

Учебный курс  
«ТЕОРИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ  
Я»

*Информация и  
коммуникации  
в процессах  
управления*

Ю.В. Колесников  
И.Н. Рыбакова

# План лекции

**I. Информация в управлении**

**II. Управление как  
информационно -  
коммуникативная деятельность**

## *Литература:*

- Об информации, информатизации и защите информации. Федеральный закон // Российская газета. 1995. 22 февраля.
- Колесников Ю.В. Кибернетизация, информация и коммуникации в управлении // Социальное управление.-М., 2000.-С.264-292
- Абдеев Р.Ф. Философия информационной цивилизации. –М., 1994.
- Афанасьев В.Г. Социальная информация и управление обществом. –М., 1975.
- Винер Н. Кибернетика и общество. –М., 1958.
- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. –М., 1995.

# *1. Информация в управлении*

**"Обмен информацией – цемент,  
скрепляющий общество"**

*Норберт Винер*



**"Прямыми опытами доказано, что человек может нормально мыслить длительное время только при условии непрекращающегося информационного общения с внешним миром. Полная информационная изоляция от внешнего мира – это начало безумия. Информационная, стимулирующая мышление связь с внешним миром так же необходима, как пища и тепло, мало того – как наличие тех энергетических полей, в которых происходит вся жизнедеятельность людей на нашей планете".**

**Академик А.И.**

**Берг**

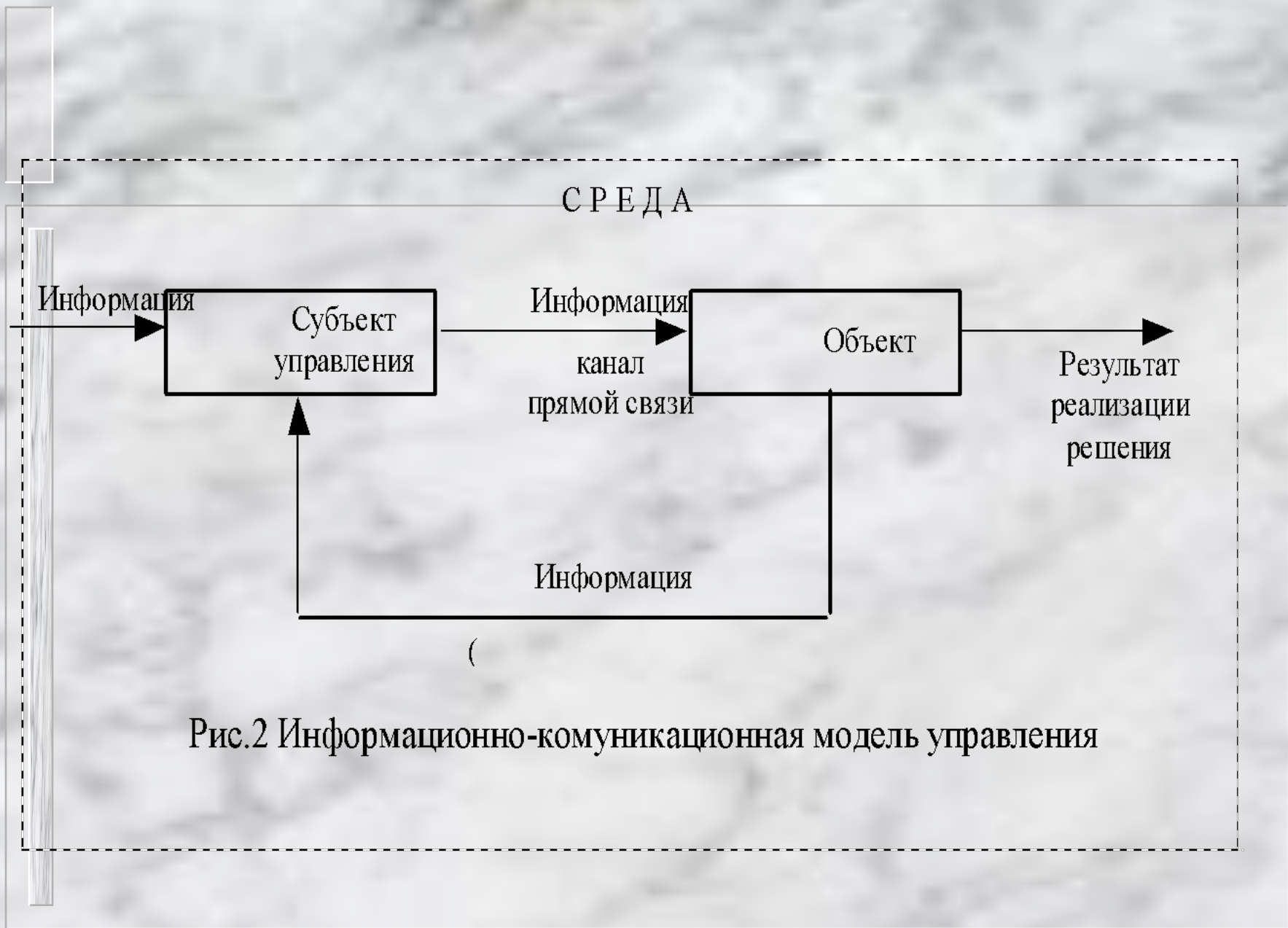


Рис.2 Информационно-коммуникационная модель управления

# Информационные функции управляющей подсистемы

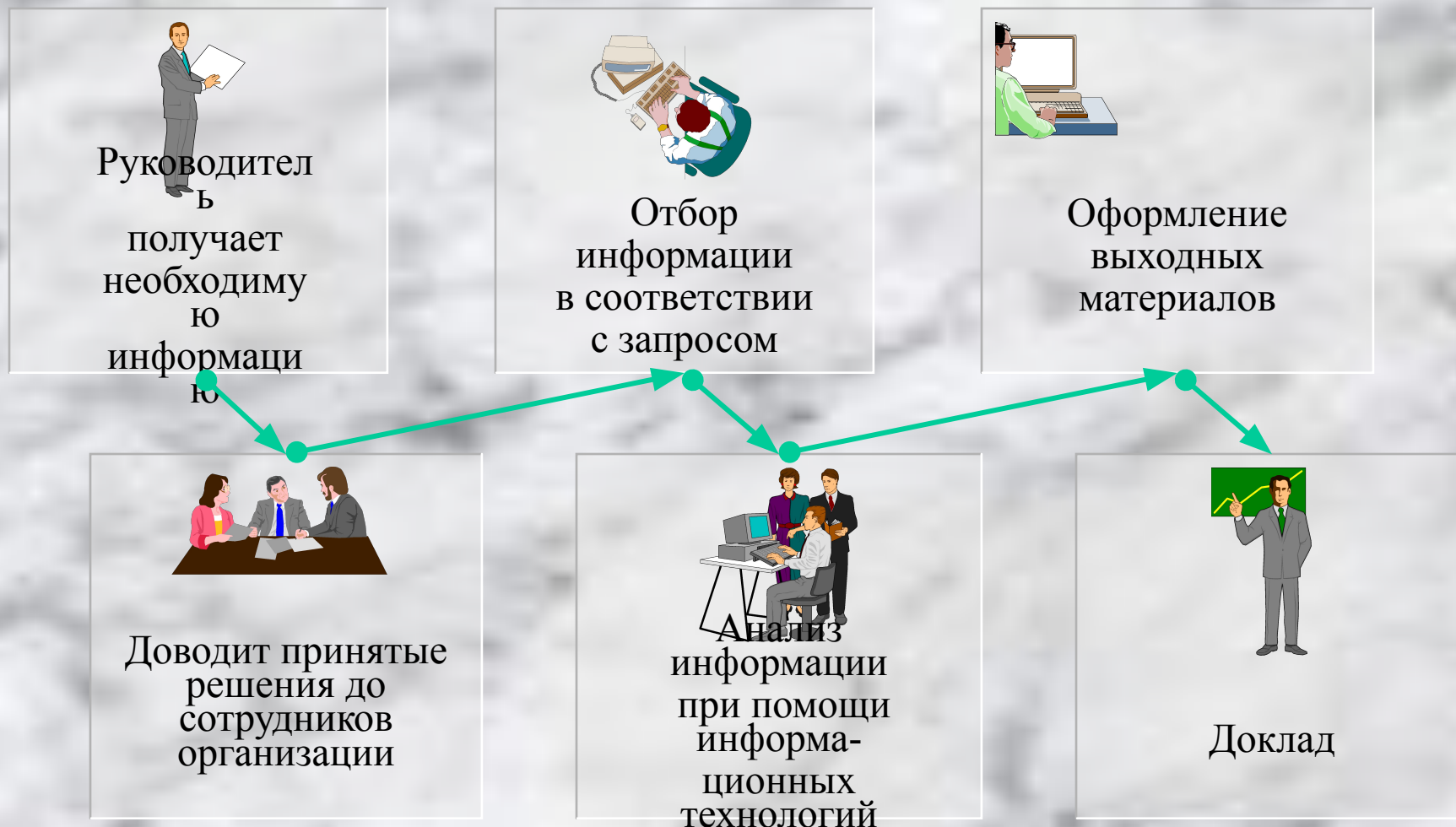
Сбор директивной информации, информации о состоянии организации и основных факторов внешней среды;

Переработка полученной информации (чтение, анализ, формализация, обработка, оценка уровня надежности и достоверности), разработка альтернативных вариантов решения. Основная задача этого этапа состоит в том, чтобы сжать информацию привести ее



**Принятие** управленческого решения (оно занимает центральное место в процессе управления). Главным продуктом этого этапа является управляющая информация (планы, инструкции, нормативные документы, рекомендательные предписания и т.д.);

# Решение оперативно-аналитической задачи в рамках ситуационного центра



**- Передача управляющей информации к объекту управления, осуществление мероприятий, обеспечивающих адекватное восприятие информации всеми, на кого распространяется управляющее воздействие;**

**- Организация обратной связи (потоков учетной, отчетной и иной информации о характере протекающих социальных процессов);**

**- Корректировка принятых решений в соответствии с изменившейся ситуацией в управляемой подсистеме и внешней среде и т.д.**

Что же такое «информация»?

???





# **Различные подходы к определению сущности понятия информация**

**- «сведения об окружающем мире и протекающих в нем процессах, воспринимаемые человеком или специальным устройством».**

*Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка*

**- «обозначение содержания, полученного из внешнего мира в процессе нашего приспособления к нему и приспособления к нему наших чувств».**

*Винер Н. Кибернетика и общество.*



## ***Различные подходы к определению понятия информация***

**Информация - «разнообразии представлений, которые один объект содержит о другом, это взаимное, относительное их разнообразие.**

*Урсул А.Д. Информация. Методологические аспекты.*

**Информацию можно понимать «в самом общем виде как передачу сообщений между передающей и принимающими системами, что ведет к изменению разнообразия состояния последней».**

*Российская социологическая энциклопедия*

# **Различные подходы к определению сущности понятия информация**

**акцент делается на логико-семантические аспекты понятия информации. Здесь информация трактуется как некоторые знания, сведения, рассматриваемые с точки зрения их отношения к внешнему миру;**

*Н.Н. Мусеев, В.М. Глушенко*

**информация рассматривается как знание, подчеркивая прагматическую сторону, т.е. ценность, полезность, значимость, эффективность, экономичность и другие аналогичные характеристики информации;**

# ***Различные подходы к определению сущности понятия информация***

**Информация - это содержание  
полученное нами извне, а значит,  
информация выступает, по сути, в  
качестве глобального языка Природы.**

*Егоров В.С. Социальный реализм*

# ***Различные подходы к определению сущности понятия информация***

- **Информация - «количественная мера уменьшения неопределенности, неупорядоченности (энтропии) системы или мера ее организации»**

*Современная научная картина мира:Словарь*

- **Информация - «мера неоднородности в распределении энергии или вещества в пространстве и во времени и мера упорядоченности материальных и идеальных систем»**

*Академик В.М. Глушков*



# **Различные подходы к определению сущности понятия информация**

**Этимология слова информация**  
«Information» (в переводе на русский язык «информация») состоит из двух частей «in», т.е. «в», и «формация» – формирование, т.е. «нечто» формирующее внутренне устройство системы.

**Информация определяется как некоторая самостоятельная сущность, которая не является ни материей, ни энергией, ни абсолютной идеей и т.п.**

*Н. Винер, В. С. Егоров, Ю. Шемакин и другие....*



**Информация** может рассматриваться как уменьшение неопределенности в отношении ожидаемых событий (состояния системы, параметров процесса и т.п.), как коммуникационный поток, как значимое сообщение, как некоторая сущность или ресурс.

В **повседневной практике** информацией для субъекта управления могут быть документы, статистические данные, результаты опросов, экспертных оценок и т.п. Информация обычно предстает перед нами в виде словесного текста, цифрового и графического материала на листе бумаги или экране дисплея.

# Основные свойства информации

- 1. *Количество*
- 2. *Ценность содержания*
- 3. *Достоверность*
  - 4. *Значимость*
- 5. *Новизна*
  - 7. *Точность*
- 8. *Доказательность*
  - 9.....?

# **«Информация в управлении»**

???



# Управленческая информация

новые сведения, характеризующие управленческую ситуацию, снижающие уровень неопределенности в отношении будущего. Воспринятые, понятые и оцененные как полезные для решения тех или иных задач управления.

Информацию для субъекта управления (руководителя, лица принимающего решение, органа управления) могут содержать документы, статистические данные, результаты опросов и



# *Основные требования к управленческой информации*

- **своевременность, оперативность;**
- **надежность** (параметры надежности — достоверность, объективность, полнота);
- **ОПТИМАЛЬНОСТЬ** (характеристика меры соотношения необходимой и достаточной информации);
- **доступность и легкость восприятия;**
- **логичность и лаконичность;**
- **соответствие** информации
- **компетентности** субъекта



# **Использование информации в управлении социотехническими системами экономическими и социальными процессами**

## **ОСНОВАНО**

на социальном опыте персонала управления – специалистов, руководителей, т.е.  
на ранее накопленных сведениях в виде  
научных знаний, статистических и  
справочных данных, а также в виде  
практических навыков.

# *Основные требования*

*Информация*  
*в управлении*  
*таблице 1*



# Классификация информации в управлении

## по различным основаниям

- **по типу отражаемых отношений** (технико-технологическая, экономическая, социальная, политическая, идеологическая);
- **по масштабам отражаемого объекта** (федеральная или общегосударственная, региональная, муниципальная, местная);
- **по отраслям (сферам) народного хозяйства** (промышленная, сельскохозяйственная, транспортная, военная, гуманитарная (наука, образование, медицина));

# Классификация информации в управлении по различным основаниям

по отношению к конкретной системе и органу управления, роли и функциям, выполняемым в процессе управления (внешняя и внутренняя, свободная и связанная, входная и выходная, директивная, организационно-распорядительная, контрольная, нормативная, справочная, отчетная, информация состояния, информация согласования);

по структурированности (составу показателей адресности, периодичности, срокам передачи, форме представления) – систематизированная и несистематизированная;



# **Классификация информации в управлении** **по различным основаниям**

- **по характеру носителя информации** (документированная для средств связи, документированная для почты (обычной и электронной), вербальная);
- **по значению для аудитории** (сообщение, комментарий, теоретическое обобщение, аналитическая, синтетическая);



# Информационная культура государственного служащего

- Обобщенная характеристика уровня знаний специалиста в области методов работы с информацией, умений и навыков в использовании современных информационных технологий.

- *Информационная культура* является необходимым элементом квалификации работника госслужбы; на личностном уровне она проявляется в тесной взаимосвязи с общей культурой работника и оценивается качеством тезауруса (сводом гуманитарных, управленческих знаний, которые «хранятся» в личной памяти индивида. Богатый тезаурус личности является обязательным условием

# **ИНФОРМАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА личности - сложное образование, связанное:**

- **с совокупностью духовных, моральных, эстетических ценностей;**
- **с культурой саморазвития личности (государственного должностного лица);**
- **с формированием и трансляцией системы знаний, умений, навыков работы с информацией на основе технических средств;**
- **с принятыми традициями информационно-коммуникационного взаимодействия.**

# Уровень

## информационной культуры личности определяется

- **активностью человека;**
- **способностью к самоорганизации;**
- **умениями и навыками управления собой и обстоятельствами;**
- **коммуникативными навыками.**

## Контент-анализ

на тему «Тезаурус служащего системы государственного управления» (июль 2002г.)

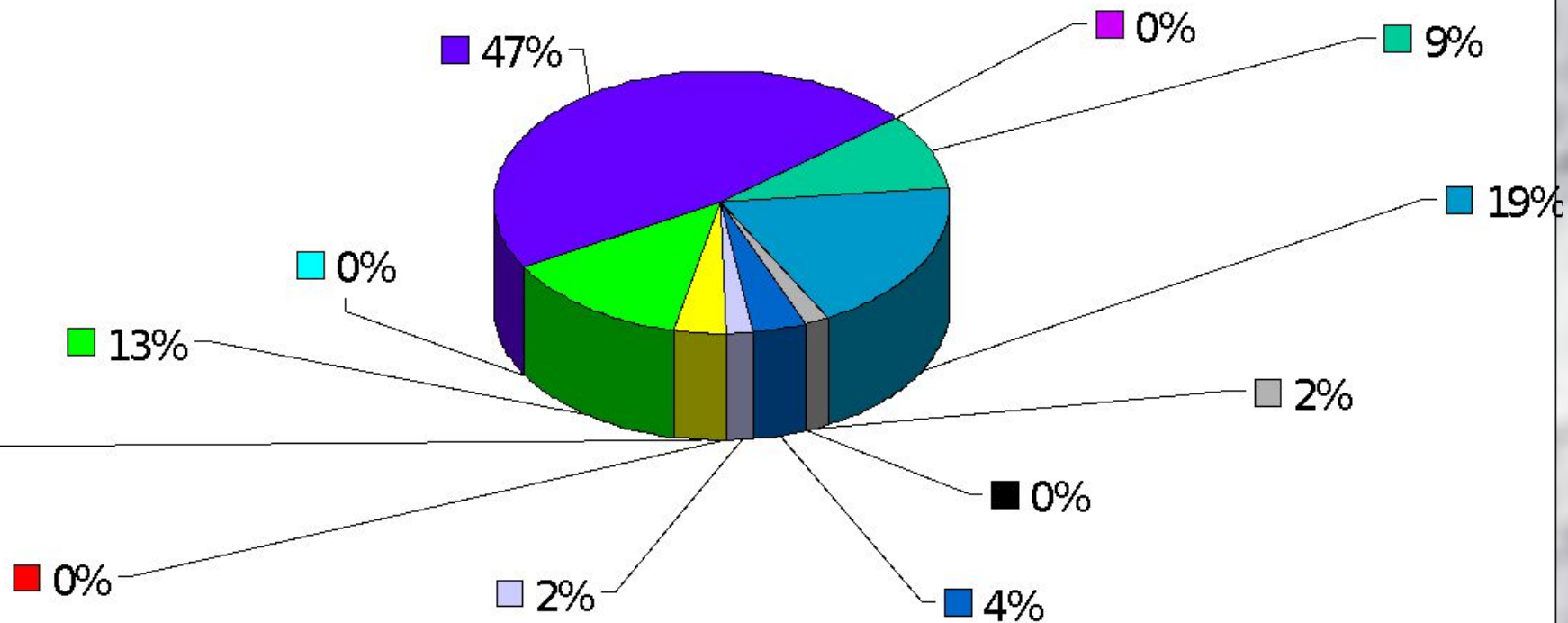
### Цель исследования :

Исследовать процесс проникновения новых элементов тезауруса, смыслов по межуровневым информационным каналам в социокультурное пространство системы государственного управления

### Смысловые группы, отражающие содержание реформы :

- Участие гражданского общества в реформировании системы госслужбы;





- Правительство РФ
- Государственный таможенный комитет РФ
- Министерство финансов РФ
- Министерство налогов и сборов РФ
- Министерство внутренних дел РФ
- Министерство иностранных дел РФ
- Министерство обороны РФ
- Министерство экономического развития и торговли РФ
- Министерство труда и социального развития РФ
- Министерство юстиции РФ
- Центральный банк РФ
- Госкомстат РФ

***Факторы,  
сдерживающие становление  
информационной культуры  
госслужащих:***

- недостаточный уровень общей культуры;**
- недостаточные способности для быстрого освоения новых способов профессиональной деятельности;**
- невосприимчивость к инновациям;**
- недостаточное внимание руководителя к становлению информационной культуры**

# *Направляющие воздействия на становление информационной культуры госслужащих:*

- повышение уровня общей культуры;
- закрепление зависимости карьерного роста госслужащего от уровня его информационной культуры в нормативных актах;
- создание модели опережающего профессио-нального обучения служащих системы государственного управления;
- формирование современного профессио-нального тезауруса;
- создание условий для внедрения компонентов самообразования госслужащих с применением дистанционного обучения и т.д.
- ????????

## II. Управление как информационно-коммуникативная деятельность

"Коммуникация может быть определена как процесс передачи эмоционального или интеллектуального содержания".

*Бенгт Карлоф*



● Коммуникация (от лат. communico – делаю общим, связываю, общаюсь) – в управленческом смысле – межличностное общение, передача информации от человека к человеку.

● Коммуникации - это процесс обмена информацией между двумя и более количеством людей. Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Элемент понимания - это личностная составляющая коммуникационного процесса, и она присутствует всегда, даже в том случае, если процесс общения не сопровождается непосредственным личным контактом. К тому же следует подчеркнуть, что межличностные взаимодействия составляют большую часть в общем объеме коммуникаций.

# *Внутренние и внешние коммуникации*

- внутренние коммуникации: горизонтальные (между различными подразделениями) и вертикальные (восходящие и нисходящие, т.е. между различными иерархическими уровнями). Особой разновидностью внутренних коммуникаций являются коммуникации между руководителем и его командой.
- Специфическим видом являются и неформальные коммуникации.????

*"Отдельный человек, как нечто обособленное, не заключает человеческой сущности в себе ни как в существе моральном, ни как в мыслящем. Человеческая сущность налицо только в общении, в единстве человека с человеком, в единстве, опирающемся лишь на реальность различия между Я и Ты".*

*Людвиг Фейербах*

● *Базовые элементы коммуникационного процесса:*

– **Отправитель**, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;

– **Сообщение**, собственно информация, закодированная с помощью символов;

– **Канал**, средство передачи информации;

– **Получатель**, лицу, которому адресована информация и которое интерпретирует ее.



• *Этапы процесса коммуникации:*

**Зарождение (или выбор) идеи;**

**Кодирование и выбор канала;**

**Передача;**

**Декодирование.**

**Простая модель процесса**  
**коммуникации**  
**(Рис. 3)**

**Процесс коммуникаций**  
**как система с обратной**  
**связью и шумом**

**(Рис. 4)**

• "Обратная связь - это опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением.

• Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято...

• Руководитель не должен думать, что все сказанное или написанное им будет в точности понято так, как он замышлял. Руководитель, опирающийся на такое ложное допущение, отрекается себя от реальности. Руководитель, который не наладит обратную связь для получения информации, обнаружит, что эффективность его управленческих действий резко снижена".

– Мескон М., Альберт Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1993. С. 174

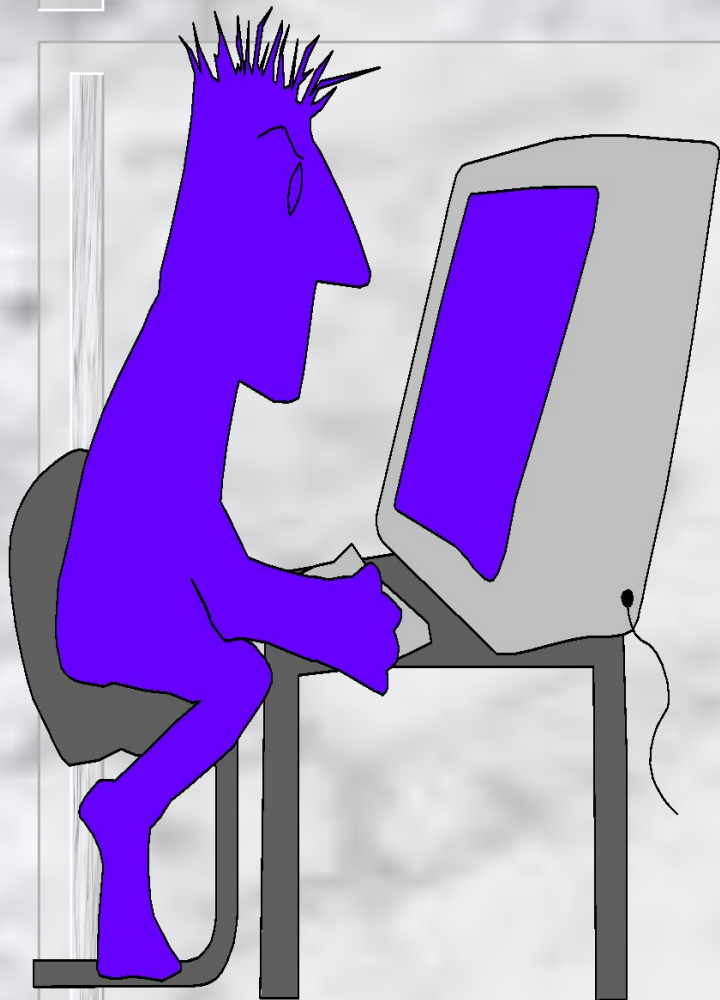


# Принципы коммуникативной деятельности

## (для руководителей)

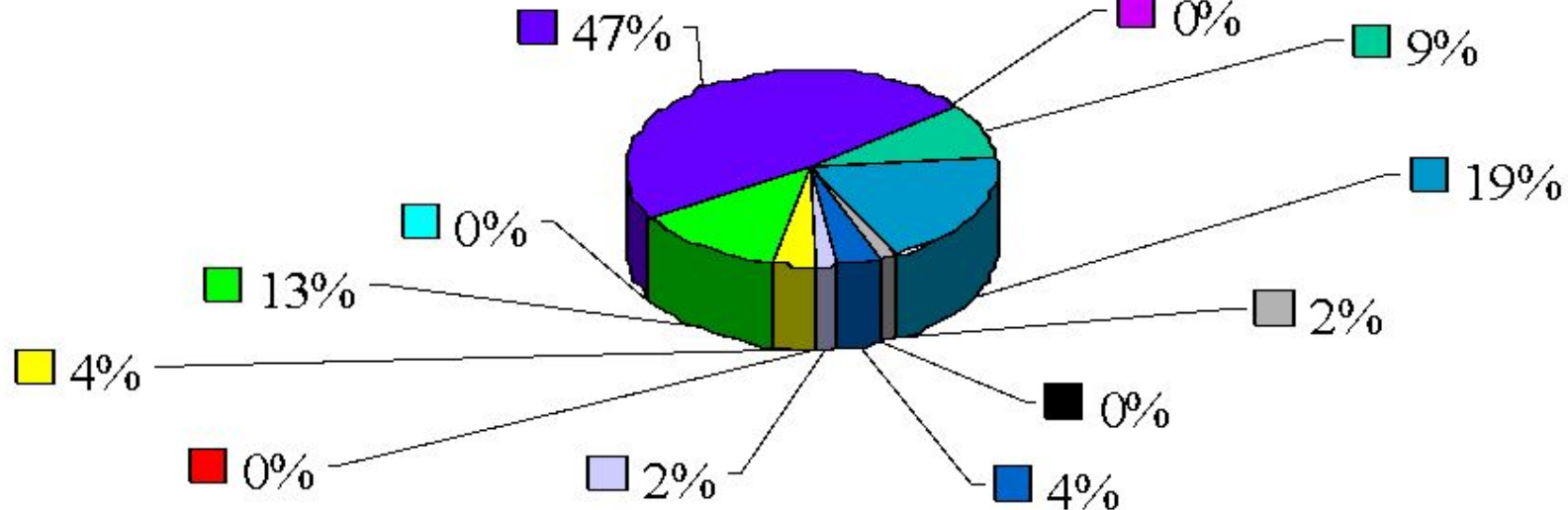
- **Поддерживать у подчиненных чувства самоуважения.**
- **В общении в процессе анализа деятельности концентрировать внимание на проблеме, а не на личности работника.**
- **Выдвигать ясные требования и поддерживать постоянные контакты с сотрудниками.**
- **Доводить требования и задачи до сотрудников четко и ясно, убеждаться в том, что они поняты однозначно.**
- **Использовать в коммуникациях только активное слушание.**

# **Информация и коммуникации в процессах управления**



**Желаем  
успехов!!!**

**кафедра  
ОСС и АУ**



- Правительство РФ
- Государственный таможенный комитет РФ
- Министерство финансов РФ
- Министерство налогов и сборов РФ
- Министерство внутренних дел РФ
- Министерство иностранных дел РФ
- Министерство обороны РФ
- Министерство экономического развития и торговли РФ
- Министерство труда и социального развития РФ
- Министерство юстиции РФ
- Центральный банк РФ
- Госкомстат РФ