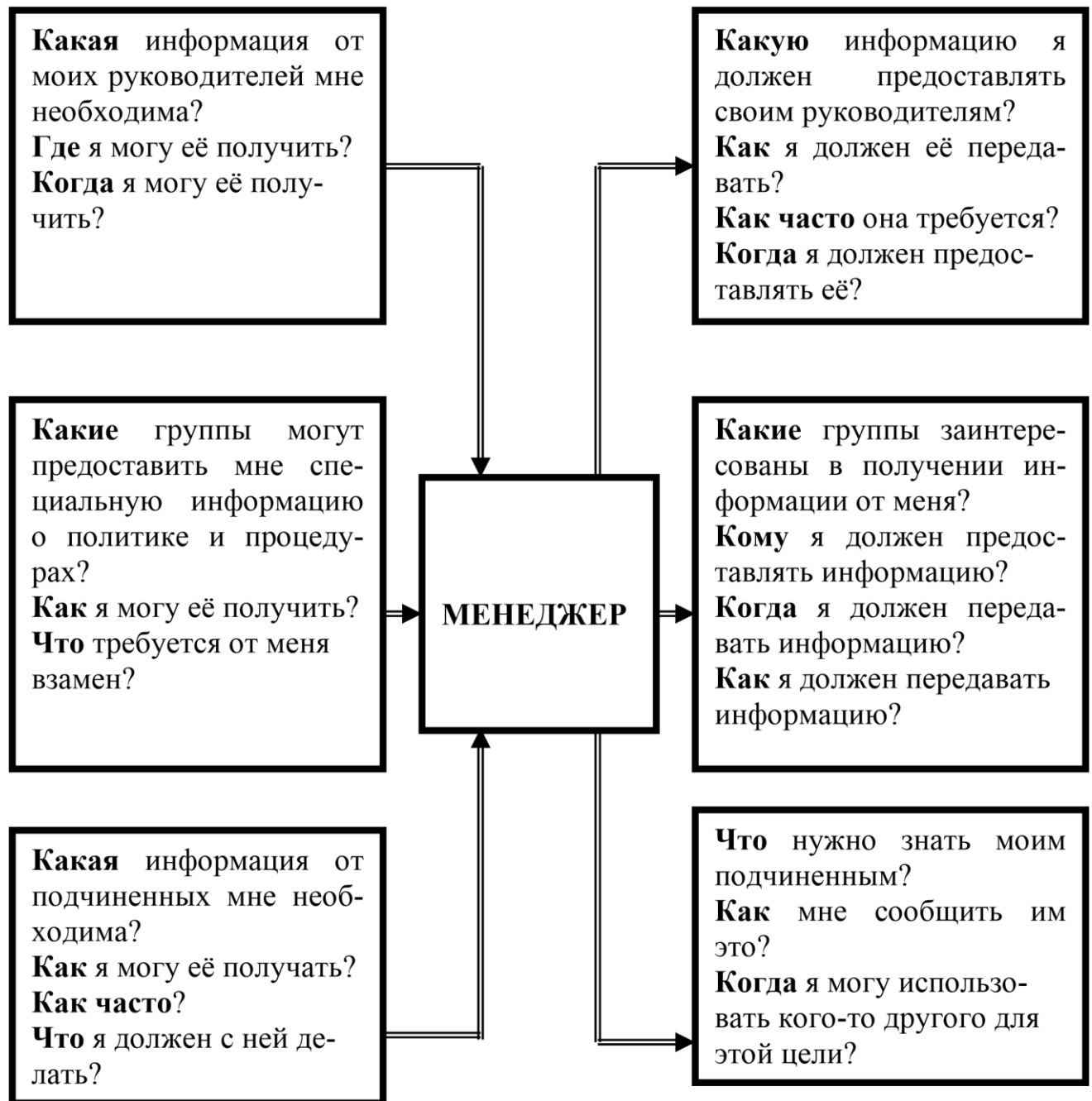


Рис.20. Потребности в информации

При обмене информацией следует иметь в виду, что причинами трудностей могут являться следующие факторы:

- ✓ информационные перегрузки;
- ✓ недостаток информации;
- ✓ неэффективное общение.

Если людям предоставлять слишком много информации, то может наступить своего рода «паралич», т.е. информация не будет восприниматься, так как невозможно реагировать на всю информацию. Чтобы этого не произошло, следует точно определить свои потребности в информации, как менеджера, так и как подчиненного. Недостаток информации может привести к бездействию, неправильному пониманию целей, снижению мотивации. Менеджер, играя информационные роли, должен получать и передавать информацию, только он может определить необходимые объемы и виды информации.

Неэффективное общение обусловлено потерей, искажением, задержкой информации. Неслучайно в армии уставом предусмотрено повторение в устной форме приказа командира и только после этого выполнение приказа. Неэффективное общение ведет к ошибкам, сбоям в работе.

Следует иметь в виду, что информация не передается сама по себе, ею необходимо управлять. Управление включает в себя следующее:

- ✓ выбор канала передачи (рис. 21);
- ✓ выбор формы и способа передачи (таблица 11);
- ✓ ответственность отправителя за правильность полученной информации.

Отправитель – лицо, которое формирует и отбирает информацию, подлежащую передаче, кодирует сообщение и передает его.

Сообщение – сущность информации, передающейся устно или закодировано, с помощью символов.

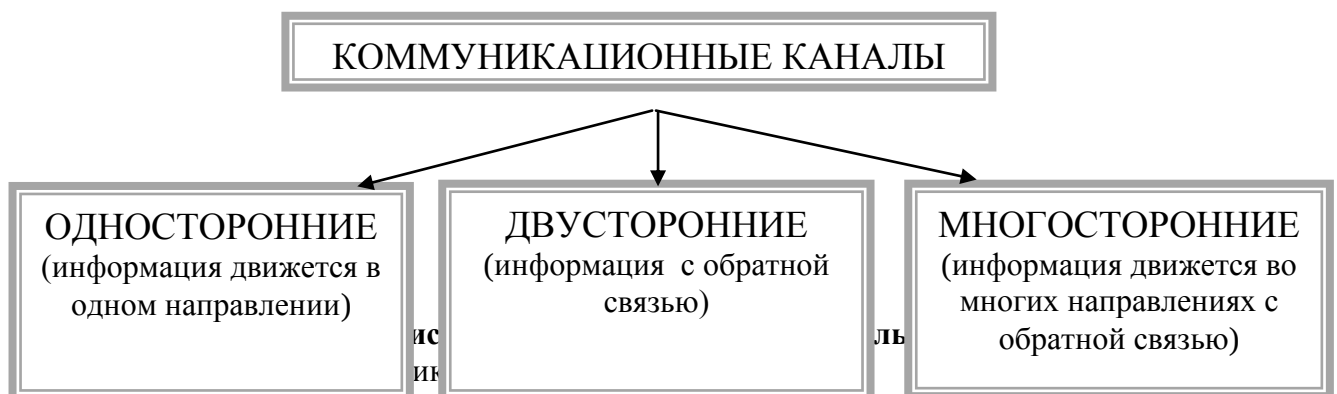


Таблица 11. Способы коммуникации

Способ общения	Примеры и/или характеристики	Преимущества	Недостатки
Переписка	Письма, служебные записки, отчеты	Фиксация в письменном виде. Сообщение может быть отправлено многим адресатам. Можно прочитать и ответить, когда удобно	Проблема хранения. Отсутствие личного контакта. Перегрузка. Нескорое получение ответа. Затраты времени на написание и чтение

Способ общения	Примеры и/или характеристики	Преимущества	Недостатки
Электронные средства связи	Электронная почта, факс, телеконференции и т.д.	Скорость, экономия бумаги. Немедленный ответ, если получатель на линии связи. Часто дешевле переписки	Связь возможна только с абонентами сети. Опасность нарушения конфиденциальности
Совещания, встречи	Несколько человек собираются вместе. Формальные/ неформальные. Запланированные/ незапланированные.	Эффективный механизм для обмена информацией, решения проблем, принятия решений и т.д. Могут убедить группу в необходимости согласования действий	Большие затраты времени. Не все, что обсуждается, в равной степени важно для всех участников Неструктурированные совещания могут быть использованы для того, чтобы избежать принятия решения
Телефонные разговоры	Быстрый обмен информацией с удаленным собеседником при наличии устойчивой связи	Можно получить немедленный ответ. Личный контакт с удаленным собеседником Социальная функция	Большие затраты времени при перегруженной или ненадежной линии связи. Отсутствие записи. Отсутствие визуальной обратной связи
Личные встречи	Самый непосредственный и наиболее распространенный способ обмена информацией (общение). Наиболее предпочитаемый	Личный контакт. Возможность немедленно убедиться в понимании и получить ответ. Визуальная обратная связь. Социальная функция	Большие затраты времени. Отсутствие записи. Опасность отклонения от темы

На современных предприятиях для сбора, обработки, хранения информации с целью своевременного реагирования на запросы клиентов, координации работ и улучшения производственной деятельности создаются специальные службы ИСУ, ИВЦ. На рис. 22 представлены основные функции ИСУ.

Выделяют следующие виды коммуникаций: внешние коммуникационные сети и внутрифирменные коммуникации.

Внешние коммуникационные сети – это государство, потребители, конкуренты, поставщики, общественные и иные организации. От факторов внешней среды зависят коммуникационные потребности организации. Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С потребителями они общаются с помощью рекламы и программ продвижения товаров на рынок. В отношениях с общественностью на первый план выступают вопросы создания имиджа, определенного образа организации на местном, общенациональном или международном уровне.

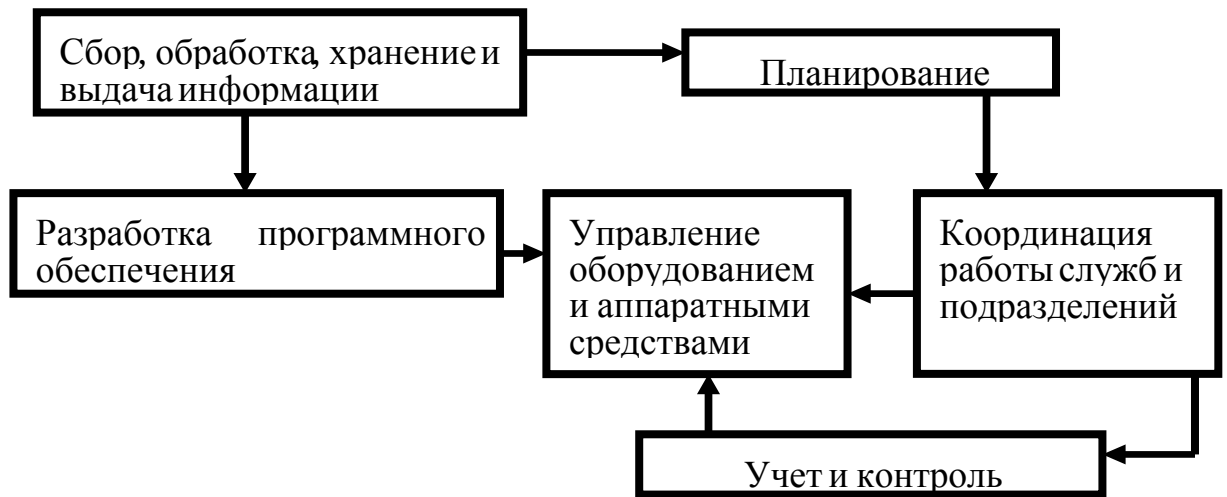


Рис.22. Функции информационной системы управления

Внутрифирменные коммуникации – это межуровневые коммуникации, определяющие перемещение информации в рамках вертикальных коммуникаций (руководитель – менеджер, менеджер – рабочая группа), горизонтальные коммуникации между различными отделами и неформальные коммуникации (например, для распространения слухов).

В качестве путей улучшения системы коммуникации можно выделить следующие.

1. Управленческое регулирование, включающее в себя:
 - ✓ четкое определение и формулирование задач;
 - ✓ формирование у менеджера четкого представления о потребностях информации на всех уровнях;
 - ✓ совершенствование планирования, реализации и контроля в направлении улучшения информационного обмена;
 - ✓ обсуждение планов, задач и путей их решения.
2. Совершенствование системы обратной связи (опросы работников с целью выявления проблем в коммуникации).
3. Совершенствование системы сбора информации с целью снижения тенденции фильтрации идей или их игнорирования на пути снизу вверх.
4. Создание каналов информационных сообщений (статьи в СМИ, телерадиовещание, стенная печать и пр.)
5. Внедрение современных информационных технологий (видеоконференции, электронная почта и др.).

7.3 Личное общение (самостоятельное изучение).

7.4 Управление совещаниями и деловыми переговорами.

«Совещания, по определению, - оправдание для слабых организаций, ибо люди либо работают, либо заседают». Это высказывание П. Друкера интересно и поучительно, однако совещания не обязательно должны быть скучными и бесполезными.

Совещания могут быть формальными и неформальными. Формальные совещания проводятся по формальным правилам и процедурам. **Неформальные** совещания

могут принимать случайные формы, они ведутся без протокола, председателя и секретаря.

В таблице 12 представлены типы формальных совещаний.

Таблица 12. Типы формальных совещаний

Тип совещания	Цель совещания	Функции совещания
Инструктивное совещание	Проинструктировать людей об их работе и ответственности или для передачи информации	Предоставление информации. Распределение ресурсов. Распределение обязанностей. Согласование действий.
Деловое совещание	Принятие решений	Принятие решений. Обмен информацией. Распределение обязанностей.
Комитеты планирования и рабочие группы	Проработка политики и подготовка собраний	Объединение знаний и опыта участников. Обмен информацией. Оказание влияния на политику. Помощь в решении проблем
Консультационное совещание	Способствование укреплению у работников чувства сопричастности и преданности организации	Распределение ресурсов. Усиление кооперации. Согласование действий.
Производственное совещание	Заслушивание отчетов	Объединение знаний и опыта. Оценка текущего состояния дел. Выяснение последствий принимаемых решений. Помощь в решении проблем
Итоговые совещания	Оценка прогресса, достигнутого организацией	Помощь в принятии стратегических решений

По характеру проведения совещания разделяются на следующие типы:

✓ диктаторское — свойственно авторитарному типу управления, когда совещание ведет и обладает фактическим правом голоса только руководитель, остальным участникам предоставляется лишь возможность задавать вопросы, но никак не высказывать собственное мнение;

✓ автократическое — основывается на вопросах руководителя к участникам и их ответах на них, как правило, отсутствуют дискуссии, возможен лишь диалог;

✓ сегрегативное — доклад обсуждают лишь выбранные руководителем участники, остальные слушают и принимают к сведению представленную информацию;

✓ дискуссионное — свободный обмен мнениями и выработка общего решения; право принимать решение в окончательной формулировке остается за руководителем;

✓ свободное — на нем не принимается четкая повестка дня, иногда отсутствует и председатель, иногда заканчивается принятием решения, но в основном сводится к обмену мнениями.

Успех совещания на 90% зависит от качества его подготовки. Сотрудник, ответственный за подготовку мероприятия, прежде всего должен выяснить:

✓ цель совещания,

- ✓ основные вопросы для обсуждения,
- ✓ состав участников,
- ✓ место, время и форму проведения.

Повестка дня составляется только после определения цели совещания. При этом цель должна быть четко сформулирована, иметь логическую завершенность и однозначное толкование. В повестку дня следует включать небольшое количество вопросов, чтобы можно было обстоятельно обсудить их на совещании.

По поводу того, как следует располагать вопросы в повестке дня, существуют два диаметрально противоположных мнения:

1. Вопросы следует располагать в порядке их важности и сложности, так как в начале совещания сотрудники являются более активными, они еще не устали и готовы обсуждать самые важные и сложные вопросы.

2. Вопросы, которые требуют расширенного обсуждения и проработки, лучше всего рассматривать во второй трети собрания, когда физическая и умственная работоспособность участников достигает пика. Текущие вопросы, не требующие много времени, можно решить в первую очередь, а на конец оставить наиболее легкие вопросы, интересные и приятные дела.

Повестка дня должна рассылаться за несколько дней до начала мероприятия (обычно за 3–5 дней), чтобы у его участников была возможность подготовиться. К ней прикладываются материалы, подлежащие обсуждению (проекты докладов по каждому вопросу, информационные материалы, представленные ответственными исполнителями). Такая сопроводительная документация может быть разослана позже — за 1–2 дня до встречи.

После определения цели совещания и круга вопросов, которые будут на нем обсуждаться, можно перейти к выбору кандидатур участников. На совещание следует приглашать сотрудников, которые:

- ✓ принимают ключевые решения по вопросам, вынесенным на обсуждение (их мнение может быть решающим);
- ✓ в соответствии со своими служебными обязанностями обладают определенной информацией по рассматриваемым вопросам;
- ✓ по роду своей деятельности должны быть ознакомлены с информацией, представленной на совещании;
- ✓ будут организовывать выполнение решений совещания.

Следует приглашать людей, способных озвучить разные точки зрения и одновременно готовых к плодотворному взаимодействию.

Полезность собрания обратно пропорциональна числу его участников. Рекомендованное психологами количество для внутреннего делового совещания — от 6 до 9 человек, это обеспечивает высокую продуктивность и такую группу легче контролировать. На практике совещания проводятся и в меньших, и в больших группах.

Если повестка дня насыщенная, то рекомендуем установить регламент обсуждения. Он дисциплинирует участников и помогает председателю контролировать ход собрания. Максимальная продолжительность совещания не должна превышать трех-четырех часов в день. Исходя из психофизиологических особенностей человека, рекомендовано делать перерыв через 1,5 — 2 часа работы на 15 мин.

Протокол является обязательным элементом завершающей стадии совещания. В протоколе фиксируется ход обсуждения вопросов и принятые решения.

Деловые переговоры как коммуникационный процесс и повседневная

коммуникация – это не одно и то же. В таблице 13 отмечены основные отличия этих процессов.

Таблица 13. Отличие повседневной коммуникации от переговорной

Повседневная коммуникация	Переговорная коммуникация
1. Происходит случайно, заранее не планируется	1. Подчинена принципу целесообразности, планируется заранее
2. Отличается большим разнообразием тем и охватывает множество различных аспектов	2. Количество тем для обсуждения ограничено повесткой дня
3. Характеризуется частым и немотивированным переходом от одной темы к другой	3. Переход от одной темы к другой заранее оговаривается
4. Не связана с принятием решений	4. Предполагается принятие совместного решения или соглашения
5. Носит информативный характер	5. Носит перформативный характер, то есть предполагает обязательность действий вслед за высказыванием

Перечисленные отличия оказывают влияние на выбор стратегии и тактики переговоров. **Из всех известных моделей переговорного процесса наиболее полной представляется модель Честера Корраса**, включающая в себя несколько стадий:

1) Стадия предварительного обсуждения.

2) Стадия переговоров.

3) Послепереговорная стадия.

1. **Стадия предварительного обсуждения.** Здесь можно выделить следующие этапы:

- ✓ формирование требований;
- ✓ предварительные встречи участников;
- ✓ сбор и анализ фактов.

На стадии предварительного обсуждения каждый переговорщик имеет ограниченное количество информации, то есть фактически только свой опыт ведения переговоров.

Для исследования переговорной ситуации можно использовать статистику, новости СМИ, общий обзор ситуации. **Во время подготовки к переговорам необходимо ответить на семь вопросов:**

1. Предусмотрены ли санкции за блеф или сообщение ложной информации?
2. Хорошо ли Вы знаете участников переговоров?
3. Ограничены ли сроки переговоров?
4. Кто заинтересован в сохранении status-quo, а кто – в изменениях?
5. Какими издержками чревата тупиковая ситуация?
6. Каким образом стороны будут обмениваться информацией?
7. Допускается ли обсуждение нескольких вопросов сразу?

Опираясь на эти вопросы можно составить тот или иной сценарий переговоров.

2. **Стадия переговоров.** Стадия переговоров включает в себя следующие этапы:

- ✓ вступительная часть;
- ✓ выработка правил и повестки дня;

- ✓ установка круга вопросов и требований;
- ✓ постановка конфликтных вопросов;
- ✓ урегулирование конфликтных вопросов;
- ✓ закрытие и соглашение.

При составлении повестки следует применять следующие правила: вопросы включать в то место повестки, где они могут быть решены с наименьшими усилиями. В начале рассматриваются те вопросы, которые можно решить, не затрагивая противоположных интересов, что создаст позитивный прагматический фон переговоров. В то же время в повестке дня должно быть предусмотрена возможность обсуждать особо дискуссионные пункты в другом месте и в другое время.

3. Послепереговорная стадия. Заключительная стадия переговоров состоит из следующих этапов:

- ✓ проработка соглашений;
- ✓ одобрение соглашений;
- ✓ интеграция результатов;
- ✓ синтез и закрытие.

Постпереговорная стадия – это обмен обязательствами, в отличие от переговорной, где идет обмен репликами. Если в обязательства верят, то соглашение заключается, если нет, позиции обеих сторон объективно ослабляются.

7.5 Необходимость организационных структур на предприятии и их информационная эффективность.

Организация – объединение людей, совместно реализующих программу или цель. Управлять организацией – это значит вести предприятие к этой цели, пытаясь наилучшим образом использовать его ресурсы. Ключевым аспектом организации управления является создание структуры предприятия.

«Структура позволяет осуществлять управление и служит основой порядка и дисциплины, благодаря чему действия организации могут планироваться, организовываться, направляться и контролироваться» (Л. Муллинс, 1993 г.).

Структура – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Организационная структура управления (ОСУ) – упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Структура определяет задачи и ответственность работников, рабочие роли и взаимоотношения, а также коммуникации между ними, чтобы результативность их совместной работы была максимальной.

Элементами Осу выступают отдельные работники (руководители, служащие, специалисты), службы, подразделения или органы аппарата управления.

При рассмотрении структур следует учитывать, что структуры постоянно изменяются. То, что сегодня является приемлемым, завтра уже может оказаться неприемлемым. Та структура, которая является подходящей для одной организации, может быть неподходящей для другой, хотя их внешние данные могут оказаться одинаковыми.

Несмотря на то, что не каждый менеджер имеет возможность влиять на структуру, тем не менее существующая структура может доставлять множество проблем, поэтому для менеджера важно научиться идентифицировать структурные проблемы, что не так просто. Это связано с тем, что структурные проблемы чаще всего проявляются не явно, а скрыто.

Организационная структура должна в первую очередь отражать цели и задачи организации.

Прежде чем определить структуру, необходимо проанализировать все виды деятельности, необходимые для функционирования организации, выделить ключевые из них, от которых прежде всего зависит успех дела, и затем распределить их по блокам. Необходимо определить полномочия и ответственности каждого работника и органа управления с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

Проектируя структурные элементы новой организации, нужно ответить на следующие вопросы:

1. Каковы основные компоненты организации?
2. Какие компоненты нужно соединить, а какие обособить?
3. Какого размера и какой формы должны быть компоненты?
4. Как их разместить и какие должны быть между ними отношения?

При этом необходимо принять во внимание признаки оптимальной структуры:

- ✓ небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом;
- ✓ небольшое число уровней управления;
- ✓ наличие в структуре групп специалистов;
- ✓ ориентация графиков работы на потребителей;
- ✓ быстрая реакция на изменения;
- ✓ высокая производительность;
- ✓ низкие затраты.

Всякая организационная структура проходит ряд стадий в соответствии с жизненным циклом организации (ЖЦО). Каждая стадия имеет свои признаки и параметры (табл. 14).

Таблица 14. Управление на различных стадиях жизненного цикла предприятия

Стадии	Главная цель	Вопросы, имеющие особое значение	Способ руководства
Рождение	Выживание	Все новое и необычное	Одним лицом
Детство	Кратковременная прибыль	Конкурентоспособность	Небольшой группой неосвобожденных лиц
Юность	Ускоренный рост	Изучение сектора рынка	Выделенной группой лиц
Ранняя зрелость	Систематический рост	Координация	Децентрализованный
Промежуточная зрелость	Сбалансированный рост	Интеграция	Централизованный
Окончательная зрелость	Формирование индивидуальности и имиджа	Балансировка всех интересов	Коллегиальный
Старение	Сохранение	Продолжение существования	Излишне связанный с традициями
Возрождение	Оживление	Обновление и развитие	Побуждающий к действию, агрессивный

Необходимость изменения указанных параметров на различных стадиях ЖЦО объясняется стремлением сохранения конкурентоспособности и эффективности предприятия.