

Тема лекції: Поняття інформації, класифікація та джерела інформації. Інформаційне забезпечення процесу управління. Поняття комунікації та комунікаційного процесу. Канали засоби, види і бар'єри комунікації.

План лекції.

1. Інформація, її види та роль в менеджменті. Класифікація інформації
2. Носії інформації
3. Вимоги, які пред'являються до інформації
4. Поняття та характеристика комунікацій. Види комунікацій
5. Комунікаційний процес
6. Комунікаційні бар'єри

1. Інформація, її види та роль в менеджменті. Класифікація інформації

Інформація – сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності.

Інформацію класифікують за такими ознаками.

За повнотою охоплення явища:

- повна – всебічно та повною мірою розкриває сутність явища;
- часткова – відображає лише певний аспект явища, не даючи його цілісної характеристики;
- надлишкова – містить дані, що є зайвими і не потрібними для використання у конкретній ситуації.

За періодом дії:

- разова – використовується лише один раз у специфічній ситуації;
- періодична – застосовується та формується систематично, залежно від потреб;
- довгострокова – використовується протягом тривалого терміну.

За змістом:

- планово-економічна – містить дані про заплановані обсяги виробництва, реалізації, ціни тощо;
- фінансова – відображає рух грошових коштів на підприємстві, залучення інвестицій, структуру витрат;

- облікова — містить дані податкового та управлінського обліку щодо діяльності організації;
- бухгалтерська — охоплює дані, що використовуються при здійсненні бухгалтерського обліку;
- технологічна — розкриває зміст технології здійснення основних та супроводжувальних виробничо-господарських операцій;
- довідкова — містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення всіх видів діяльності;
- адміністративна — відображає дані про права, обов'язки, відповідальність, правила та процедури в організації.

За рівнем достовірності:

- достовірна — об'єктивно і правдиво характеризує певне явище;
- недостовірна — має сумнівне походження, суб'єктивне забарвлення та потребує перевірки.

2. Носії інформації

Носіями інформації є документи, дискети, диски, графіки, перфострічки, перфокарти, магнітні стрічки, плакати, схеми тощо.

Документація — письмове надання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини, носієм якої вона є.

Діловодство — процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробленням, проходженням, зберіганням тощо.

До основних функцій діловодства належать:

- попередній розгляд і облік документів;
- довідково-інформаційне обслуговування;
- контроль за виконанням;
- удосконалення (раціоналізація) документообігу;
- експедиційне оброблення і транспортування документів.

За ступенем централізації виділяють такі системи діловодства:

- централізована — за такої системи вся документація прямує в єдиний центр організації (наприклад, в канцелярію);

– децентралізована – передбачає надходження документів за призначенням у відділи, підрозділи тощо;

– змішана – поєднує елементи централізованої, та децентралізованої системи.

Роботу з документацією здійснюють в організаціях спеціальні служби. До них належать канцелярія, архів, бібліотека, довідкове бюро, юридичний відділ, секретаріат, референтура тощо.

3. Вимоги, які пред'являються до інформації

Інформація є цінною, якщо вона достовірна, своєчасна, повна і доречна.

Достовірність. Щоб інформація становила реальну цінність для менеджера, вона повинна бути достовірною. Це означає, що інформація покликана реально і надійно відображати дійсність.

Своєчасність. Інформація повинна бути вчасною. Це не обов'язково означає поспішність.

Повнота. Інформація повинна бути повною, щоб стати корисною для менеджера. Якщо вона часткова, то картина стану справ може виявитися недостовірною або викривленою.

Доречність. Нарешті, інформація цінна, якщо вона доречна. Доречність, як своєчасність, залежить від потреб і обставин для конкретного менеджера.

4. Поняття та характеристика комунікацій. Види комунікацій

Комунікація – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої.

Але слова менеджера можуть бути спотворені перешкодами на лінії. Отже, **ефективні комунікації** – це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення, наскільки можливо близьке за значенням до первинного.

Існують такі види комунікацій.

Комунікації між організацією і середовищем. Організації використовують різноманітні засоби для комунікацій із зовнішнім середовищем. З наявними й потенційними споживачами своєї продукції (послуг) вони спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування товарів (послуг) на ринок. У сфері відносин із громадськістю найбільше уваги приділяють створенню певного образу, «іміджу»

організації на місцевому, загальнонаціональному або міжнародному рівнях. Організації підпорядковані державному регулюванню і ведуть відповідну звітність, надаючи інформацію про своє фінансове становище та виробничу діяльність тощо. Підтримують вони зв'язок з органами влади і державного управління, профспілками. Отже, обговорення, збори, засідання, телефонні переговори, службові записки, звіти, що використовуються в організації, як правило, є реакцією на можливості й проблеми, які виникають під дією зовнішніх чинників.

Міжрівневі комунікації в організації. Інформація передається всередині самої організації з рівня на рівень у межах вертикальної комунікації. З вищих рівнів підлеглим повідомляють про поточні і конкретні завдання, зміну пріоритетів, рекомендовані процедури та ін. Одночасно відбувається комунікація від низових рівнів до вищих. Комунікація за висхідною виконує також функцію повідомлення вищих рівнів про діяльність низових, внаслідок чого керівництво дізнається про поточні або назріваючі проблеми і пропонує можливі варіанти поліпшення справ.

Комунікація між різними відділами (підрозділами). Організацію утворюють багато підрозділів, тому горизонтальний обмін інформацією між ними потрібний для координації завдань і дій. Оскільки організація є системою взаємопов'язаних елементів, керівництво повинне добиватися злагодженої їх роботи. Хоч комунікації між працівниками організації підпорядковані таким самим закономірностям, що й міжособистісні контакти, однак деякі їх умови (параметри) мають вирішальне значення для комунікативної поведінки людини. Наприклад, співробітники, які легко знаходять взаєморозуміння «на особистому ґрунті», конфліктують у фірмі, оскільки відділи «офіційно ворогують» між собою. Крім того, конкретні моделі організації можуть сприяти чи заважати комунікації. Це покликала до життя концепція менеджменту, які сприяють комунікаціям на горизонтальному рівні, оскільки строга вертикальна ієрархія часто їм заважає.

Комунікації між керівником і підлеглими. Важливим компонентом комунікацій у процесі управління організацією є відносини між керівником і підлеглим як вертикальний обмін інформацією. Цей тип комунікацій є основою комунікативної діяльності керівника. Обмін інформацією між керівником і підлеглим стосується уточнення завдань, пріоритетів і очікуваних результатів; 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. Оскільки в інформаційному обміні бере участь уся група, кожний може проаналізувати завдання і пріоритетні зміни, можливі наслідки для свого та інших відділів, проблеми та досягнення, раціоналізаторські пропозиції. Робоча група може обговорювати прогнозовані проблеми, удосконалення чи зміни і без керівника.

Формальні комунікації являють собою спосіб передачі офіційної інформації, що стосується діяльності організації.

Неформальні комунікації можна назвати способом поширення чуток. Цей вид комунікацій дає змогу передавати спеціально заплановану для швидкого поширення інформацію або відомості, а також використовувати різні канали витоку потрібної інформації, що характеризує чинники зовнішнього середовища або окремі проблеми внутрішнього характеру.

Менеджмент як практична діяльність потребує численних міжособистісних контактів. Загалом міжособистісні комунікації бувають усними та письмовими.

Усні комунікації відбуваються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують для передавання змісту. Дослідженнями виявлено, що більшість менеджерів витрачають на розмови з людьми 50-90% свого часу.

Письмові комунікації - це записки, листи, звіти, записи тощо. За їхньою допомогою можна вирішити багато проблем, пов'язаних з усними комунікаціями. Проте письмові комунікації не такі поширені, як може виглядати. Група менеджерів під час опитування зазначила, що лише 13% пошти, яку вони отримують, відразу їм потрібна. Понад 80% менеджерів, яких опитували в іншому дослідженні, вважають, що письмові комунікації, які вони отримували, мали посередній або низький рівень. Одна з найбільших вад письмових комунікацій та, що вони затримують зворотний зв'язок та взаємообмін.

5. Комунікаційний процес

Забезпечення злагодженої роботи підрозділів організації, окремих виконавців, груп працівників, а також необхідних контактів із зовнішнім середовищем вимагає своєчасного передавання інформації різних видів, певної якості, необхідної достовірності тощо.

Комунікаційний процес – процес обміну інформацією з метою розв’язання конкретної проблеми.

Невід’ємними елементами процесу комунікацій є:

- відправник (джерело) – особа, група осіб (підрозділ), організація, яка генерує ідеї, збирає та передає інформацію;
- повідомлення – інформаційна ідея, закодована з допомогою символів;
- канал – засіб передавання інформації;
- отримувач (споживач) – особа, група осіб (підрозділ), організація, для яких призначена інформація.

Комунікаційний процес охоплює такі етапи:

1. Формування або вибір ідеї (зародження ідеї).
2. Кодування (перетворення ідеї на повідомлення з допомогою слів, жестів, інтонації).
3. Вибір каналу (вибір способу передавання з допомогою телефонного, електронного зв’язку, відеострічок тощо).
4. Передавання ідеї (повідомлення).
5. Декодування (трансформація символів відправника в думки отримувача).
6. Оцінювання та уточнення повідомлення.
7. Здійснення зворотного зв’язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями).

6. Комунікаційні бар’єри

Комунікаційний процес перервати або ж стати бар’єрами ефективних комунікацій можуть кілька чинників. Їх розділяють на два види: індивідуальні бар’єри та організаційні бар’єри.

Індивідуальні бар'єри:

1. Суперечливість або невідповідність сигналів. Наприклад, менеджер надсилає суперечливі сигнали, якщо в понеділок він дає розпорядження щось зробити певним чином, а в середу призначає зовсім іншу процедуру. Менеджер надсилає невідповідні сигнали, коли каже, що сповідує відкриту політику і хоче, щоб підлеглі заходили до нього, однак тримає двері зачиненими і нервує, коли хтось заходить.

2. Довіра до джерела інформації. Проблеми довіри виникають, коли відправника інформації не вважають достовірним джерелом інформації. Йому можуть не довіряти або вважати необізнаним з предметом зацікавлення.

3. Змушування до комунікацій. Деякі люди просто змушені з різних причин ініціювати обмін комунікаціями. Наприклад, менеджер змушений сказати підлеглим, що бюджет буде скорочено, хоча він знає, що для них це повідомлення буде невтішним. Так само підлеглий може бути змушений передати інформацію керівництву, хоча боїться результатів або відчуває, що цей захід буде даремним.

4. Погане вміння слухати. Деякі особи не вміють слухати: коли хтось до них говорить, вони можуть дрімати, озиратися навколо, читати або прислухатися до іншої розмови.

5. Упередження до чогось. Одержувачі теж можуть перешкодити комунікативному процесу, якщо вони мають про щось свою тверду думку. Наприклад, менеджер може почути, що його новий шеф неприємний і з ним важко працювати. Коли той запросить менеджера для знайомства, то менеджер піде на зустріч упередженим і не оцінить належно того, що шеф скаже.

Організаційні бар'єри. Ці бар'єри ефективних комунікацій стосуються організаційних умов, у яких відбуваються комунікації.

1. Семантика. Проблеми семантики виникають, коли слова мають різні значення для різних людей. Слова і фрази, такі як прибуток, зростання випуску та окупність капіталовкладень, можуть мати позитивне значення для менеджерів, однак менш позитивне – для працівників.

2. Статус або владні відмінності. Комунікативні проблеми загострюються, якщо люди з різними повноваженнями та статусом намагаються спілкуватися між собою. Президент компанії може не оцінити пропозицію робітника, думаючи: «Як

хтось на цьому рівні допоможе мені вести бізнес?» Або коли президент інспектує новий завод, робітники можуть не захотіти задавати запитання внаслідок свого нижчого статусу. Віце-президент з маркетингу може мати більше влади, ніж віце-президент з людських ресурсів, тому не приділяє багато уваги звітові цього відділу.

3. Різне сприйняття. Якщо люди по-різному сприймають ситуацію, то може виникнути проблема спілкування. Наприклад, коли два менеджери помічають, що третій останнім часом недовго сидить у кабінеті, то один може вважати, що цей менеджер має важливі зустрічі, а інший, – що це прогул. Якщо їм доведеться говорити про це офіційно, то можуть виникнути проблеми, оскільки один має позитивні враження, а інший – негативні.

4. Перешкоди. Комунікації можуть бути перервані перешкодою – шумом від чийогось кашляння, від автомобіля, що проїжджає, або розмови двох людей поблизу. Перешкодами також є загублений на пошті лист, пошкодження телефонної лінії, неправильна адреса електронної пошти тощо.

5. Перевантаження. У цьому випадку одержувач накопичує більше інформації, ніж може опрацювати і керуватися нею. Зокрема, коли менеджер дає підлеглому багато доручень, і водночас сім'я або друзі доручають йому інші справи, то може виникнути перевантаження й ефективність комунікацій зменшиться.

Важливим елементом комунікації є зворотний зв'язок, тобто сигнал, який спрямовує отримувач інформації відправнику повідомлення як підтвердження інформації і розуміння або нерозуміння повідомлення. Значення зворотного зв'язку часто недооцінюють. Він може набувати різних форм – приймати форму не тільки слова, але й посмішки, погляду тощо.

Є дві умови ефективного зворотного зв'язку. Перша – передбачення конкретної форми зворотного зв'язку. Наприклад, замість того щоб запитати: «Ви мене зрозуміли?», попросіть робітника довести, як він вас зрозумів.

Зворотний зв'язок не обов'язково має таку ж форму, як і саме повідомлення. Другою умовою є увага до людей. Найважливіші сигнали зворотного зв'язку часто надходять у слабо вираженій формі. Тому необхідно мати деякі знання з невербальної комунікації – розуміння жестів, поз, інтонації голосу.

Виконати самостійну роботу:

№7 «Організація проведення нарад, ділових бесід, телефонних розмов, комерційних переговорів. Розвиток технічної бази комунікацій та забезпечення ефективних комунікацій»

Контрольні питання:

1. Інформація, її види та роль в менеджменті
2. Класифікація інформації
3. Носії інформації
4. Вимоги, які пред'являються до інформації
5. Поняття та характеристика комунікацій
6. Види комунікацій
7. Комунікаційний процес
8. Комунікаційні бар'єри

Список використаної літератури:

Основна:

1. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. – Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.
2. Менеджмент: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
3. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
4. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
5. Саюн О.В. «Основи менеджменту»: Навчальний посібник - Черкаси – 2014. - 216 с.
6. Фінансовий менеджмент: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 440 с.

Додаткова:

1. Бердинець М. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі [текст] навч. посіб. / М. Д. Бєдринець, А. В. Сурженко. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 352 с.
2. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021.- 224 с.
3. Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х.: Право, 2013. – 216 с.
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків: ХНУВС, 2021. – 208 с.

Інформаційні ресурси

1. <https://inter.ptngu.com>
2. <https://zakon.rada.gov.ua>