

УДК 65.014.1

Негру И., к.э.н., доцент,  
Чумак Г., к.э.н., доцент  
Молдавская экономическая академия

## РОЛЬ ИНФОРМАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

**Негру И., Чумак Г. Роль інформації в менеджменті.** У статті розглянуті комунікації як обмін інформацією між людьми. Виділено види і групи комунікацій. Показані етапи та ефективність комунікаційного процесу.

**Негру И., Чумак Г. Роль информации в менеджменте.** В статье рассмотрены коммуникации как обмен информацией между людьми. Выделены виды и группы коммуникаций. Показаны этапы и эффективность коммуникационного процесса.

**Negru I., Ciumac G. The role of information management.** The paper considers communication as the exchange of information between people. The species and group communications. The stages and the effectiveness of the communication process.

Управление общественными процессами осуществляется через отношения людей. Отношения управления выражают собой связи людей по организации совместной деятельности и выступают как составная часть одной из форм производственных отношений. Однако если производственные отношения опосредуются движением сырья, материалов, топлива, полуфабрикатов, энергии и т.д., т.е. всего того, что является составной частью продукта, то управленческие отношения опосредуются на всех уровнях информации и основаны на выработке и реализации управленческих решений логико-мыслительных, эмоционально-психологических и организационно-правовых актах воздействия на управляемый объект. Посредством этих актов координируются совместные действия кооперированных тружеников и согласуются общественные и индивидуальные интересы.

Система управления носит целостный характер. В ней созданы условия передачи, накопления и преобразования управляющей информации. Управляющая подсистема непрерывно посылает в управляемую подсистему информацию в виде управленческих решений. Основой для выработки управленческих решений является информация управляемой подсистемы и информация, поступающая из внешней среды. Под влиянием решений осуществляется взаимодействие между элементами системы.

Постоянный контроль за деятельностью системы осуществляется при помощи принципа обратной связи. Обратная связь это сигналы, выражающие реакцию объекта на управляющее воздействие. По каналам обратной связи информация о работе управляемой подсистемы непрерывно поступает в управляющую подсистему, которая благодаря этому имеет возможность проверить реакцию объекта управления на команды и корректировать их. В случае несоответствия между фактическим и заданным состоянием системы принимаются меры для ликвидации этого несоответствия. Обратная связь осуществляется через отчетные данные о производительности труда, запасах сырья, незавершенном производстве, производственных резервах.

Для получения информации в первую очередь необходимо проанализировать внешнюю и внутреннюю среду предприятия. Анализ информации о состоянии внутренней и внешней среды предприятия и принятие на ее основе управленческих решений представляют собой технологию менеджмента. Получая информацию о рыночных отношениях, менеджер принимает решение, которое является реакцией на ситуацию рынка и других элементов внешней среды.

Многообразная информация рыночных отношений собирается стихийно, комплектуется и выдается рынком в виде обобщенных данных по всему пространству, которое он охватывает. Именно эта информация дает возможность каждому предпринимателю постоянно сверять собственное производство с меняющейся конъюнктурой рынка, заблаговременно следить за снижением своих индивидуальных издержек производства, повышением качества продукции, изменением ее ассортимента. Как и функция общественного Разделения труда, информационная функция рынка способствует обеспечению непрерывного технического прогресса всего общественного производства.

Под коммуникациями понимают обмен информацией между двумя людьми и более. На коммуникации руководители тратят от 50 до 90% времени. Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией. Поэтому коммуникации и называют связующими процессами. Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, не влияющая на процесс управления. Обмен информацией, которая оказывает влияние на процесс управления, носит название эффективных коммуникаций. Эффективный менеджер это тот, кто из общего потока коммуникации умеет быстро отобрать эффективные, т.е. полезные для процесса управления.

Коммуникации осуществляются в повседневной работе при общении с подчиненными и руководителями, на собраниях, при чтении документов, разговорах по телефону, составлении документов. Коммуникациями пронизан весь процесс производства и управления. Коммуникации делятся на две большие группы: между организацией и ее средой и между уровнями управления и подразделениями.

К первой группе относятся коммуникации, которые представляют собою информационное взаимодействие с внешней средой. Сюда относятся средства массовой информации, потребители, надзор за качеством продукции, органы государственного регулирования, политические группы, комитеты, поставщики и т. п. Возникновение коммуникаций внутри предприятия в виде собраний, обсуждений, телефонных переговоров, отчетов и т. д., как правило, являются реакцией на воздействие внешней среды. В качестве коммуникаций для организации используются различные формы. Так, для реализации товара используются программы маркетинга и реклама. Соблюдение норм государственного регулирования требует письменного оформления документов. Изучение рынка ведется при помощи специальных организаций, т.е. существует множество способов коммуникаций.

Ко второй группе относятся коммуникации между уровнями управления и подразделениями. В нее входят между уровневые коммуникации, между различными подразделениями, коммуникации руководитель - подчиненный, между руководителем и рабочей группой, неформальные коммуникации.

В процессе управления осуществляются коммуникации по вертикали и по горизонтали между подразделениями. По нисходящей передается информация о принятых решениях на высших уровнях (текущие задачи, конкретные задания, рекомендации). Эта информация может передаваться из одного уровня на другой вплоть до рабочих исполнителей.

Не менее важным являются коммуникации и по восходящей линии. Предприятие не может функционировать без информации о ходе производственного процесса. По восходящей передается информация о загрузке оборудования, количестве работающих, поступлении сырья, выпуске продукции и т. д. Иногда возникает ситуация, когда решение вопроса на низовом уровне требует вмешательства руководителей высшего звена. И тогда информация по ступеням управления снизу передается на самый высокий уровень. Так, например, вопрос об изменении технологии, возникший на производственном участке, требует решения руководителя организации.

Для координации задач и действий между множеством подразделений организации требуется обмен информацией между ними. Поэтому устанавливаются потоки информации между подразделениями по горизонтали. Так координируется деятельность рабочих групп по контролю за издержками, распределению ресурсов, новым методам производства, сбыту продукции. Руководители различных подразделений информируют друг друга о ходе внедрения новой техники. Кроме координации действий горизонтальные коммуникации способствуют установлению равноправных отношений между подразделениями, что положительно сказывается на работе всей организации.

Две трети всей деятельности на предприятии это деятельность, основанная на коммуникациях руководитель-подчиненный. Они относятся к коммуникациям по вертикали, но выделяются в отдельную группу, так как оказывают непосредственное влияние на производственный процесс. Это обмен информацией о способах деятельности, эффективности работы, вознаграждениях, способностях работников о проблемах, изменениях, результатах, усовершенствованиях и т. п.

Определенную роль играют также коммуникации с неформальными группами. Часто мнения, складывающиеся в неформальных группах и поступающие к руководителям по неформальным каналам, дают возможность принимать более правильные решения или упреждать конфликтные ситуации.

Поскольку информационный процесс охватывает все подразделения и все стороны деятельности предприятия, то естественно, что деятельность организации в значительной степени зависит от эффективности коммуникационного процесса. Но в процессе коммуникаций информация может быть искажена, неправильно понята или воспринята. Эффективность обмена информацией достигается только в том случае, когда одна сторона передает информацию, а другая правильно ее воспринимает. Поэтому главной задачей коммуникационного процесса является обеспечение понимания и восприятия передаваемой информации.

Коммуникационный процесс начинается с отбора информации (формирование идеи). Какое сообщение следует сделать предметом обмена, решает отправитель. Именно на этом этапе чаще всего возникают противоречия, так как многие руководители пытаются передать идею, не обдумав ее. Идея еще не преобразована в ту форму, которой она может достичь своей цели, не трансформирована в слова, которые послужат обмену информацией. В начале зарождения идеи отправитель только решает, какую точку зрения следует передать получателю. Но чтобы обмен информацией прошел эффективно, необходимо учесть множество ситуационных факторов, характеризующих обстановку в целом, воспринимающую сторону и возможные последствия коммуникационного процесса.

На втором этапе идею необходимо превратить в сообщение, т. е. закодировать ее с помощью символов-слов, интонации, жестов. Типу символов должен соответствовать канал передачи информации. Общеизвестными каналами являются передача речи, письменных материалов, электронные средства связи, электронная почта, видеоленты, видеоконференции. Для удобства иногда рассылают памятные записки, которые затем обсуждаются на групповых собраниях. Независимо от канала передачи сообщения более эффективными являются официальные коммуникации (прямые разговоры, письменные приказы).

Чтобы быть уверенным в том, что информация поступила к получателю, пользуются двумя-тремя каналами связи. Так, например, переданное по телефону сообщение подтверждается письменным по почтовой связи. Эффективность двух-трехканальной связи подтверждается исследованиями. Эффективность коммуникаций зависит от важности, своевременности возникновения идеи, умения ее правильно закодировать и, выбрав оптимальный канал связи, донести до получателя. Для этого ее передают по выбранному каналу связи. Это чисто физическая передача сообщения. Ее не следует отождествлять с процессом коммуникаций.

Получив сообщение, адресат декодирует его. В процессе декодирования происходит превращение символов отправителя в мысли получателя. Если символы отправителя и получателя совпадают, получатель осознает идею отправителя, т. е. что отправитель имел ввиду, формируя свою идею. На этом процесс обмена информацией завершается. Но только в том случае, когда реакции на идею не требуется. Но понимание идеи получателем может быть и иным, чем у отправителя. Отправитель считает процесс коммуникации эффективным, если произошло взаимопонимание идеи получателем и последний произвел действия, которые ожидал отправитель.

Для подтверждения (не подтверждения) ожидаемого результата необходима обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Теперь получатель становится отправителем ответного сообщения, которое в обратном порядке проходит все стадии коммуникационного процесса. Обратная связь позволяет понять, в какой мере было понято и воспринято изначальное сообщение.

Путем обратной связи повышается эффективность коммуникационного процесса. Обратная связь способствует также подавлению (уменьшению) шума, под которым понимают все то, что искажает смысл сообщения. Его источником может быть язык и различия восприятия. Из-за них может меняться смысл сообщения в процессах кодирования и декодирования. В виде помех могут выступать также организационные неполадки между руководителями и подчиненными. Они затрудняют точную передачу информации.

Преодоление шумовых помех дает возможность более или менее точно передать сообщение. Но слишком высокий уровень шума может привести к полному нарушению информационного процесса, а, следовательно, к снижению управляемости. На пути эффективности межличностных коммуникаций возникают помехи, связанные с искажением восприятия информации, семантические помехи, некачественная обратная связь, плохое слушание.

У различных людей разные основы суждений (интересы, потребности, эмоциональное состояние, знания, опыт, внешнее окружение). Это является причиной избирательного восприятия информации, т.е. во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, переданного им в физическом смысле. В результате сообщение, переданное отправителем, может оказаться искаженным и понятым не в полном смысле. На коммуникативный процесс оказывает влияние и степень скрытости, степень доверия к подчиненному. Негативное влияние предвзятость снижают активность и эффективность межличностных коммуникаций.

В качестве преграды в коммуникациях часто выступают семантические неточности (семантика наука о способах использования (и значений, передаваемых словами). Для разных людей слова (символы) могут иметь разное значение. Поэтому то, что подразумевает отправитель, необязательно будет воспринято таким же образом получателем. Часто одни и те же слова выражают разные значения. Семантические вариации могут быть причиной неверного понимания.

Совершенствование умения общаться способствует эффективности коммуникационного процесса. Но на пути обмена информацией в организации возникают преграды, не зависящие от отправителя сообщения. В первую очередь это искажение информации при ее движении внутри организации по вертикали (вверх-вниз). Это непреднамеренные искажения, связанные с затруднениями в межличностных контактах. Могут быть и сознательные искажения. Если получатель не согласен с сообщением, то он изменяет его смысл и своих интересах. Искажения могут быть связаны и с фильтрацией информации. Фильтрация связана со стремлением передавать только ту информацию, которая касается данного лица или подразделения. Какую информацию отсеивать, определяет руководитель. А это часто приводит к тому, что важная для отдела информация в него не попадает, или попадает искаженной.

В настоящее время потоки информации столь велики, что может произойти перегрузка информационного канала. Одновременная переработка информации и необходимость вести информационный обмен приводит к тому, что руководитель не в состоянии реагировать на всю информацию. Преградой в эффективности коммуникационного процесса может выступать и неудовлетворительная структура организации. Объемы информационных потоков могут регулироваться, но только в тех случаях, когда руководители различных уровней хорошо себе представляют, какая информация необходима для эффективного управления и, что значит «слишком мало» или «слишком много» в информационном обмене. Информационные потоки поставлены в прямую зависимость от целей, принимаемых решений и способа оценки работы руководителя или руководимого им подразделения. Поэтому на различных уровнях управления требуются разные объемы информации.

Управленческие действия не ограничиваются только регулированием информационных потоков. Применяются также непосредственные контакты с одним или группой подчиненных для обсуждения производственных вопросов. Те же вопросы могут обсуждаться на общих собраниях коллектива подразделения или еженедельных совещаниях.

**Выводы.** Система хозяйственного руководства может быть представлена как управление экономикой, важнейшее место в которой отводится управлению материальным производством. Рыночные отношения, выражающие наиболее существенные, устойчивые, причинно-обусловленные связи и отношения между явлениями и процессами экономической жизни общества, определяют содержание процессов управления, регулирования производства, обмена, потребления материальных благ. Эффективность управления определяется степенью взаимодействия сознательной управленческой деятельности с законами рыночной экономики.

В сущности задача управления сводится к тому, чтобы согласовывать субъективную деятельность людей по управлению с требованиями рынка и определяемых им прогрессивных тенденций, позволяющих правильно оценить реальную обстановку и направление ее развития, условия функционирования рыночных отношений. Научное управление при выработке решений требует использования методологии и приемов научного анализа, а также широкого и комплексного применения технических средств управления. Все это дает возможность оперативно и эффективно воздействовать на процесс производства.

Важную роль в процессе управления играет информация. Содержание информации можно классифицировать по различным признакам, важнейшим из которых выступает разделение на информацию из внешней и из внутренней среды предприятия. Важнейшая функция информации заключается в том, что без информации невозможно принятие управленческих решений. Другая основная функция - осуществление процесса управления невозможно без организации коммуникационных процессов - процессов обмена информацией.

#### **Список использованных источников:**

1. Альбеков А. Процесс принятия управленческих решений в производственном менеджменте / А. Альбеков // Бухгалтерский учет в торговле. – 1997. - №4.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Высшая школа, 1994.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
4. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – М.: Прогресс, 1996.

**Ключевые слова:** менеджмент, коммуникации, управление, деятельность.

**Ключові слова:** менеджмент, комунікації, управління, діяльність.

**Keywords:** management, communication, management, operations.