# ТЕМА 5. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1. ***Інформація, її види та роль в менеджменті.***
2. ***Носії, операції та процедури оброблення інформації у процесі менеджменту.***
3. ***Класифікація інформації.***
4. ***Вимоги, які пред’являються до інформації.***
5. ***Поняття і характеристика комунікацій.***
6. ***Перешкоди в комунікаціях. Зворотній зв’язок.***
7. ***Види комунікацій і трансакцій.***
8. ***Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.***
9. ***Методи вдосконалення комунікацій.***

## ІНФОРМАЦІЯ, ЇЇ ВИДИ ТА РОЛЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Термін “інформація” в перекладі з латині означає “пояснення”, “викладення”, “усвідомлення”.

### Інформація – це таке повідомлення, яке зменшує невизначеність у тій галузі, до якої воно відноситься.

Практика управлінської діяльності в сучасних умовах та ефективність керівництва все більшою мірою залежать від інформаційного забезпечення, своєчасності і повноти інформації. Окремі вчені порівнюють інформацію в управлінні з нервовою системою, яка забезпечує функціонування живого організму.

Інформація буває різного характеру, в тому числі і така, яку можна використати для прийняття практичних рішень в управлінні різними структурами. Управління організаціями здійснюється завдяки безперервному обміну інформацією між керуючою та керованою системами та навпаки.

Керуюча система певними каналами отримує інформацію про стан та параметри керованої системи і її складових. Відповідно керована система тими ж або іншими каналами отримує інформацію про вимоги з боку керуючої системи і таким чином інформація забезпечує виробничий процес.

До управлінської інформації відносяться всі види повідомлень – усних, письмових, графічних і т. п., необхідних для реалізації функцій управлінської діяльності. Якість управлінських рішень прямо залежить від повноти та достовірності інформації.

***Мета управлінської інформації полягає в тому, щоб забезпечити інтегровану систему звітності, котра б надавала кожному керівнику необхідну інформацію в потрібний час.***

У практичній діяльності керівників часто проблемою є не брак, а надлишок інформації. Саме тому виникає потреба у її фільтрації. Цьому процесу сприяє поділ її на види:

 ***релевантна*** – це вся інформація, що стосується питання, яке розглядається;

 ***плутаюча*** – це інформація, яку менеджер взяв до уваги, але яка не стосується завдання;

 ***бюрократична*** – це весь набір зайвої інформації який циркулює в організації.

## НОСІЇ, ОПЕРАЦІЇ ТА ПРОЦЕДУРИ ОБРОБЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ У ПРОЦЕСІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Управлінську інформацію фіксують на паперових та машинних носіях. Машинні носії називають дисками, вони бувають жорсткі, вмонтовані в ПК і м’які (дискети, компакт-диски). До машинних також належать різноманітні ма- гнітні стрічки, на яких можна фіксувати аудіальну, візуальну чи аудіовізуальну інформацію.

Управлінська інформація піддається низці операцій: передавання, перетворення, оброблення, зберігання, оцінювання, використання, а в деяких випадках і знищення.

***Передавання інформації*** – переміщування її каналом зв’язку від джерела до споживача. Основний принцип правильної організації передавання інформації – проходження її найкоротшим шляхом із мінімальними затратами часу та праці.

***Перетворення інформації*** – аналітико-синтетичне вивчення її змісту та підготовка нової (вторинної) інформації з метою надання зручної для використання форми.

***Оброблення інформації*** *–* сукупність дій, які змінюють вид або характер подання інформації.

***Зберігання інформації*** *–* передавання її у часі шляхом забезпечення незмінності станів матеріального носія інформації. Для скорочення часу на пошук інформації, що зберігається, її систематизують.

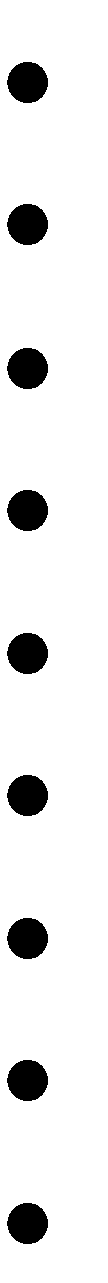
***Оцінювання інформації*** – визначення якісних, і кількісних характеристик інформації для вирішення питання щодо її необхідності і доцільності використання.

***Використання інформації*** – прийняття управлінських рішень, здійснення певних дій, до яких вона спонукає.

***Знищення інформації*** – її видалення з пам’яті комп’ютера або фізичне знищення матеріальних носіїв.

Усі ці операції в комплексі дають змогу ефективно використовувати інформацію в процесі менеджменту.

## КЛАСИФІКАЦІЯ ІНФОРМАЦІЇ

Класифікація дає можливість виявити найбільш суттєві характеристики інформаційних систем, визначити необхідні обсяги і види інформації для прийняття управлінських рішень. ***Всю інформацію за своїм характером поділяють на:***

економічну;

наукову-технічну; правову;

історичну; політичну; ідеологічну;

виробничо-управлінську; художньо-публіцистичну; побутову тощо.

Економічну інформацію класифікують наступним чином:

***За місцем виникнення і напрямом руху:***

а) вхідна; б) вихідна.

кожна з них поділяється на: а) внутрішню;

б) зовнішню.

***За стадіями утворення:***

а) первинна – виникає безпосередньо в процесі діяльності.

б) вторинна утворюється в результаті обробки первинної інформації: в) проміжна – містить проміжні результати для наступних розрахунків;

г) результативна – кінцева інформація, використовується для прийняття управлінських рішень.

***За відношенням до процесу обробки:***

а) оброблювана; б) необроблювана.

***За способом відображення даних:***

а) друкована; б) усна.

***За функціями управління:***

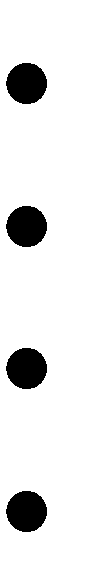
а) планова;

б) нормативна; в) бухгалтерська; г) статистична;

д) оперативно-технічна.

***За стабільністю:***

а) змінна (поточна) – відображає фактичні кількісні і якісні характеристики діяльності.

б) умовно-постійна (постійна) – залишається незмінною протягом тривалого відрізку часу. Вона поділяється на:

довідкову;

нормативно-розціночну; планову;

табличну.

Класифікація інформації сприяє її подальшому використанню та обробці.

## ВИМОГИ, ЯКІ ПРЕД’ЯВЛЯЮТЬСЯ ДО ІНФОРМАЦІЇ

Для того щоб інформація виконувала свою роль у менеджменті, їй повинна бути притаманна:

 ***точність.*** Згідно з цим критерієм інформація має достовірно відображати процес функціонування системи. Усі її показники повинні мати однозначний зміст, який не допускає різних тлумачень;

 ***чітка періодичність надходження.*** Відповідно до цього інформація повинна надходити з різних джерел через окремо визначений для кожного з них інтервал часу. Це потрібно для того, щоб розподілити отримувану інформацію в часі і уникнути перевантаження чи недовантаження системи;  ***своєчасність (оперативність).*** Це означає, що інформація повинна своєчасно надходити до споживача (структурного підрозділу, співробітника), до того ж раніше, ніж зміниться описувана ситуація, інакше вона втрачає своє значення;

 ***повнота (достатність).*** За цією вимогою кількість інформації повинна бути мінімальною, але достатньою для оцінки ситуації та прийняття рішення на певному рівні управління.

 ***корисність.*** Передбачає, що в інформаційному потоці не повинно бути даних, показників, не потрібних для вирішення конкретної проблеми або для структурної ланки управління. У зв’язку з цим важливе значення має визначення *собівартості інформації* – загальної грошової оцінки затрат живої й уречевленої праці на збирання, оброблення, передавання, зберігання й пошук даних, що використовують у процесі менеджменту.

 ***доступність.*** Полягає у необхідності подавати інформацію у формі, яка не потребує додаткового опрацювання і не утруднює процесу прийняття рішення.

Дотримання охарактеризованих вимог є важливою умовою нормального функціонування системи управління організацією.

## ПОНЯТТЯ І ХАРАКТЕРИСТИКА КОМУНІКАЦІЙ

Комунікація є формою зв’язку між передавачем (відправником) і приймачем (одержувачем), яка містить повідомлення. Майже всі сфери людських відносин ґрунтуються на комунікації за допомогою мови, символіки (писемності), рухів (жестів), спонтанних виявів (міміки, голосу), засобом якої є повідомлення або сигнали.

### Комунікація (лат. communicatio – спілкуюсь) в менеджменті – обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття рішень інформацію і доводить їх до підлеглих теж у формі інформації.

В процесі комунікацій її учасники використовують комунікаційну мережу. **Комунікаційна мережа – сукупність індивідуумів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціонуючих інформаційних каналів.**

Незадовільно налагоджені комунікації породжують помилкові рішення, нерозуміння підлеглими вимог керівництва, погіршення відносин між людьми. Ефективність комунікацій зумовлює якість рішень і ефективність їх реалізації.

В основному комунікація між людьми розгортається у площині змісту й площині зв’язків (стосунків).

***Площина змісту – це послання, яке містить відомості про стан речей чи про події.*** До площини змісту належить також і метакомунікація – прихова- ний зміст, який прочитується між рядками прямої інформації, часто є істинним і корисним.

***Площина зв'язків (стосунків) – емоційна складова процесу комунікації, яка характеризується сприйняттям чи відхиленням, симпатією чи антипатією, ненавистю чи любов’ю.*** Часто стосунки не декларуються, і люди надають перевагу площині змісту, тоді послання має завуальований характер.

Під час переговорів, конференцій потрібно використовувати змістову площину, уникаючи впливу симпатій і антипатій, оскільки часто голосують не

за певну пропозицію, а за того, хто її вносить, що спричиняє похибки в комунікації, оскільки реалізуються різні підходи.

За формою реалізації комунікації бувають дигітальні й аналогові.

***Дигітальні (грец. di – двічі) комунікації - відрізняються закодованістю усіх відомостей за допомогою символів (букв, шрифту, цифр)***. Дигітальна комунікація вільна від емоцій.

Цей вид комунікації має недолік, що призводить до помилок і непорозумінь, оскільки нерідко трапляються неправильне кодування інформації при відправленні і неправильна інтерпретація її одержувачем. Часто вони виникають через неправильний переклад з однієї мови на іншу.

***Аналогові (грец. analogos – подібний) комунікації - охоплюють усю безсловесну комунікацію, наприклад жести, погрози чи дотики, предмети, зображення, якісне передавання інформації.*** Ця форма повідомлення не така точна, як дигітальна, однак вона зрозуміліша і не спричиняє стільки помилок.

Нерідко аналогова і дигітальна комунікації поєднуються (розмовна мова, креслення, мережеві графіки).

Розуміння і застосування побудованого на почуттях процесу комунікації у міжособистісних стосунках сприяє ефективності передавання і сприйняття інформації.

## ПЕРЕШКОДИ В КОМУНІКАЦІЯХ. ЗВОРОТНІЙ ЗВ’ЯЗОК

Деформація комунікацій, викликана різними причинами може призводити до неадекватних дій адресата. В окремих випадках комунікації розриваються.

### Комунікаційні перешкоди – це спотворення інформації, яке ускладнює сприйняття, спричиняє повну чи часткову втрату змісту комунікацій.

***До комунікаційних бар’єрів відносять:***

 ***конкуренція між повідомленнями*** – вона виникає у ситуації, коли на одержувача одночасно діє декілька джерел інформації.

 ***сприйняття повідомлення адресатом*** – визначається поглядом індивідуума на реальність.

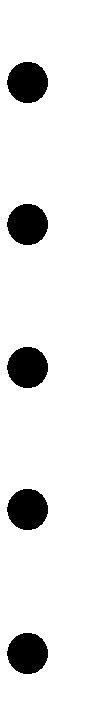
 ***мова, логіка, абстракція*** – відправник повинен використовувати мову зрозумілу для отримувача; по завершенні комунікаційного процесу кожен одержувач робить якийсь логічний висновок, який не завжди співпадає із тим, який йому хотів передати відправник; в ситуаціях, коли повідомлення не розкривається повністю – одержувач використовує абстрактне мислення і придумує те, що йому було незрозуміло.

 ***соціальний статус*** – сукупність ознак, які рангують і співвідносять людей.

 ***опір змінам*** – більшість людей прагнуть стабільності, і часто перешкоджають комунікаціям, які можуть містити загрозу такій стабільності.

Обмін інформацією є ефективним, якщо одержувач продемонстрував неспотворене розуміння ідеї, здійснивши дії, яких очікував від нього відправник. За таких обставин виявляє себе ***зворотний зв'язок – повідомлення- відповідь групи або партнера на чиїсь дії чи поведінку.***

За зворотного зв’язку відправник і одержувач міняються комунікативними ролями.

***Формами зворотного зв’язку можуть бути:***

***відповідь;***

***підтвердження чи заперечення; перепитування;***

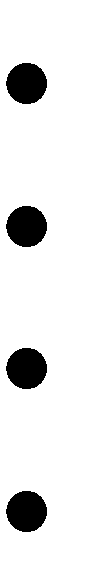
***чітке вираження незрозуміння; адекватні дії.***

Ефективність зворотного зв’язку залежить від врахування інформаційних

можливостей учасників комунікаційної мережі а також конкретності повідомлення.

## ВИДИ КОМУНІКАЦІЙ І ТРАНСАКЦІЙ

В управлінні виробничо-господарською організацією використовують такі види комунікацій: між організацією і середовищем; міжрівневі комунікації; між різними відділами (підрозділами); між керівником і підлеглими; між керівником і робочою групою.

***Комунікації між організацією і середовищем*** – обмін інформацією між організацією чи її представниками і представниками або елементами зовнішнього середовища. Такі комунікації можуть подаватися у вигляді:

реклами;

формування іміджу компанії; маркетингові дослідження;

вхідна і вихідна документація тощо.

***Міжрівневі комунікації в організації*** *–* інформація передається всередині самої організації з рівня на рівень у межах вертикальної комунікації. Вона може здійснюватися як зверху вниз, так і знизу вверх.

***Комунікація між різними відділами (підрозділами****) –* потрібна для координації завдань і дій, здійснюється між різними функціональними відділами у випадку спільної праці над якимось завданням.

***Комунікації між керівником і підлеглими*** *–* є основою комунікативної діяльності керівника, внаслідок таких комунікацій здійснюється управлінський вплив. Вони стосуються уточнення завдань, пріоритетів і очікуваних резуль- татів; залучення до вирішення завдань підрозділів; обговорення проблем ефективності роботи; визнання і винагород; вдосконалення і розвитку здібностей підлеглих; збирання інформації про реальну або прогнозовану проблему; повідомлення підлеглих про наступні зміни, а також одержання відомостей про ідеї, удосконалення та пропозиції.

***Комунікація між керівником і робочою групою*** *–* комунікації з робочою групою є засобом підвищення ефективності її дій. Здійснюється за умови спільних дій групи, в її процесі обговорюються пріоритетні зміни, можливі наслідки для свого та інших відділів, проблеми та досягнення, раціоналіза- торські пропозиції.

Знання видів комунікацій в організації та поза її межами дає змогу менеджеру ефективно будувати процес спілкування, максимізуючи його корисність.

## КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС, ЕЛЕМЕНТИ ТА ЕТАПИ ПРОЦЕСУ

### Комунікаційний процес – обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є передача та усвідомлення повідомлення, що містить певну інформацію.

***У процесі обміну інформацією задіяні чотири базові елементи:***

* 1. ***відправник*** – особа, яка генерує ідеї, збирає і передає інформацію;
  2. ***повідомлення*** – інформація, закодована за допомогою символів;
  3. ***канал або засіб передавання інформації –*** спосіб поширення інформації;
  4. ***одержувач*** – особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємопов’язаних етапів комунікативного процесу, їх завдання полягає в тому, щоб створити повідомлення, підібрати відповідний канал для його передачі і використати його у такий спосіб, щоб обидві сторони отримали однакове розуміння початкової ідеї.

***До взаємопов’язаних етапів комунікації належать:***

***Зародження ідеї.*** Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення потрібно зробити предметом обміну. На цьому етапі багато спроб обміну інформацією зривається, оскільки відправник недостатньо обдумує ідею.

***Кодування й вибір каналу.*** Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації та жести. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Водночас йому необхідно обрати канал, що поєднується з типом символів, які використовують для комунікації. До загальновідомих каналів належать усне мовлення, письмо, електронні засоби зв’язку. Часто доцільно поєднувати два або більше каналів комунікації.

***Передавання.*** На цьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу. Йдеться про фізичне передавання повідомлення, яке іноді ототожнюють із про- цесом комунікації.

***Декодування.*** Одержавши повідомлення, необхідно зрозуміти його. Декодування – подання символів відправника мовою одержувача. Якщо

символи, обрані відправником, мають аналогічне значення для одержувача, він знатиме, що саме мав на увазі відправник, коли формулював свою ідею.

## МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ

Комунікативні процеси охоплюють різноманітні елементи, напрями здійснення, відносини та стани їх учасників, щоб підвищити їх ефективність потрібно оволодіти відповідними методами вдосконалення комунікацій.

***Ефективність комунікацій можна поліпшити шляхом використання наступних методів:***

***Регулювання інформаційних потоків.*** На всіх рівнях управління необхідно чітко знати сформульовані кількісно і якісно інформаційні потреби керівників та фахівців і, відповідно до цього, забезпечувати їх.

***Цілеспрямовані управлінські дії.*** Вдосконаленню комунікативних процесів сприяють зустрічі з колективом, на яких обговорюються вдосконалення інформаційного обміну, регулярні оперативні наради.

***Побудова систем зворотного зв'язку та збору пропозицій.*** Її суть в тому, щоб з’ясувати, наскільки зрозуміло доходять до працівників цілі їх діяльності та інформація, які проблеми існують чи можуть виникнути (системи збору пропозицій, “гарячі телефонні лінії”).

***Видання інформаційних бюлетенів****.* У щомісячних бюлетенях розміщують статті з оглядами пропозицій щодо різних аспектів діяльності організації, відповіді на запитання працівників тощо.

***Застосування сучасних інформаційних технологій.*** Для швидкої обробки та передачі інформації використовують спеціальні пристрої та їх програмне забезпечення. З допомогою цих пристроїв можна швидко опрацьовувати великі масиви даних, розмножувати та групувати їх, а також забезпечувати швидкий процес передачі інформації. За допомогою сучасної комп’ютерної техніки в системі телекомунікаційних мереж можна проводити відеоконференції, обговорювати проблеми в режимі візуального контакту.

У межах кожної системи управління необхідно обирати такі методи вдосконалення комунікацій, які відповідатимуть культурі організації, її технічному потенціалу, ступеню важливості завдань. Постійна модифікація комунікативних зв’язків необхідна для зміцнення взаєморозуміння між працівниками організації і формування її позитивного іміджу в навколишньому середовищі.