

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Стахів І. М.

ЛЕКЦІЯ № 6

Інформація та комунікації в менеджменті

з навчальної дисципліни

„Теорія прийняття управлінських рішень”

галузь знань 07 „Адміністрування та менеджмент”
спеціальність 073 „Менеджмент”
рівень вищої освіти – бакалавр

Тема 4. Інформація та комунікації в менеджменті

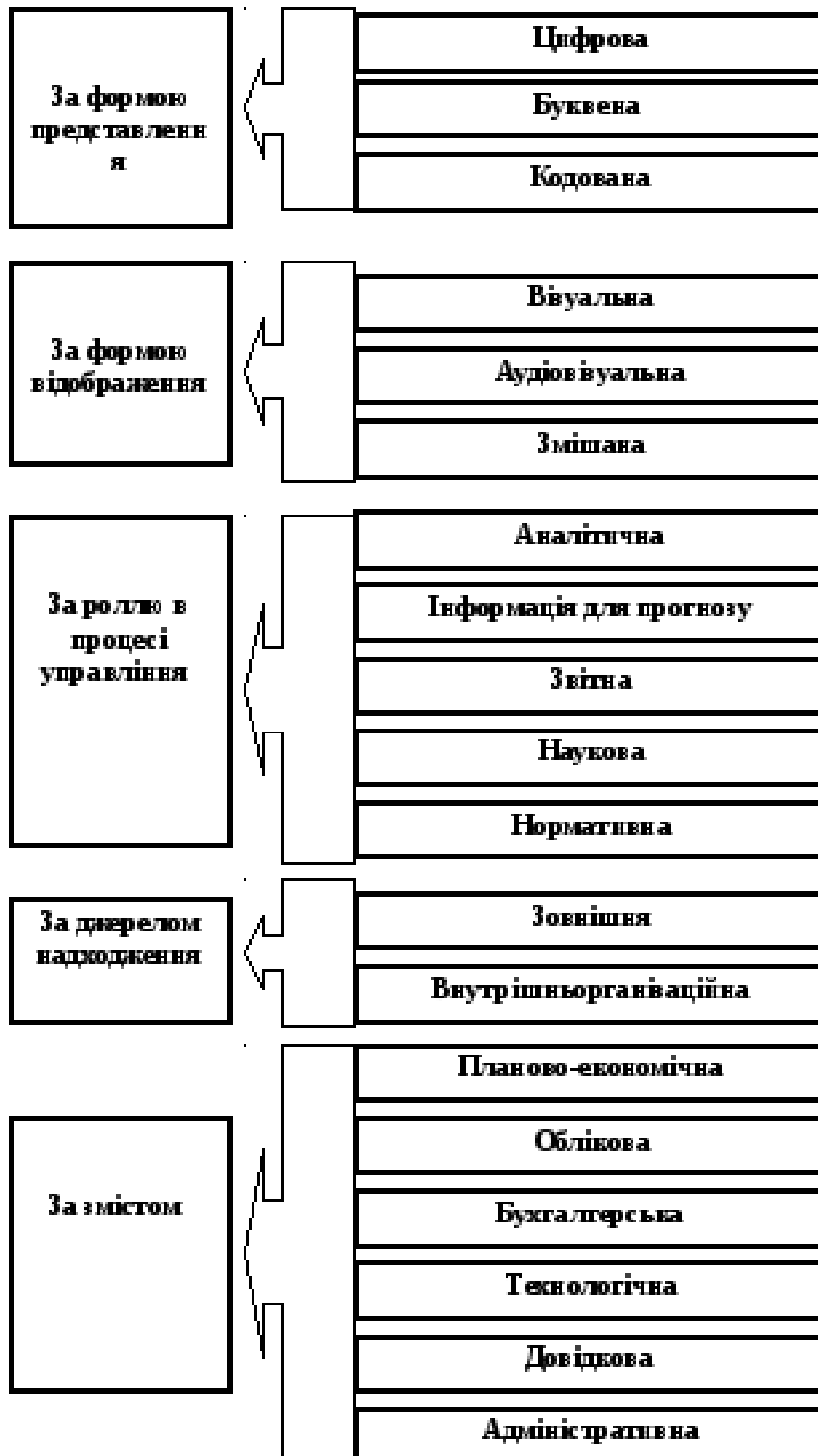
1. Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації.
2. Поняття та характеристика комунікацій.

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

Інформація (від лат. **Informatio** – роз'яснення, виклад) - документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються в організації, її безпосередньому середовищі, на ринку, в суспільстві, державі або навколишньому природному середовищі.

За допомогою інформації керуюча система розробляє управлінські рішення для виконання в керованій системі.

Класифікацію інформації представлено на рис.4. 1



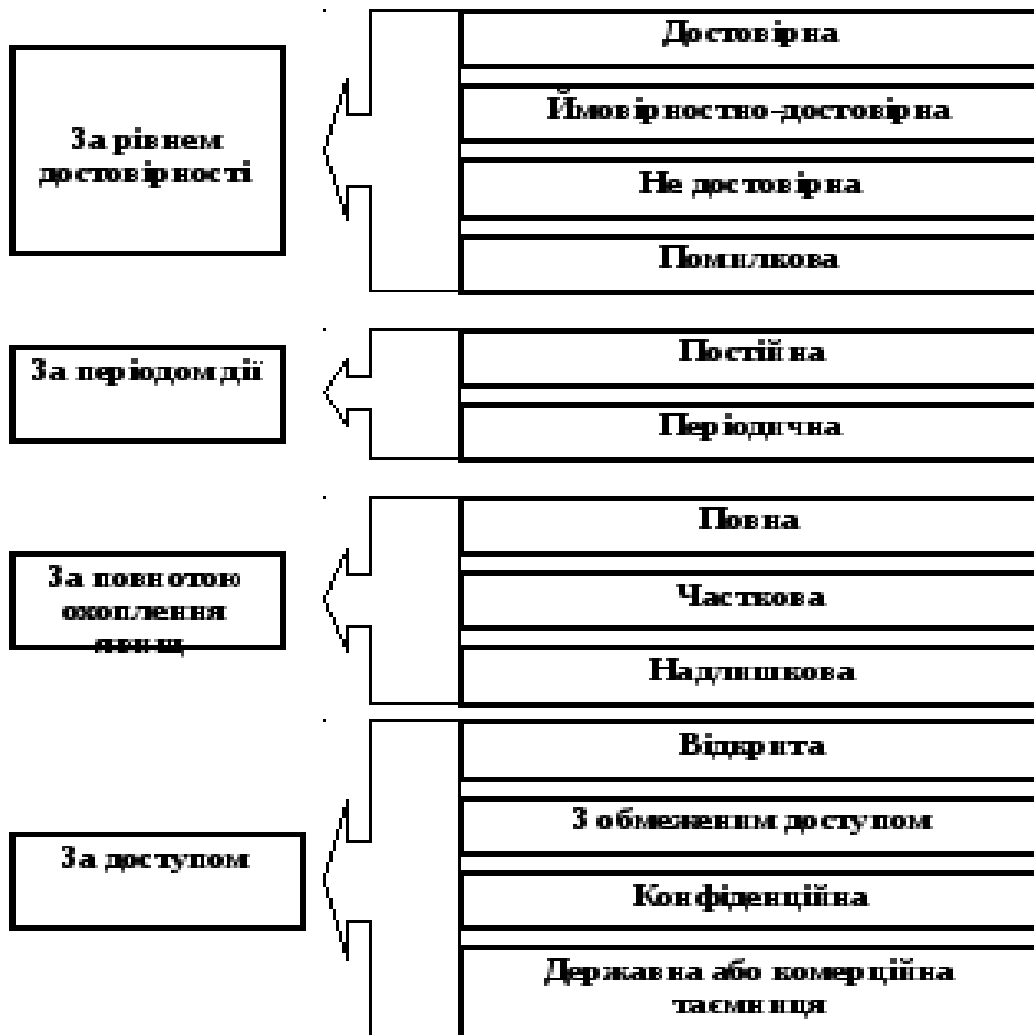


Рис.4.1 Класифікація інформації

Відображення інформації залежить від носія – матеріального об’єкта, призначеного для зберігання даних. Інформацію можуть передавати різноманітні носії.

Документи. Друковані засоби інформації: періодичні друковані видання (преса) - газети, журнали, бюлетені тощо, разові видання з визначеним тиражем.

Аудіовізуальні засоби масової інформації: радіомовлення, телебачення, кіно, звукозапис, відеозапис тощо.

Електронні носії: дискети, компакт диски (CD); флеш карти; цифрові відео-диски (DVD); жорсткий диск.

Документ - це матеріальна форма одержання, зберігання, використання і поширення інформації шляхом фіксації її на папері, магнітній, кіно-, відео-, фотоплівці або на іншому носієві.

Первинний документ - це документ, що містить в собі вихідну інформацію.

Вторинний документ - це документ, що являє собою результат аналітико-синтетичної та іншої переробки одного або кількох документів.

У теорії інформації для вимірювання її кількості як специфічної одиниці прийнято біт. Практично для кількісних характеристик обсягів даних використовують такі вимірники, як кількість алфавітно-цифрових знаків, слів, показників, документів. В менеджменті великого значення набули техніко-економічні характеристики стану об'єкта: показники і параметри. Їх зручно використовувати тому, що:

- на відміну від документів - вони всі однакові за обсягом;
- на відміну від алфавітно-цифрових знаків – вони мають вичерпний економічний зміст і можуть бути незалежними носіями інформації;
- порівняно легко піддаються підрахунку.

Основними видами інформації є: статистична інформація; адміністративна інформація; масова інформація; інформація про діяльність державних органів влади та органів місцевого і регіонального самоврядування; правова інформація; управлінська інформація; інформація про особу; інформація довідково-енциклопедичного характеру; соціологічна інформація.

Управлінська інформація – інформація, що обслуговує процеси виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ за забезпечує рішення задач організаційно-економічного управління.

Основні вимоги, що висуваються до управлінської інформації:

- достовірність;
- необхідність і достатність її обсягу;
- своєчасність реєстрації, передачі.

Достовірність інформації її адекватність господарським явищам визначають достовірність результатів аналізу, правильність, обґрунтованість управлінських рішень. Використання в аналізі недостовірних даних спотворює уявлення менеджера про реальну економічну дію і призводить до помилкових висновків. Вся інформація, необхідна для прийняття управлінського рішення має підлягати ретельній перевірці.

Дотримання умов необхідності і достатності має велике значення. Для прийняття обґрунтованого управлінського рішення потрібно мати всю необхідну для цього інформацію. При недостатності даних стан керованого об'єкта буде вивчений недостатньо, що може призвести до помилкових рішень. Надлишок інформації збільшує час та ресурсні витрати на її аналіз, тому теж вважається небажаним явищем у менеджменті. Як правило при прийнятті управлінських рішень, що стосуються оперативного управління, використовують менший обсяг інформації, ніж при обґрунтуванні стратегічних ініціатив.

Вимоги щодо своєчасності реєстрації і передачі інформації пов'язані з необхідністю скорочення розриву в часі між виникненням явищ, що потребують управлінського втручання та прийняттям управлінського рішення. Це може стосуватись як дій конкурентів, партнерів по бізнесу, так і вчинків з боку персоналу. Несвоєчасність інформації знижує або зводить нанівець ефективність менеджменту. Витрати на збір і обробку даних, проведення аналізу і підготовку управлінських рішень не дають належної віддачі.

Сучасні інформаційні технології дозволяють створювати єдине інформаційне середовище в організації, яке допомагає супроводжувати та координувати її внутрішню та зовнішню діяльність. Інформаційна система менеджменту організації забезпечує підтримку процесів управління в таких функціональних напрямках, як:

- виробничий (за всіма напрямками),
- інженерний,
- фінансовий,
- бухгалтерський,
- маркетинговий,
- кадровий,
- зовнішньо-інформаційні зв'язки.

Інформаційний бізнес – відносно нова галузь підприємницької діяльності, що з однієї сторони входить в інфраструктуру підприємницької діяльності разом із банками, біржами, аудиторськими компаніями, тощо. З іншого боку, інформаційний бізнес становить самостійну сферу бізнесу, до якої відносять не тільки виробництво персональних комп'ютерів й комплектуючих, програмне забезпечення, проте й сукупність організаційних елементів, що забезпечує управління електронно-обчислювальним та інформаційним потенціалом. Виокремлюють поняття інформаційного продукту та інформаційної послуги.

Інформаційна продукція - матеріалізований результат інформаційної діяльності, призначений для задоволення інформаційних потреб громадян, державних органів, підприємств, установ і організацій.

Інформаційна послуга - здійснення інформаційної діяльності по доведенню інформаційної продукції до споживачів з метою задоволення їх інформаційних потреб.

Вже наприкінці ХХ сторіччя інформаційне виробництво у США та Японії за рівнем зайнятості перевищило галузь матеріального виробництва. Інформаційний бізнес стабільно випереджає традиційні галузі за темпами росту, зайнятості та іншим економічним показникам.

2. Поняття та характеристика комунікацій

Основним процесом обміну інформацією є комунікація. Перша потреба в комунікації на рівні організації пов'язана з наданням необхідної інформації з відповідного питання, щоб забезпечити можливість кожному виконувати свою роботу ефективно і сприяти досягненню мети організації.

Сам термін "**комунікації**" походить від латинського слова "communico", що означає "роблю загальним", "поєдную".

Поняття "комунікації" має кілька значень. По-перше, це шляхи сполучення (наприклад, повітряні або водні комунікації); по-друге, це форма зв'язку (радіо, телеграф); по-третє, це процес передачі інформації (радіо, телебачення, преса, кінематограф); по-четверте, комунікація виступає як акт спілкування, зв'язок між двома або більш індивідами, повідомлення інформації однією особою іншій.

Таким чином, *комунікація* – це процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння. Якщо не досягається взаєморозуміння, то комунікація не відбулася.

У процесі комунікації інформація передається від одного суб'єкта іншому. Суб'єктами можуть виступати окремі особи, групи або навіть цілі організації.

За кількістю учасників комунікацію поділяють на внутрішню (людина розмовляє сама з собою), міжособистісну (розмова між двома людьми), комунікацію в малих групах (трьох-п'ятеро людей), публічну комунікацію (аудиторія у 20-30 і більше осіб), організаційну (100 і більше осіб) та масову (1000 і більше осіб).

Комунікація може бути усною, письмовою або друкованою. Якщо усна комунікація дає можливість швидкого реагування обох сторін та передає всі нюанси особистого спілкування, то письмова та друкована здебільшого обслуговують публічну, організаційну та масову комунікацію. Особливу роль у цьому відіграють сучасні комунікаційні системи, такі як Інтернет, де, так би мовити, "електронна" комунікація досягла майже необмежених можливостей.

Значну роль у практиці організаційних комунікацій відіграє поділ комунікації на вербальну та невербальну. Вербальна – це звичайне використання нами рідної чи іноземної (це байдуже) мови. До невербальної належать міміка, жести, пози, одяг, зачіска, інтонація та тембр голосу тощо.

Комунікація й інформація відмінні, але пов'язані між собою поняття. Комунікація включає в себе і те, що передається, і те, як це "що" передається.

Комунікація у своїй розвинутій моделі стала нагадувати двобічний потік інформації. При цьому до кожного з учасників взаємодії в організації ставиться ряд вимог. Так, кожний з учасників повинен мати всі чи деякі здібності: бачити, чути, відчувати, сприймати запах і смак. У цій моделі також оцінюється місце передачі інформації, її повнота, зміст, форма. Це дозволяє не тільки швидко й правильно скласти уявлення про предмет, який цікавить учасників, але й вибрати ділову стратегію та тактику, визначити тимчасові параметри реалізації цілей.

Український теоретик і практик комунікацій Г. Почепцов радить використовувати такі наукові підходи до цього об'єкта.

- 1. *Традиційний підхід, що користується поняттями:*
 - • риторики – мистецтва правильного мовлення, науки про те, як впливати на людей своїм мовленням;
 - • філософії та логіки – наук, які тільки й дали змогу створити моделі реального спілкування людей;
 - • теорії аргументації – науки, що є, власне, відгалуженням логіки і вчить, як треба переконувати людей, шукати незаперечну аргументацію для доказу власної думки або для спростування думки співрозмовника.
- 2. *Загальнотеоретичний підхід, що базується:*
 - • на теорії масової комунікації – науці про теоретичні концепції стосовно загальних питань людського спілкування;
 - • теорії масової комунікації- науці про особливості спілкування з масовою аудиторією;
 - • семіотиці – науці про знаковий аспект комунікації, яка розглядає знак як вільне поєднання значення (змісту) і форми;
 - • теорії міжнародних комунікацій – науці, що розглядає такі різновиди діяльності, як урядові переговори, переклад як засіб міжнародного спілкування, менеджмент конфліктних міжнародних ситуацій.
- 3. *Прикладний підхід, що виходить із:*
 - • психоаналізу – науки, котра розглядає комунікативні процеси як такі, що дають можливість зазирнути у підсвідоме, у ту частину нашої психіки, яку звичайно закрито для інших індивідуальною цензурою;
 - • ділової комунікації – науки, яка вивчає найраціональніші способи розв'язування ділових проблем;
 - • теорії інформації – суто прикладної математичної науки;
 - • теорії комунікативних обмінів – науки про стратегію і тактику людської поведінки під час обміну інформацією.

Так, сильний не дає інформацію слабому, оскільки не розглядає його як вартого уваги співрозмовника (ділового партнера). Під час обміну інформацією сильний весь час вимагає зворотного зв'язку, оскільки він не впевнений, чи розуміє його партнер; слабкий, навпаки – легко віддає свою інформацію, сподіваючись отримати від сильного хоча б мінімум корисної для себе інформації.

- 4. *Фізіологічний підхід з використанням:*

- • лінгвістики – науки про мову, яка пояснює мовні форми, що з їхньою допомогою саме й відбувається комунікація;
- • семантики – науки, що вивчає значення мовних одиниць, бо без формалізації семантики неможливе будь-яке комп'ютерне моделювання людського мислення та спілкування. На ній базується комп'ютерна лінгвістика, штучний інтелект;
- • соціолінгвістики – науки, яка досліджує зв'язок соціальних і мовних структур;
- • психолінгвістики – науки про еквіваленти нових процесів у психіці;
- • паралінгвістики – науки про процеси, які супроводжують мовну комунікацію, тобто про невербальні комунікації.
- 5. Психологічний і соціологічний підхід, що використовує:
 - • психологію – науку про поведінку окремого індивідуума, групи людей або народу в цілому згідно з менталітетом;
 - • соціологію – науку, що вивчає відносини соціальних структур.

Існує багато теоретичних моделей комунікації, і всі вони зробили внесок у практичний розвиток таких комунікацій.

Так, комунікацію на рівні особи відтворює трансактивна модель К. Барклунда (1970). Складовими цієї моделі є особа (комунікант), повідомлення, процеси кодування-декодування та чотири типи сигналів: сигнали суспільного рівня, особистого рівня і два типи поведінкових сигналів (вербальні та невербальні).

Сигнали суспільного рівня – це вплив на особу різних чинників навколишнього середовища й техногенної цивілізації; особистого рівня – міжособистісні, взаємодія між людьми, які входять до комунікативного простору; сигнали поведінкового рівня – це реакція особи, зумовлена впливом на неї сигналів суспільного та особистого рівнів. Усі групи сигналів перебувають у постійній взаємодії.

Сучасна теорія комунікацій створила та ускладнила колишні моделі, переходячи від лінійних до нелінійних, а від них – до об'ємних (спіральных, мозаїчних тощо).

Лінійну модель комунікації запропонував 1942 року Г. Лассвел, а 1949 року її вдосконалили К. Шеннон і В. Вівер.

Модель Г. Лассвела має вигляд:

Комунікатор > звернення > носій звернення > одержувач > зворотний зв'язок

У цій моделі комунікатор – людина, від якої виходить звернення. Автор стверджував, що для комунікатора головним є переконаність, ясність намірів, симпатичність та стиль комунікації. Отже, люди, які є симпатичними, відзначаються товариськістю, сердечністю в поводженні з іншими людьми, мають привабливу зовнішність, здатні сильніше впливати на інших людей і мати від цього певний зиск.

Звернення – це послання у вигляді тексту, воно може набувати будь-якої форми.

Засоби комунікації – це засоби масової інформації– які давно відомі (радіо, телебачення, газети, журнали), так і порівняно нові (факс, Інтернет тощо).

Одержувач – це людина, до якої спрямоване звернення.

Отриманий сигнал.

Модель Шеннона-Вівера передбачає вплив різних перешкод, так званих джерел шуму. Автори вважали, що в нормальній обстановці люди бувають неуважні. їм можуть заважати якісь звуки, вони можуть просто недочути, що було сказано і т.д.

Ця модель має такий вигляд:1963 р. Г. Малецькі ще більше ускладнив модель Лассвела. Він увів поняття іміджу комунікатора та іміджу одержувача і розглядав їхній взаємовплив, а також вплив одержувача на канали комунікації та на саме звернення. Він виділив у галузі зворотних зв'язків поняття "тиск та примус", розглядаючи тиск на комунікатора з боку змісту повідомлення та засобів інформації, а останніх, у свою чергу, – також і на одержувача повідомлення. Він виокремлював три рівні аналізу тиску та примусу для одержувача (соціальне оточення, належність до цільової аудиторії та самоімідж), а для комунікатора запровадив додатково ще два рівні (характер впливу засобів інформації та суть команд комунікатора).

До об'ємних моделей належать моделі Г. Ньюкоша (1953) та С. Бейкера (1968).

Модель Ньюкоша в загальному вигляді створює три взаємопов'язані точкові об'єкти. До них належать комунікатор, адресат та об'єкт, про який

ідеться. Коли комунікатор та адресат ставляться один до одного позитивно, то так само вони ставитимуться і до об'єкта. Це збалансований трикутник. У разі, коли існує загальне негативне ставлення до об'єкта, тобто незбалансований варіант, потрібно знайти засоби для зміни такого ставлення.

Модель комунікації Бейкера- це куб, який складається з маленьких кубиків (на зразок кубика Рубіка). Чотири грані куба відповідають джерелу, одержувачу, самому зверненню і каналу комунікації. Усі кубики перебувають у безперервній взаємодії між собою, щоразу стикаючись цими чотирма гранями.

1963 року Ф. Денс запропонував спіральну модель комунікації, оскільки, на його думку, лінійні та циркулярні моделі комунікації мають спільний недолік – вони використовують комунікативний цикл, тоді як спіральна модель розвитку

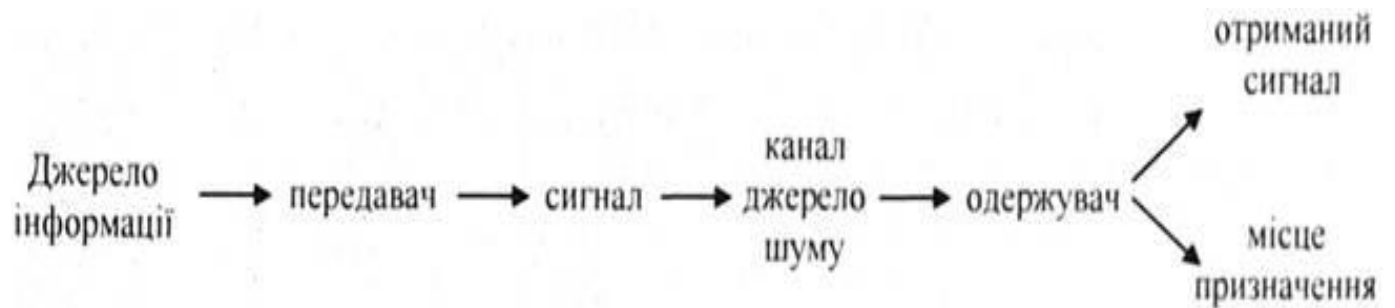


Рис. 4.2. Модель Шеннона-Вівера

дає геометричні докази того, що комунікації просуваються вперед, повторюючи пройдені шляхи розвитку на новому рівні.