

Capitolul 4

Comunicarea și sistemul informațional al managementului

COMUNICAREA ȘI SISTEMUL INFORMAȚIONAL AL MANAGEMENTULUI

- 1. Comunicarea managerială**
- 2. Conceptul de sistem informațional**
- 3. Elementele sistemului informațional**
- 4. Funcțiile sistemului informațional**
- 5. Măsurarea cantității de informație**

1. Comunicarea managerială

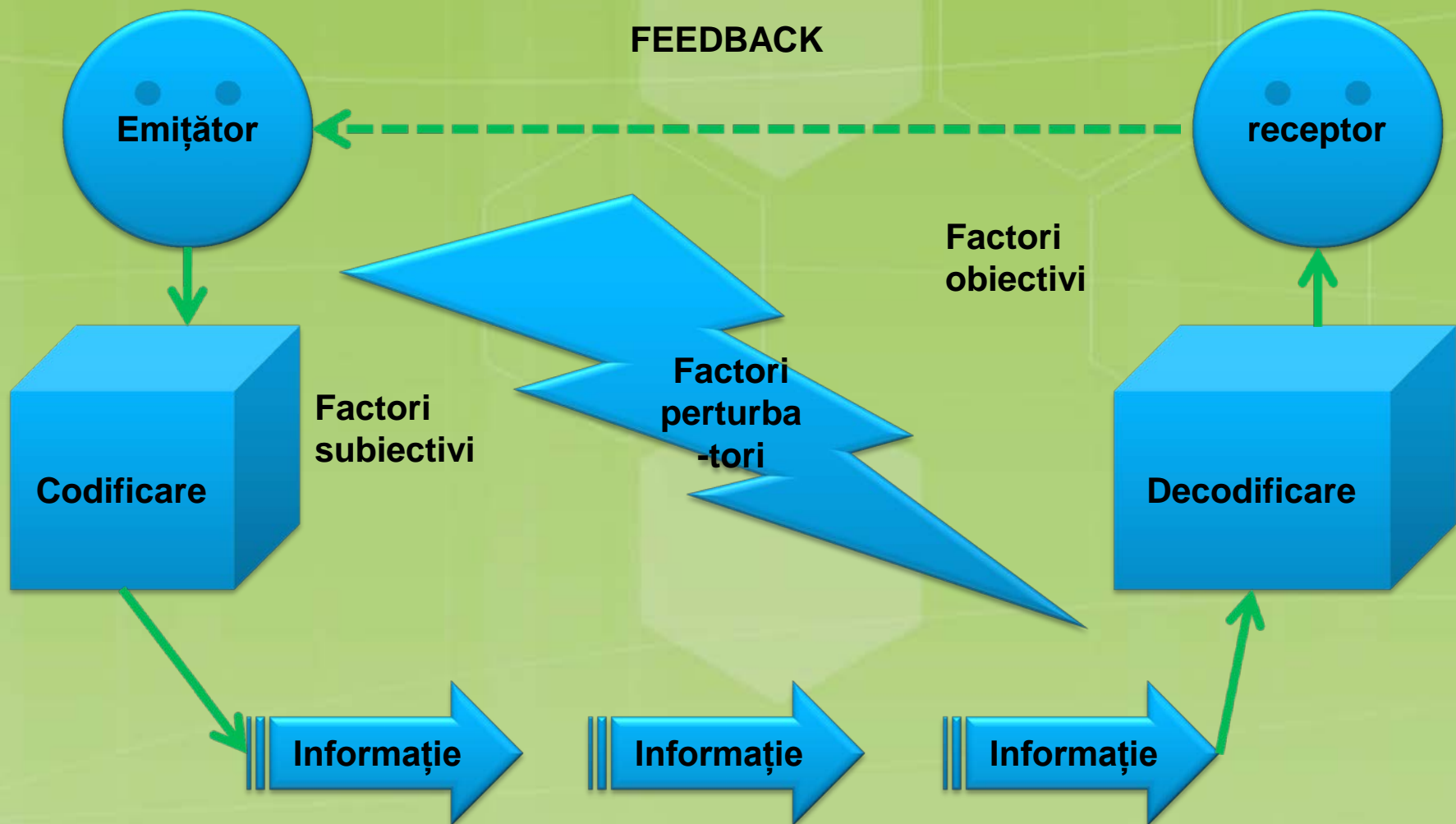
Comunicarea - procesul prin care sunt transmise date, informații, mesaje, stări, simboluri, atitudini, semnale, imagini, etc, de la emițător (o persoană sau un grup) la receptor (o persoană sau un grup)

Elemente:

- **Emițător** (o persoană, un grup, o instituție)
- **Mesaj** (informația)
- **Canal de comunicare** (dialog, ședință, telefon, fax, internet, corespondență oficială, poștă electronică)
- **Limbaj** (verbal, nonverbal, paraverbal)
- **Receptor**
- **Feedback**

1. Comunicarea managerială

SCHEMA PROCESULUI DE COMUNICARE



1. Comunicarea managerială



În cerc (descentralizată)



În Y (centralizată)



În lanț (descentralizată)



În stea (centralizată)

1. Comunicarea managerială

TIPOLOGIA COMUNICĂRII

1. După gradul de oficializare

- ◆ *Comunicare formală* – urmează liniile formale ale structurii de autoritate și se desfășoară conform actelor normative sau procedurilor scrise din organizație.
- ◆ *Comunicare informală* – apare spontan și cuprinde informații cu caracter personal sau general.

1. Comunicarea managerială

TIPOLOGIA COMUNICĂRII

2. În funcție de direcția în care circulă informația

- ❖ *Comunicare ascendentă* – informația circulă de la bază spre vârful organizației - **apare fenomenul de dezinformare intenționată**
- ❖ *Comunicare descendentă* – informația circulă de la vârful organizației spre bază.
- ❖ *Comunicarea orizontală* – asigură circulația informațiilor între departamente sau unități funcționale ale organizației

1. Comunicarea managerială

TIPOLOGIA COMUNICĂRII

3. În funcție de modul de transmitere a informațiilor:

- *Comunicare scrisă* – note interne, rapoarte, decizii, planuri, scrisori etc.
- *Comunicare orală (interpersonală)* – desfășurată față în față sau la telefon.
- *Comunicare audiovizuală* – agreată de receptor, ușor de urmărit și de reținut, ușor de multiplicat și de conservat.
- *Comunicare nonverbală* – însoțește atât comunicarea scrisă cât și pe cea interpersonală.
- **90% din informații se transmit pe cale nonverbală.**

1. Comunicarea managerială

Funcțiile comunicării:

1. De informare
2. De transmitere a deciziilor
3. De influențare a receptorului
4. De instruire
5. De creare de imagine
6. De motivare a angajaților
7. De promovare a culturii organizaționale

1. Comunicarea managerială

- ◆ **Reguli pentru o comunicare eficientă:**
 - Precizați în primul rând ceea ce vreți să comunicați
 - Nu vorbiți sub impulsul momentului sau sub influența unei emoții puternice
 - Creați o atmosferă favorabilă comunicării
 - Evitați „zgomotul” din mediul comunicării
 - Nu faceți nimic în timp ce partenerul dvs. vorbește
 - Ascultați activ

1. Comunicarea managerială

- Ascultați cu atenție. Nu apreciați chiar de la început că ceea ce spune interlocutorul este greșit sau neinteresant
- Nu arătați prin limbaj nonverbal că vă plictisiți. Când este oportun puneți întrebări
- Realizați feedback pentru a vă asigura că mesajul a fost înțeles
- Considerați fiecare comunicare ca un eveniment deosebit și reacționați ca un partener de dialog interesat de problemă

1. Comunicarea managerială

- ◆ Bariere în calea unei comunicări eficiente între șef și subordonat:
 1. Diferențe de personalitate și de percepție
 2. Reacțiile emoționale
 3. Tendința de a evalua
 4. Idei preconcepute
 5. Solicitări conflictuale ale rolului (**exemplu**)
 6. Efectul de filtrare (tendința de a evita comunicarea știrilor proaste)
 7. Timpul
 8. Diferențele dintre sexe
 9. Structura organizatorică

1. Comunicarea managerială

- Exemplu
- Mesajul unui manager al Departamentului de Vânzări către un tânăr agent comercial:
 - *”Îmi face plăcere să te felicit pentru obținerea titlului de **Agentul lunii martie**. Poți fi foarte mândru de această realizare. Aștept cu nerăbdare creșterea contribuției tale la eforturile departamentului și sper că vei putea aduce și alți noi clienți companiei noastre”*

2. Conceptul de sistem informațional

◆ Definiție:

Sistemul informațional = ansamblul de metode, procedee, tehnici și mijloace prin care se asigură înregistrarea, transmiterea, circulația, prelucrarea, valorificarea și stocarea informațiilor menite să ajute la planificarea și îndeplinirea obiectivelor organizației.

Sistemul informațional al managementului (SIM) - toate activitățile legate de **procurarea datelor și obținerea informațiilor necesare managementului.**

2. Conceptul de sistem informațional

◆ *Sistemul informatic = predomină prelucrarea automată a datelor*

◆ Sarcina fundamentală a Sistemului informațional - asigurarea conducerii la momentul optim cu:

- informația posibilă și necesară pentru fundamentarea deciziei
- Informația necesară pentru conducerea și reglarea modului de îndeplinire a deciziei

2. Conceptul de sistem informațional

◆ Clasificarea sistemelor informaționale

1. În funcție de modul de prelucrare a datelor:
 - sisteme informatice (calculatoare)
 - sisteme de prelucrare mecanografică (prelucrările mecanizate și reprezentările grafice)
 - sistemele manuale;
 - sisteme de prelucrare mixtă

2. Conceptul de sistem informațional

- ◆ Din punct de vedere al gradului de formalizare:
 - sisteme informaționale formale:
 - *au la bază proceduri standard de operare, reguli predefinite;*
 - *rămân mult timp neschimbate;*
 - *modificarea acestora se realizează cu dificultate, cu greutate;*
 - sisteme informaționale neformale:
 - *nu au la bază reguli predefinite;*
 - *se bazează pe acorduri implicate;*
 - *sunt influențate de ansamblul valorilor, convingerilor, regulilor de comportament, acceptate de membrii organizației.*

3. Elementele sistemului informațional

- ◆ **Datele** (materii prime ale informației)
- ◆ **Informațiile** (date organizate, sistematizate, interpretate, prelucrate)
- ◆ **Cunoștințele** (informații utile)
 - **Informația economică – resursă de producție**
 - **Cerințe:**
 - Oportunitate, promptitudine
 - Claritate
 - Realism, fidelitate, actualitate
 - Complexitate, flexibilitate, adaptabilitate
 - Accesibilitate
- ◆ **VEZI CURS P.155-177**

3. Elementele sistemului informațional

- ◆ Trăsăturile informației:
1. Umană
 2. Inepuizabilă
 3. Relativă
 4. Copiabilă
 5. Cumulativă
 6. Comunicabilă
 7. Indivizibilă
 8. Difuză
 9. Valoare, Utilitate

4. Funcțiile sistemului informațional

- ☐ Funcția decizională
- ☐ Funcția operațională
- ☐ Funcția de documentare

O altă viziune susține existența a 4 funcții ale SIM

- ☐ Funcția de înregistrare
- ☐ Funcția de memorare
- ☐ Funcția de prelucrare
- ☐ Funcția de comunicare

4. Funcțiile sistemului informațional

☐ Deficiențele SIM

- ☐ volumul informației diferă pe nivelurile ierarhice
- ☐ managerii situați pe nivelele ierarhice superioare au nevoie în primul rând de informații sintetice

☐ **SUPRAINFORMAREA** (*Redundanța, Supraîncărcarea canalelor de comunicare*)

☐ **SUBINFORMAREA sau DEZINFORMAREA** (*distorsiunea, filtrajul, scurtcircuitarea*)

5. Măsurarea cantității de informație

- ◆ Măsurarea cantității de informație conținută într-un mesaj, având în vedere că aceasta anulează incertitudinea - *Entropia lui Shannon – cantitatea de nedeterminare*

$$H = - \sum_{i=1}^n p_i \lg p_i$$

5. Măsurarea cantității de informație

- ◆ *Energia informațională (Octav Onicescu) – gradul de determinare*

$$E = \sum_{i=1}^n p_i^2$$

- ◆ Pentru evenimentul sigur: $H = 0$, $E = 1$

5. Măsurarea cantității de informație

- Redundanța (r) – măsoară excedentul de informație

$$r = 1 - \frac{H}{H_{\max}}$$

- $r = 1$ când $H = 0$ și $E = 1$;
- $r = 0$ când $H = 1 = H_{\max}$ și $E = 0$