



Managementul Informațiilor în Organizații. Concepte și abordări

Informații – Abordări sociologice

**Societatea
agrară**

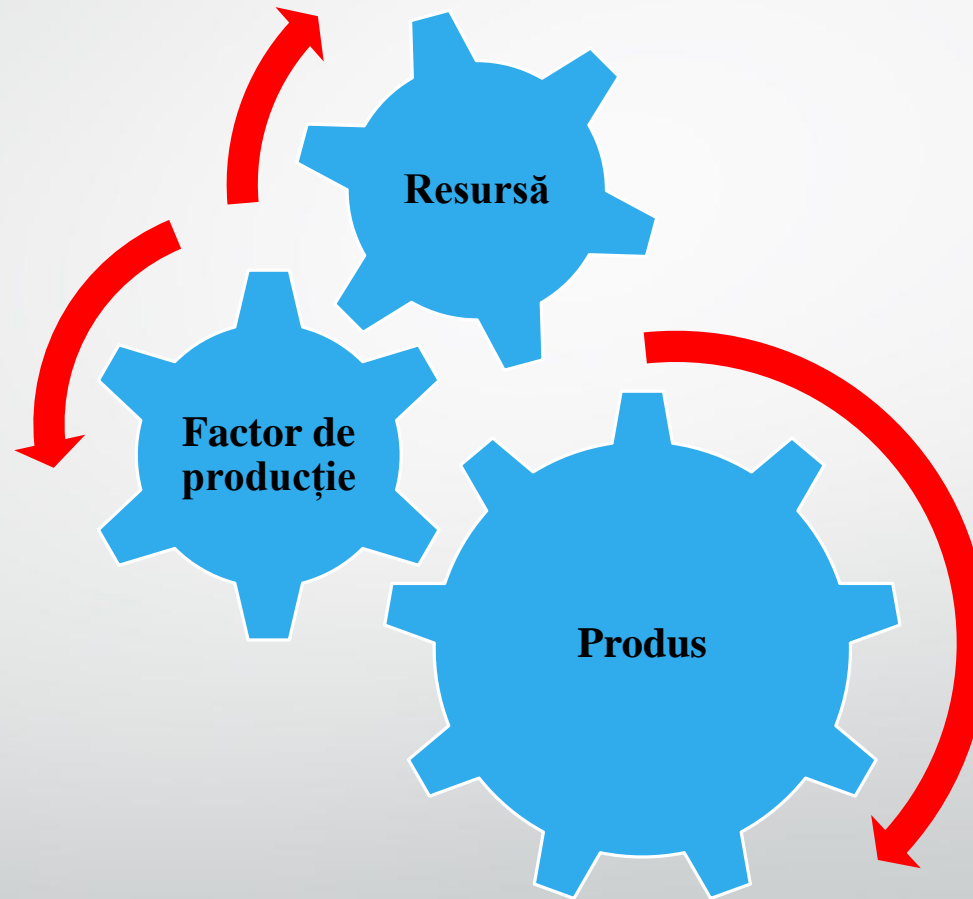


**Societatea
Industrială**

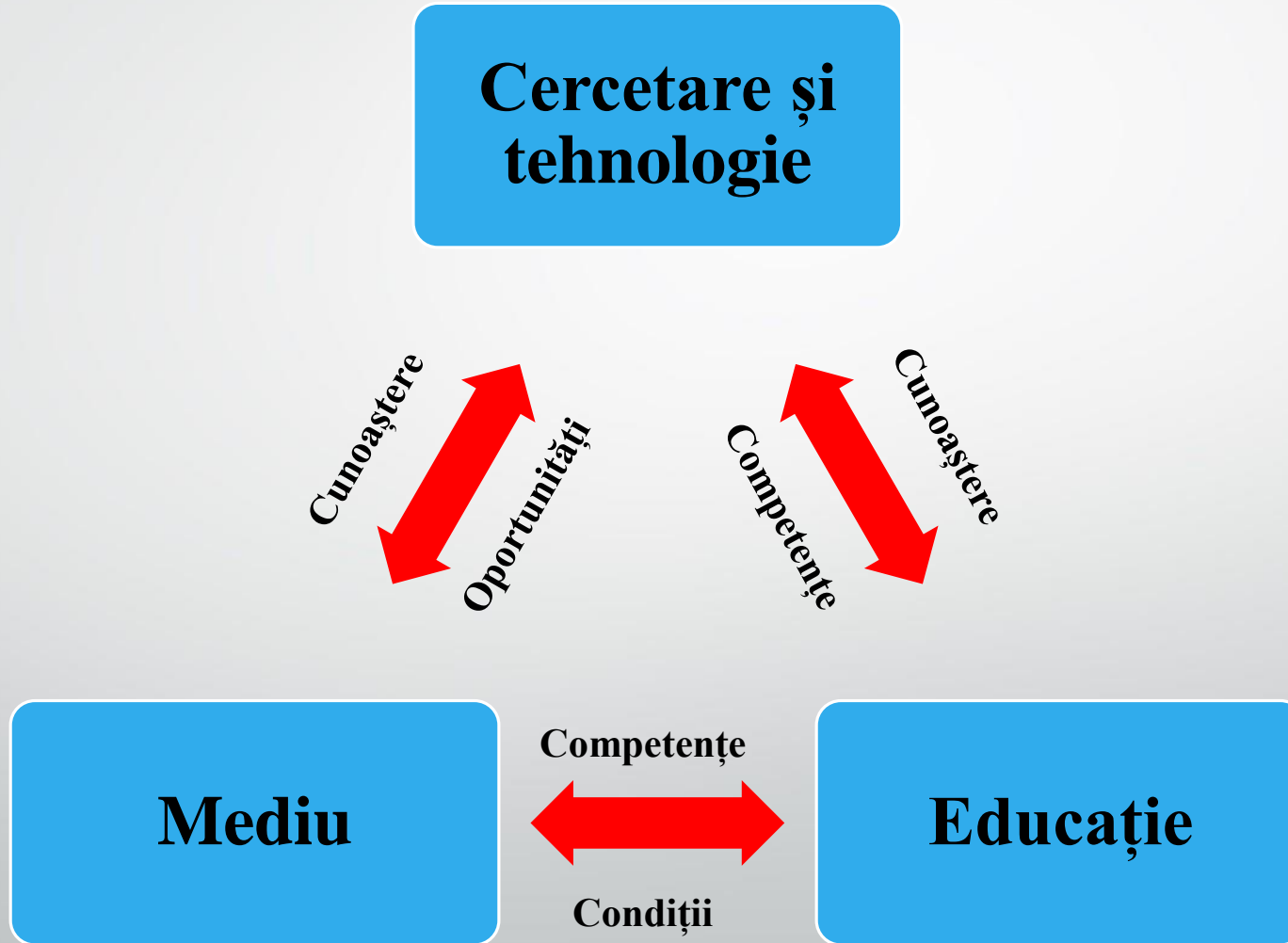


**Societatea
informațională**

Informația – Societatea Post-Industrială



Informația – Societatea cunoașterii



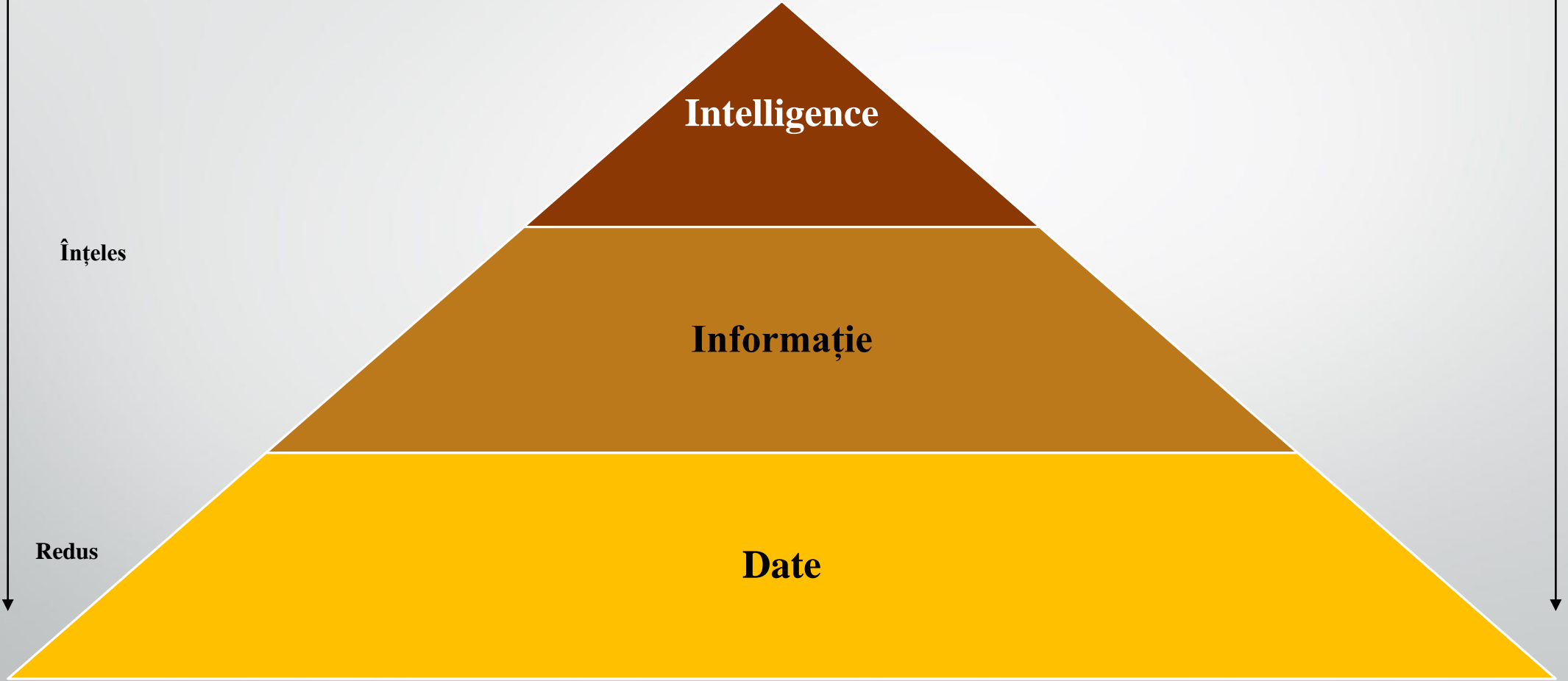
Informația – abordare managerială

Cuprinzător



Înțeles

Redus



Intelligence

Informație

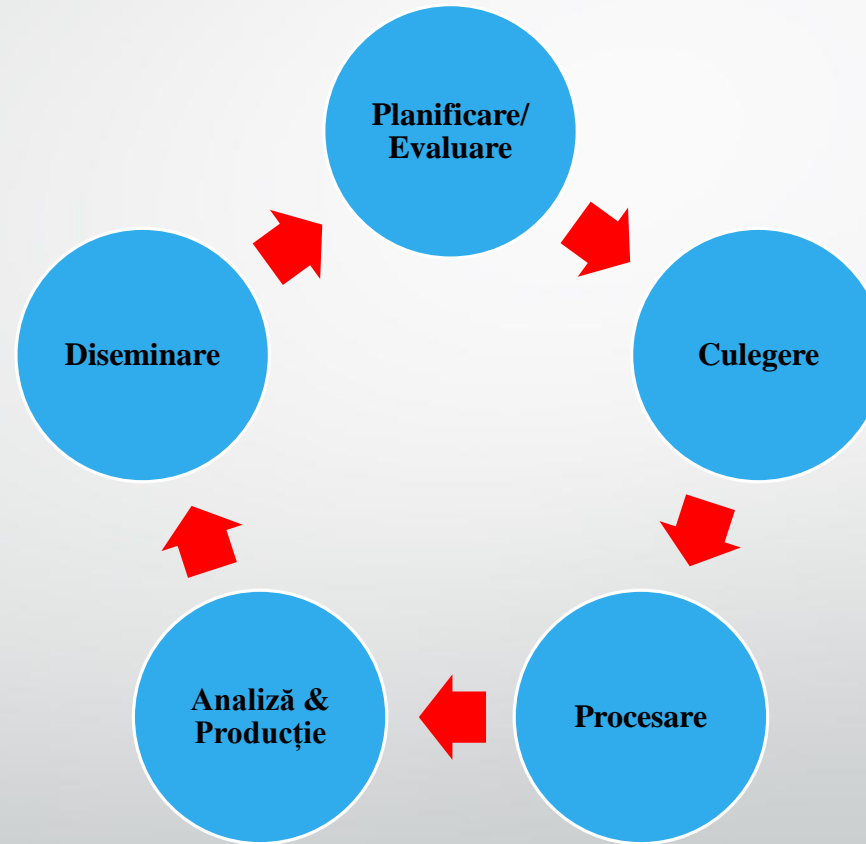
Date

Mare

Valoare

Mic

Informația – abordare organizațională



Organizația – fundament al disciplinei managementului și al practicii manageriale

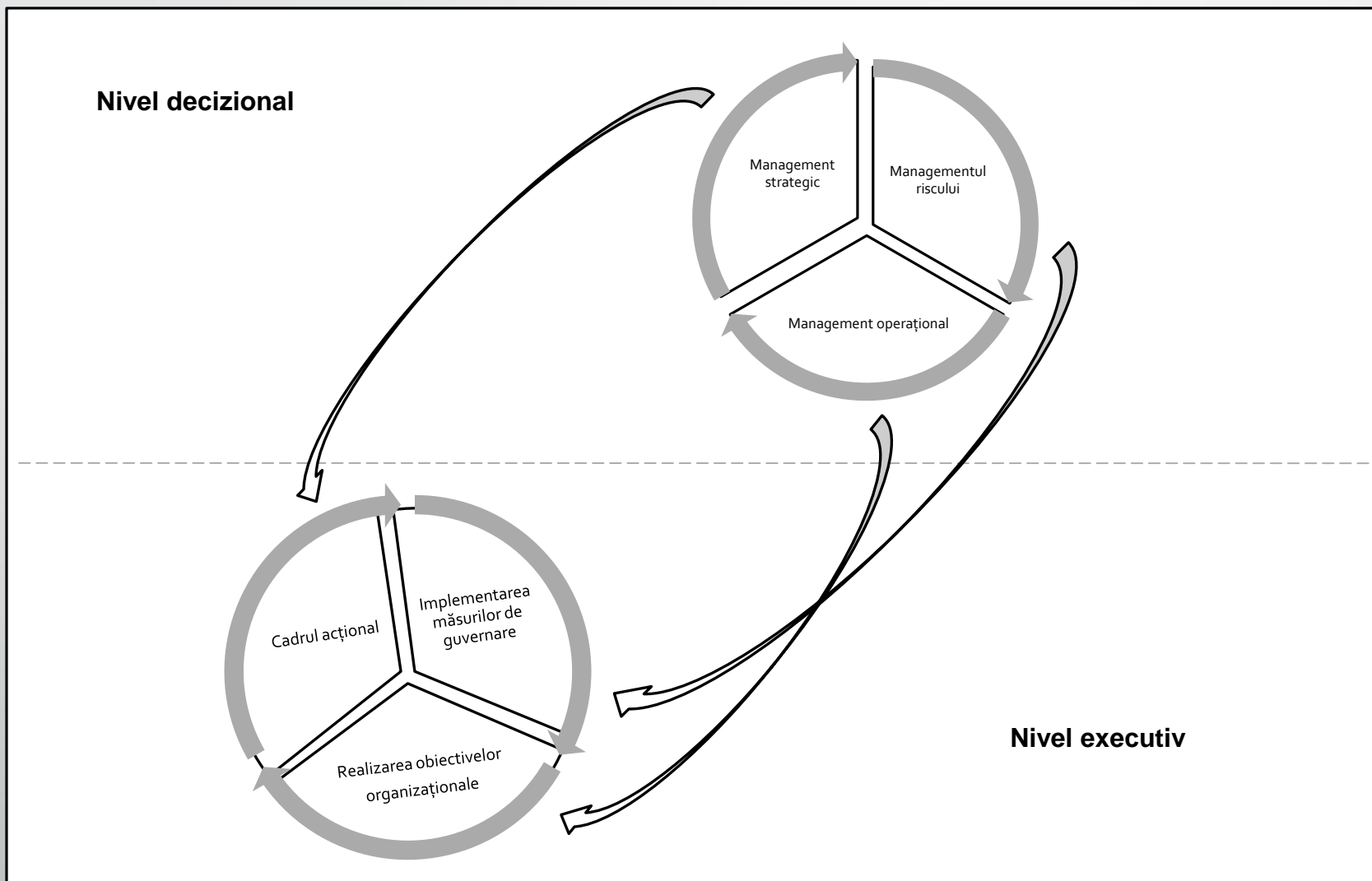
Sistemul rațional - colectivități orientate de urmărirea unor scopuri relativ specifice și care prezintă structuri formalizate

Sistemul natural - colectivități de indivizi care urmăresc diverse interese dar care sunt conștienți de importanța dezvoltării organizației.

Sistemul deschis - organizațiile constituie ansambluri de activități relaționate ce asigură liantul între coaliții schimbătoare ale indivizilor

Abordări teoretice privind organizația

ORGANIZAȚIA

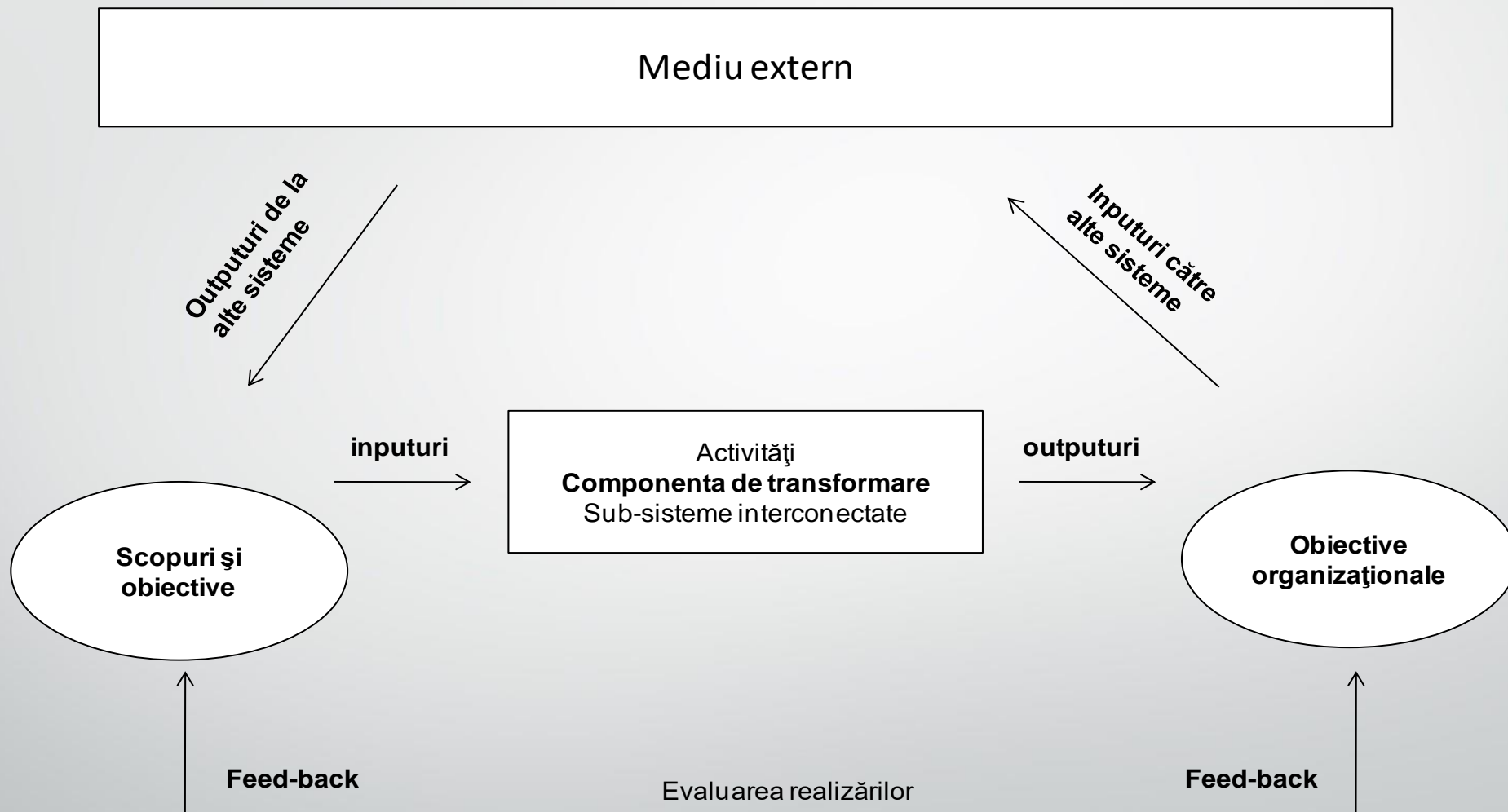




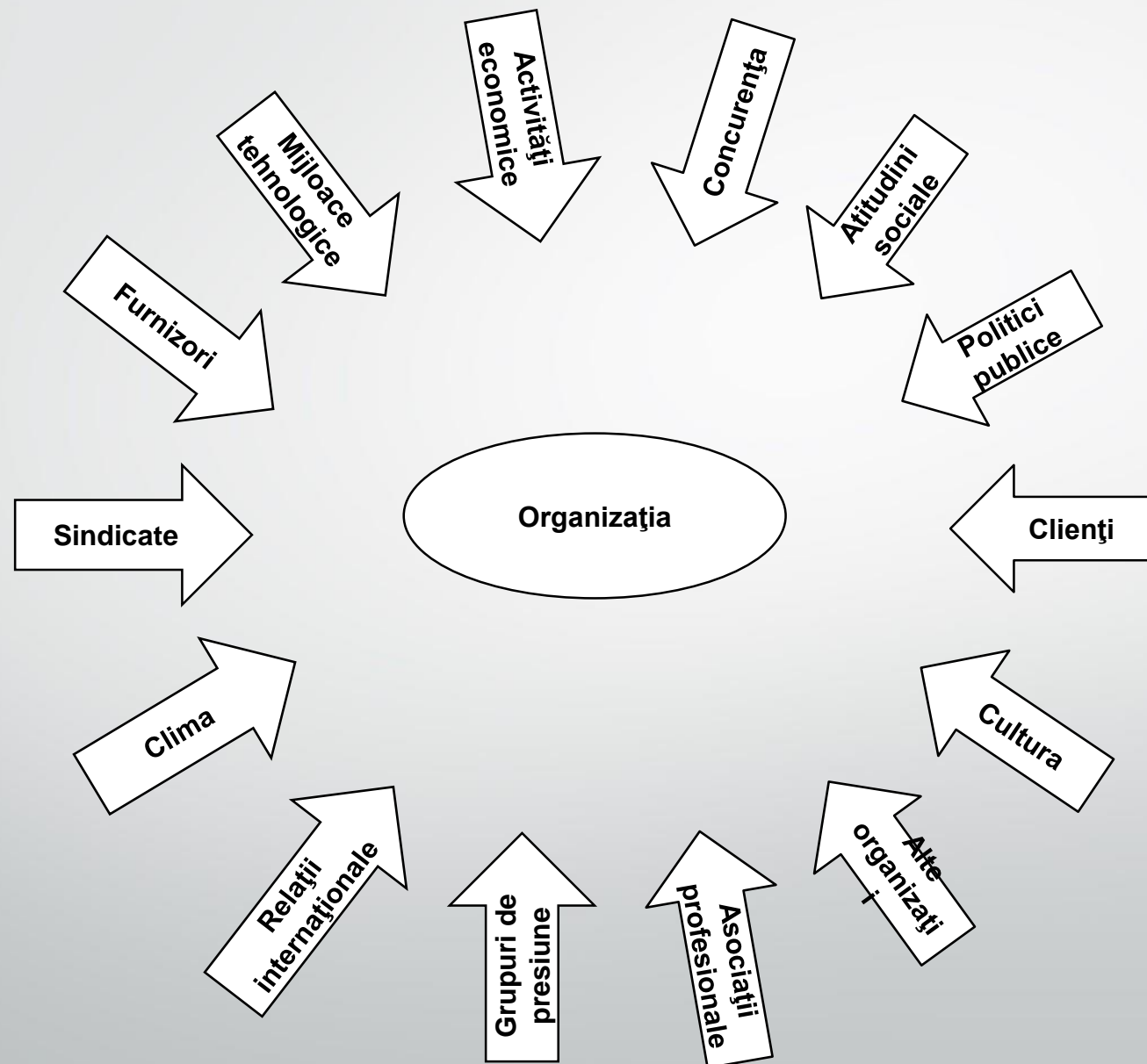
Mediul organizației – element de influență în dinamica structurală

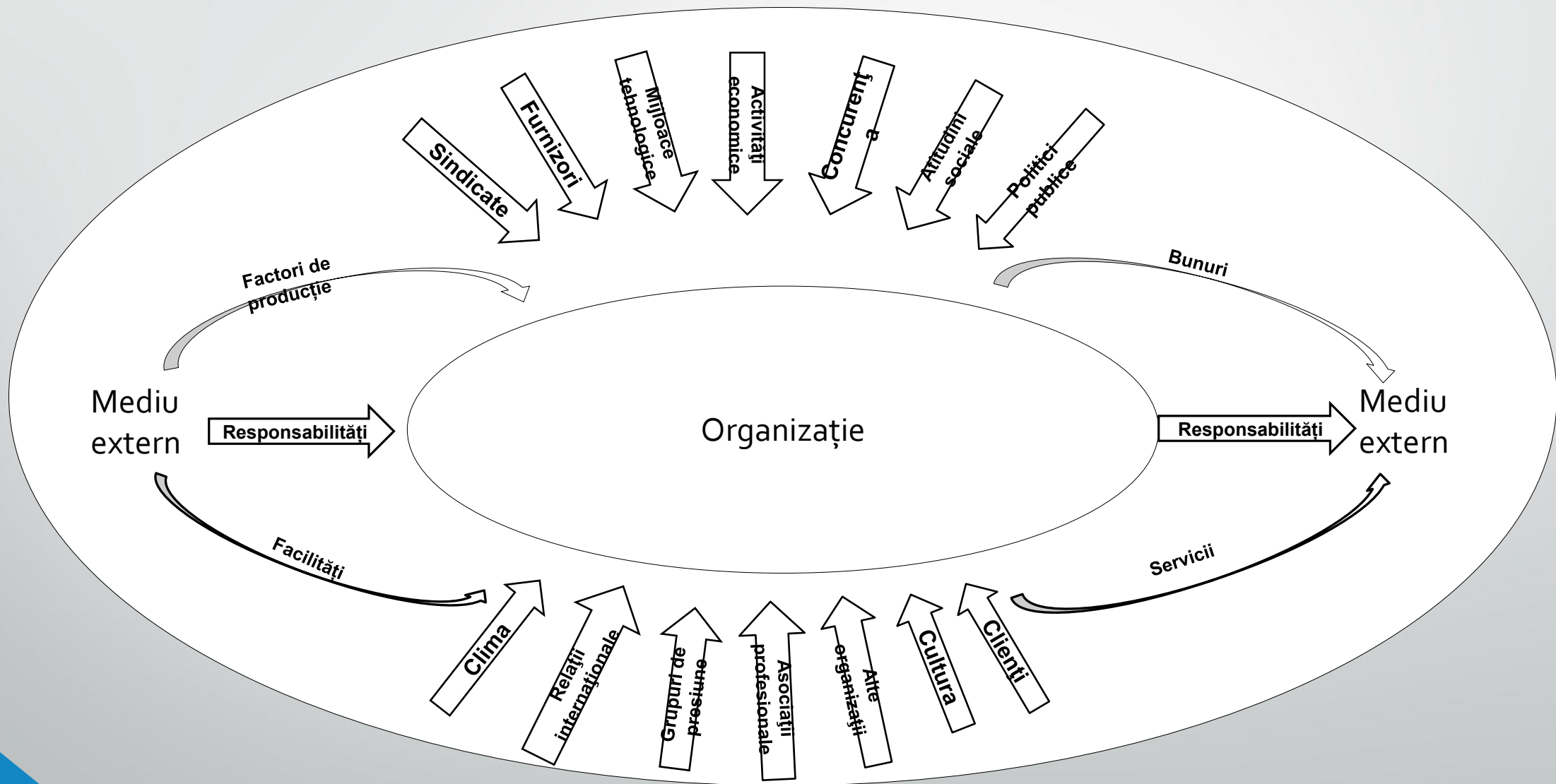
Mediul intern – structura organizației, cultura, valorile, managementul, comunicarea, tehnologia

Mediul extern – factorii externi, piața, condițiile juridice, etc.



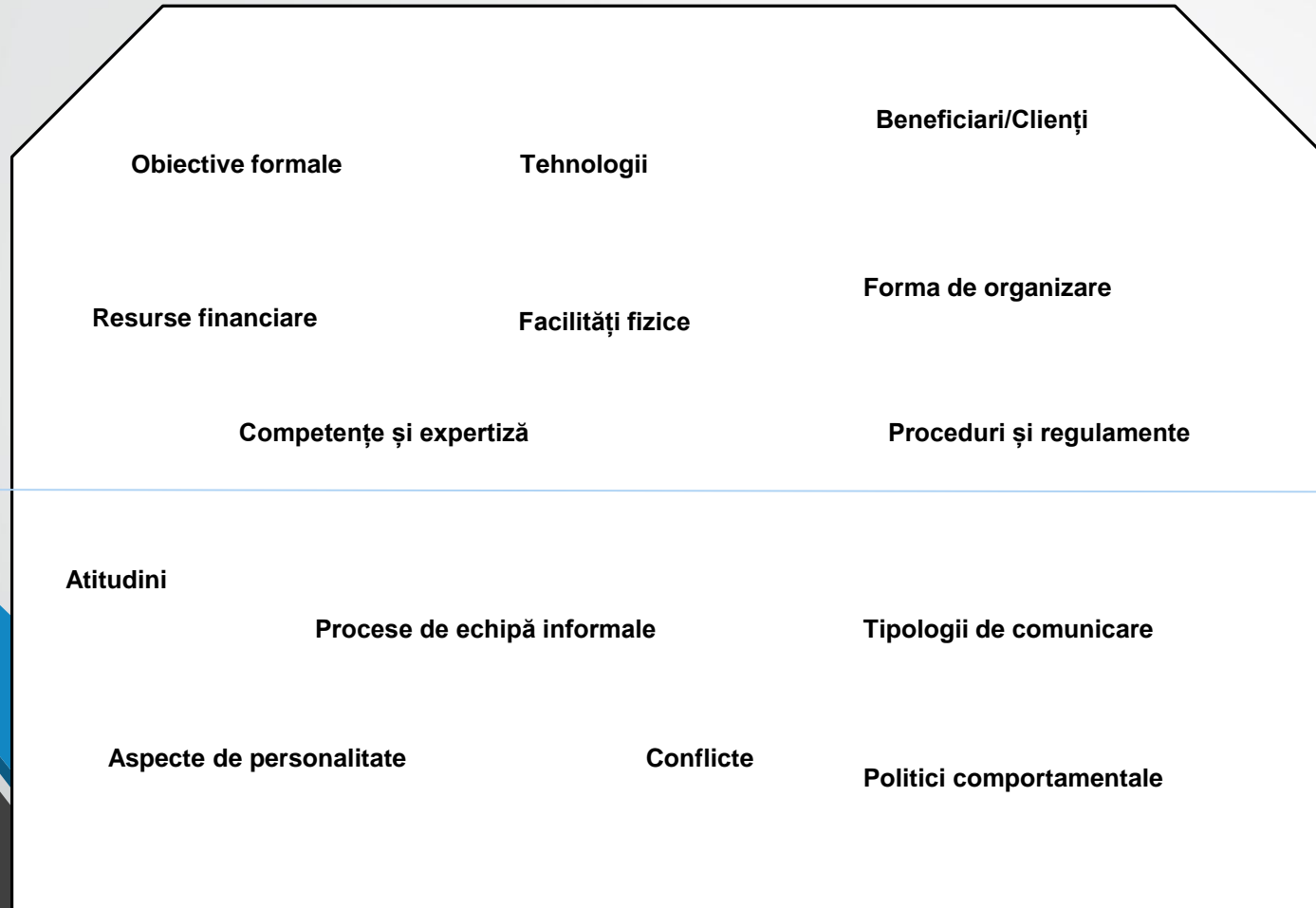
Relația organizație-mediu





Comportamentul organizațional – element specific mediului intern al organizației

Aspecte formale



Aspecte comportamentale

Condiții politice

Partide și platforme politice
Legislație
Relații între autorități și organizație
Politica economică a guvernului și atitudinea acestuia față de monopoluri și competiție

Condiții socio-culturale

Evoluții ale culturii și valorilor
Schimbări în modul de viață
Atitudinea față de muncă și de repaus
Atitudinea față de mediu
Educația și sănătatea
Schimbările demografice
Distribuția veniturilor

Condiții economice

PIB-ul total și PIB-ul per capita
Inflația
Consumul și venitul disponibil
Nivelul dobânzilor
Politica monetară și ratele de schimb
Mediul economic și de afaceri
Ciclicitatea
Șomajul
Costurile bunurilor, serviciilor și resurselor

Condiții tehnologice

Politica guvernamentală de investiții
Inițiative noi de cercetare
Viteza schimbărilor și adoptarea noilor tehnologii
Nivelul cheltuielilor în cercetare și dezvoltare al concurenței
Dezvoltarea industriilor conexe

Condiții de mediu

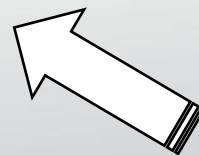
Politici de protejare a mediului
Nivelul și tipul de energie consumată
Politici de reciclare a deșeurilor

Condiții normative

Legislația concurenței și politica guvernamentală
Legislația muncii și securității sociale
Reglementări privind securitatea produselor

Condiții de securitate

Dinamici comunitare
Sisteme de valori
Politici guvernamentale în domeniul social
Atitudinea față de riscurile și amenințările de securitate



Cultura organizațională – elemente

- colecția de tradiții, valori, politici, credințe și atitudini care constituie cadrul de acțiune în organizație;
- un sistem de management al autorității. Atunci când sunt acceptate de angajați, valorile culturale întăresc puterea și autoritatea managerială;
- ansamblu de tradiții, valori, proceduri, concepții și atitudini care creează contextul a tot ceea ce facem și gândim în cadrul organizației;
- expresie a normelor și valorilor unei entități, ea reprezentând tipologia valorilor și normelor care individualizează o organizație față de alta, desemnând și protejând ceea ce este important pentru organizația respectivă;

Cultura organizațională – dimensiuni (Geert Hofstede)

- distanța față de putere;
- colectivism contra individualism;
- feminitate contra masculinitate;
- evitarea incertitudinii;
- orientarea pe termen lung și orientarea pe termen scurt în viață.

Cultura organizațională – dimensiuni (Geert Hofstede)

Distanța față de putere – măsura în care inegalitățile de putere sunt percepute și acceptate în organizație

Relațiile interpersonale

Comunicarea

Formalismul

Distanță mică față de putere

Modelul anglo saxon

Modelul scandinav

Modelul olandez

Modelul Israelian

Distanță mare față de putere

Modelul Asiei de sud-est

Modelul Latin

Modelul Islamic

Modelul Japonez

Cultura organizațională – dimensiuni (Geert Hofstede)

Colectivism vs Individualism – măsura în care persoanele preferă să acționeze pe cont propriu și nu ca membri ai unui grup în virtutea convingerii că drepturile individuale prevalează în fața celor colective

Relațiile interpersonale

Abordarea sarcinilor și a modului de realizare a obiectivelor

Modul de reglementare a relațiilor interpersonale

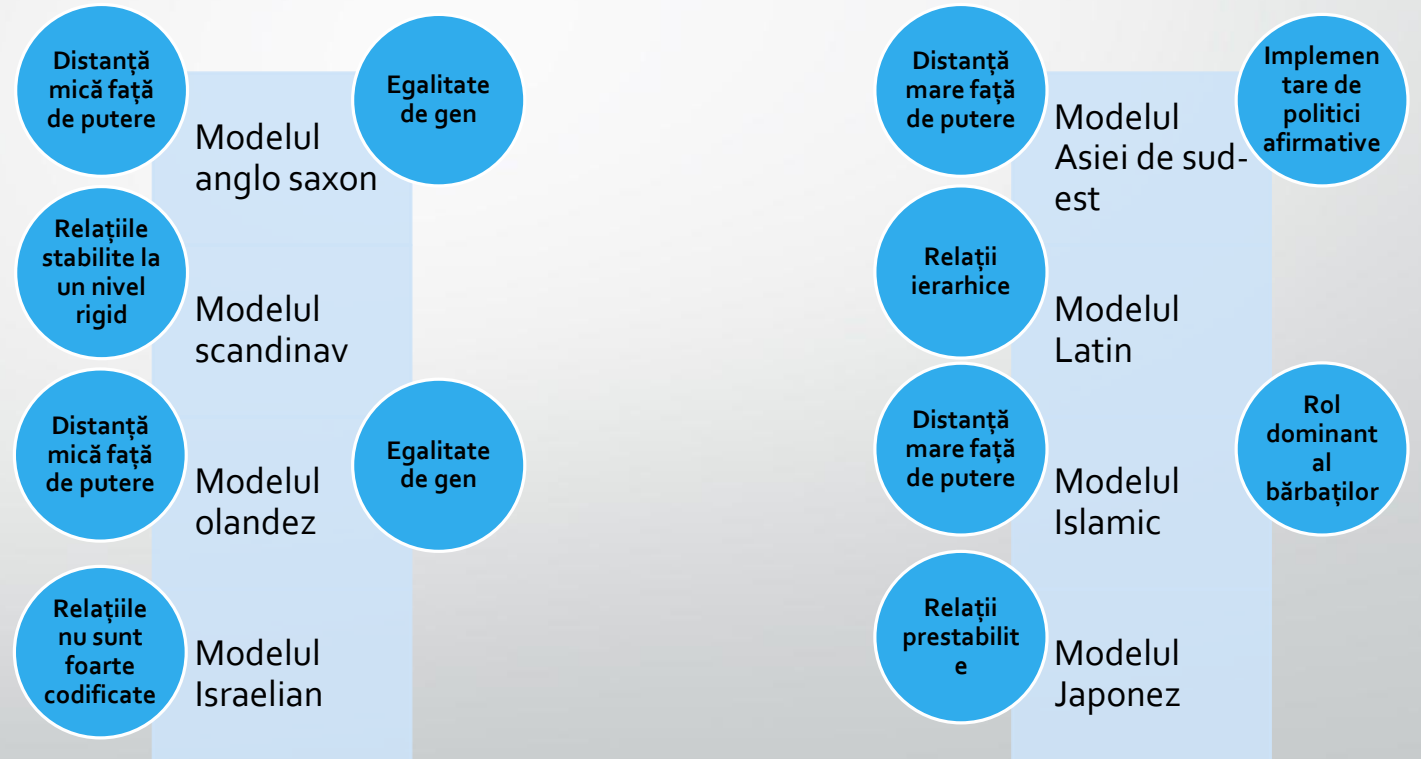


Cultura organizațională – dimensiuni (Geert Hofstede)

Masculinitate vs Femeinitate – gradul în care mediul cultural favorizează bărbații în rol tradițional dominant în detrimentul egalității de gen

Roluri clar separate pentru bărbați și femei

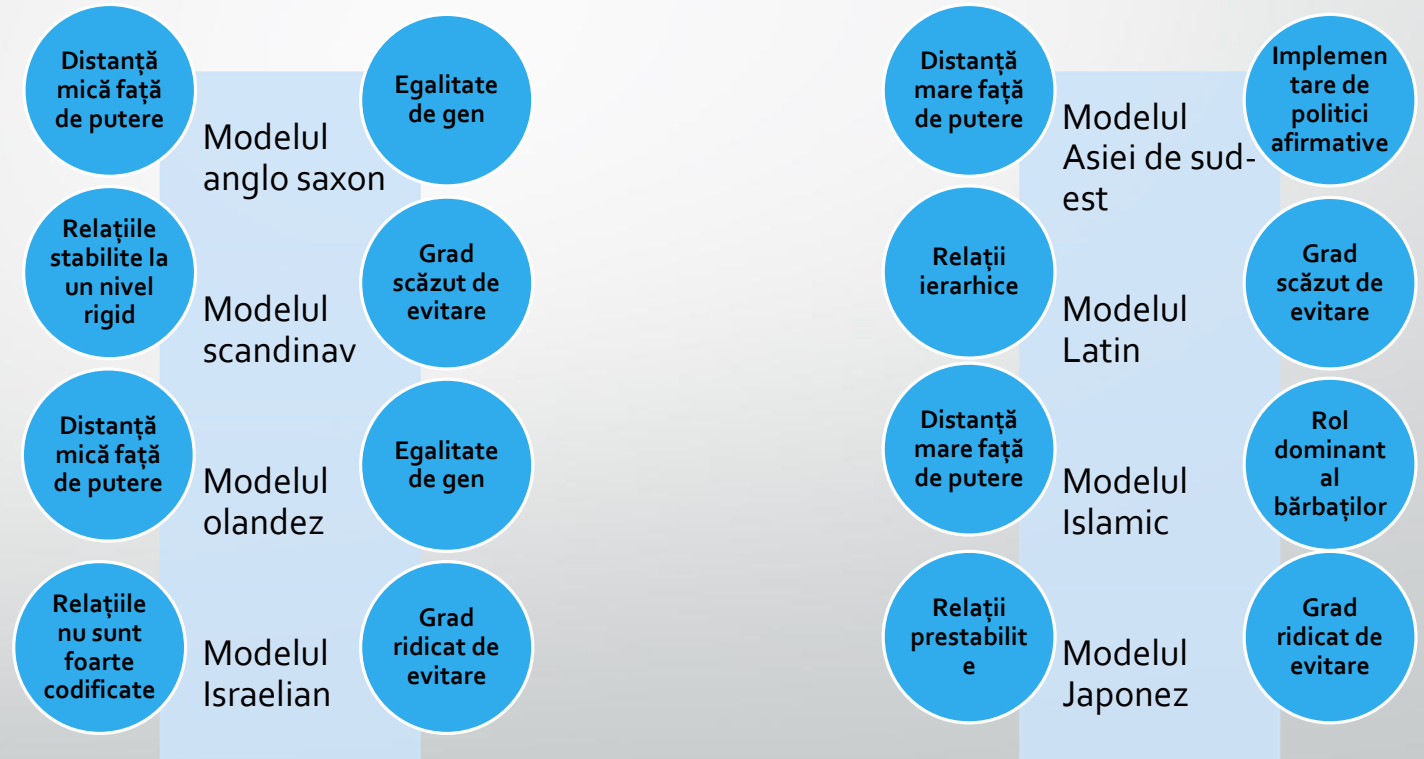
Egalitate de gen



Cultura organizațională – dimensiuni (Geert Hofstede)

Evitarea incertitudinii – măsura în care persoanele dintr-o societate preferă structurile și situațiile riguros reglementate și, prin urmare, lipsite de un grad ridicat de risc.

Modul de gestionare va
situațiilor imprevizibile



Comunicare organizațională - premise

La nivelul unei organizații managementul prevede, organizează, coordonează, motivează, controlează și evaluează numai pe baza informațiilor și a cunoștințelor într-o cantitate dorită și o calitate ridicată

Comunicare permanentă

Comunicare pe verticală

Comunicare pe orizontală

Ascendentă

Descendentă

Comunicare organizațională - fundamente

Volumul, complexitatea și diversitatea obiectivelor organizației, datorate impactului variabilelor mediului extern;

Mutațiile intervenite în caracteristicile dimensionale și funcționale declanșate de evoluția economică;

Echipele și modul de concepere a funcționării acestora, în rândul cărora comunicațiile amplifică legăturile dintre membrii acestora;

Activitatea managerială, modul de structurare a timpului de muncă în secvențe care să permită rezolvarea decizională și operațională a problemelor care pot apare în domeniul de activitate

Comunicare organizațională – funcții

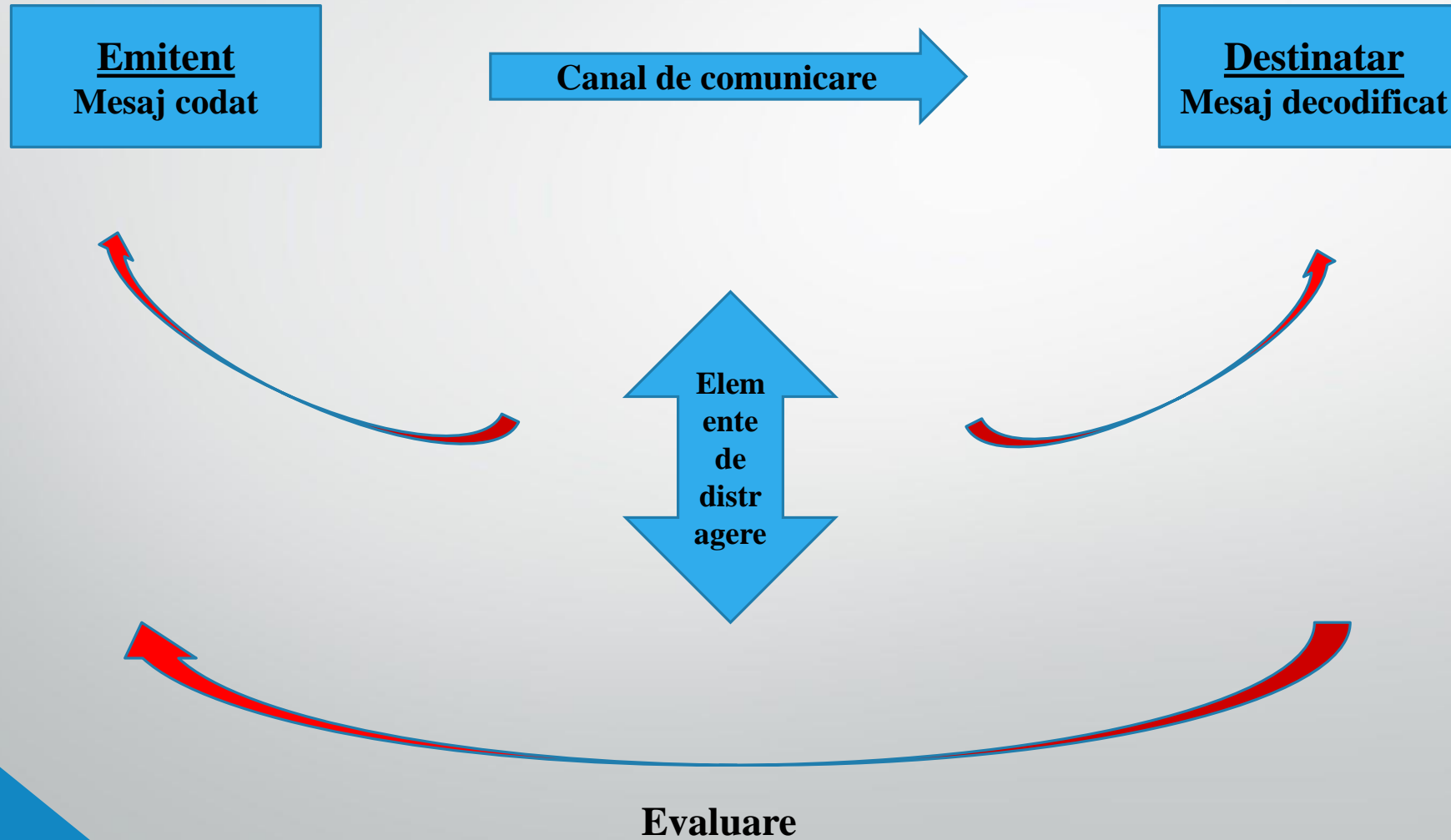
Controlul - Comunicarea controlează comportamentul membrilor unei structuri atât din punct de vedere formal (proceduri și norme de lucru) cât și informal (interacțiuni interpersonale);

Motivarea - Comunicarea crește motivarea prin clarificarea sarcinilor, a mijloacelor de îndeplinire a acestora și a mijloacelor de îmbunătățire a performanțelor.

Exteriorizarea - Comunicarea reprezintă un mijloc de exprimare a sentimentelor și percepțiilor și de realizare a nevoilor sociale.

Informarea - Comunicarea facilitează procesul de decizie oferind informațiile de care indivizii și echipele au nevoie pentru adoptarea deciziilor, transmițând datele necesare pentru identificarea și evaluarea alternativelor

Procesul de comunicare



Comunicarea interpersonală

Comunicarea verbală

- Acțiune directă și nemijlocită
- Asigură transmiterea semnalelor informaționale multiple
- Asigură conexiunea inversă imediată și abordarea personală
- Mesajul poate fi propagat foarte ușor iar răspunsul poate fi primit într-un timp foarte scurt
- În cazul în care receptorul este nesigur asupra mesajului, o verificare rapidă permite corectarea în timp util a conținutului mesajului

Comunicarea scrisă

- Scrisori, note, adrese
- Este folosită, de regulă, atunci când informațiile cuprinse în mesaje trebuie difuzate mai multor persoane, la locații mai îndepărtate sau când este necesar să se păstreze ceea ce s-a transmis
- Tangibilitatea și verificabilitatea conținutului mesajului și a intenției emițătorului

Comunicarea non-verbală

- Mișcările corporale/limbajul corpului, intonația cuvintelor, distanța fizică dintre emițător și receptor
- Măsura în care un individ agreează un altul și este interesat de ideile sau abordările personale ale acestuia
- Statutul relativ perceput între emițător și receptor
- O poziție sau o mișcare corporală nu are în sine un înțeles universal valabil dar când se petrece complementar limbajului vorbit, își pune amprenta în mod esențial asupra mesajului comunicat

Comunicarea organizațională

Comunicarea formală

- **Rețele de comunicare:**
 - Lanțul - aproximează canalele de comunicare care pot fi identificate într-o organizație cu trei niveluri de competență rigide;
 - Roata - se bazează pe existența unei figuri centrale care acționează ca sistem de referință pentru procesul de comunicare din cadrul unei echipe
 - Rețeaua deschisă permite toți membrilor echipei să comunice între ei

Comunicarea informală

- nu este controlată de management fiind astfel perceput de cei mai mulți angajați ca un sistem mai credibil și mai sigur decât rețelele formale impuse de conducerea organizației
- folosită în mod curent pentru promovarea și sprijinul intereselor adeptilor acestui mod de comunicare

Comunicarea informatizată

E-mailul

Mesajele pot fi repede scrise, editate, transmise sau stocate

Mesajele pot fi transmise unei sau mai multor persoane

Mesajul poate fi citit în întregime sau parțial

Costul unui mesaj reprezintă, maximum o mică parte din costurile pe care le-ar presupune tipărirea, multiplicarea și distribuirea acelui mesaj

Mesajul on-line

E-mail în timp real

Presupune existența unei liste de contacte cu care se pot schimba mesaje urgente

Mijloc necostisitor pentru manageri de a ține legătura cu colectivul și a asigura legătura între indivizi

Intranet-ul

Rețea informatică la nivelul unei organizații

Accesibilă numai membrilor organizației

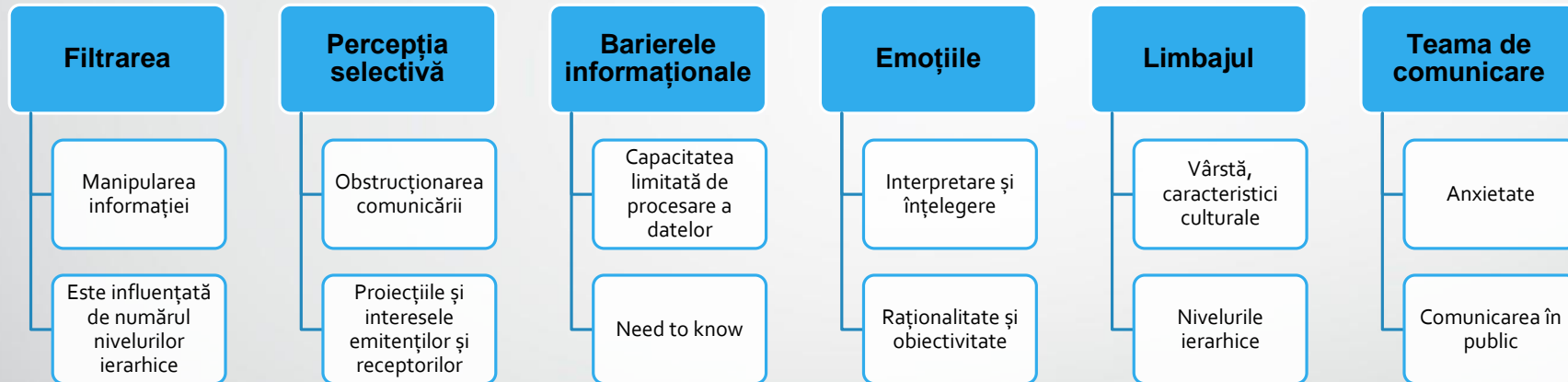
Instrument eficient pentru membrii unei organizații de îmbunătățire a performanțelor profesionale, de documentare și fundamentare a deciziilor

Videoconferința

Extensie a sistemelor de tip intranet și extranet

Permite membrilor unei organizații să organizeze întâlniri cu persoane aflate în diferite locații

Bariere în procesul de comunicare



Provocări în procesul de comunicare

Comunicarea de gen

Diferențe de abordare

Discriminare

Comunicarea corectă din punct de vedere politic

Socializare

Sensibilitate

Comunicarea interculturală

Diferențe de percepție

Bariere semantice

Leadership-ul vector informațional

Stabilește și
comunică viziunea
viitorului
organizației
Stabilesc direcții
de acțiune

**Gestionează
schimbarea**

Leader

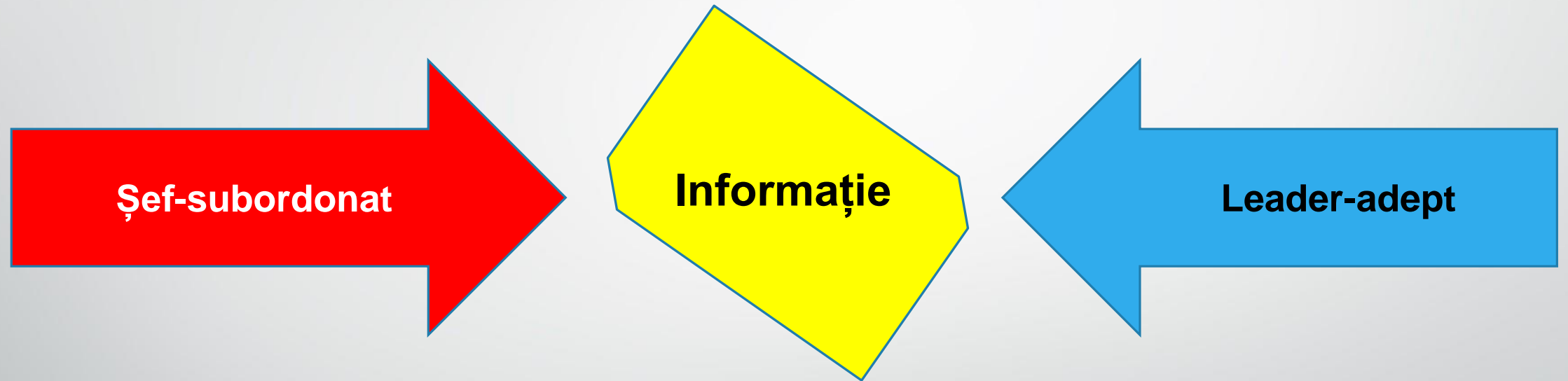
Influență

Manager

Interacțiune

**Gestionează
complexitatea**
Generează
planuri formale
Elaborează
structuri rigide
Monitorizează
rezultatele

Leader vs Manager in gestionarea informațiilor



Procese, mecanisme, instrumente

Procese

Managementul cunoașterii

Managementul schimbării

Managementul crizelor

Managementul riscului

Mecanisme

Structuri organizaționale

Cooperări interorganizaționale

Piețe

Fluxuri

Instrumente

Politici

Proceduri

Măsuri

Managementul cunoașterii

Proces de organizare și distribuire a înțelepciunii colective a organizației pentru ca informația să fie valorificată de indivizii potriviți la locul și timpul potrivite

Asigură organizației atât o dimensiune competitivă cât și un grad de performanță îmbunătățit

Proces de creștere a valorii indivizilor și a colectivului și creștere a eficienței și performanței organizației

Produs al inovației manageriale, componentă intrinsecă a conceptului de organizație care învață

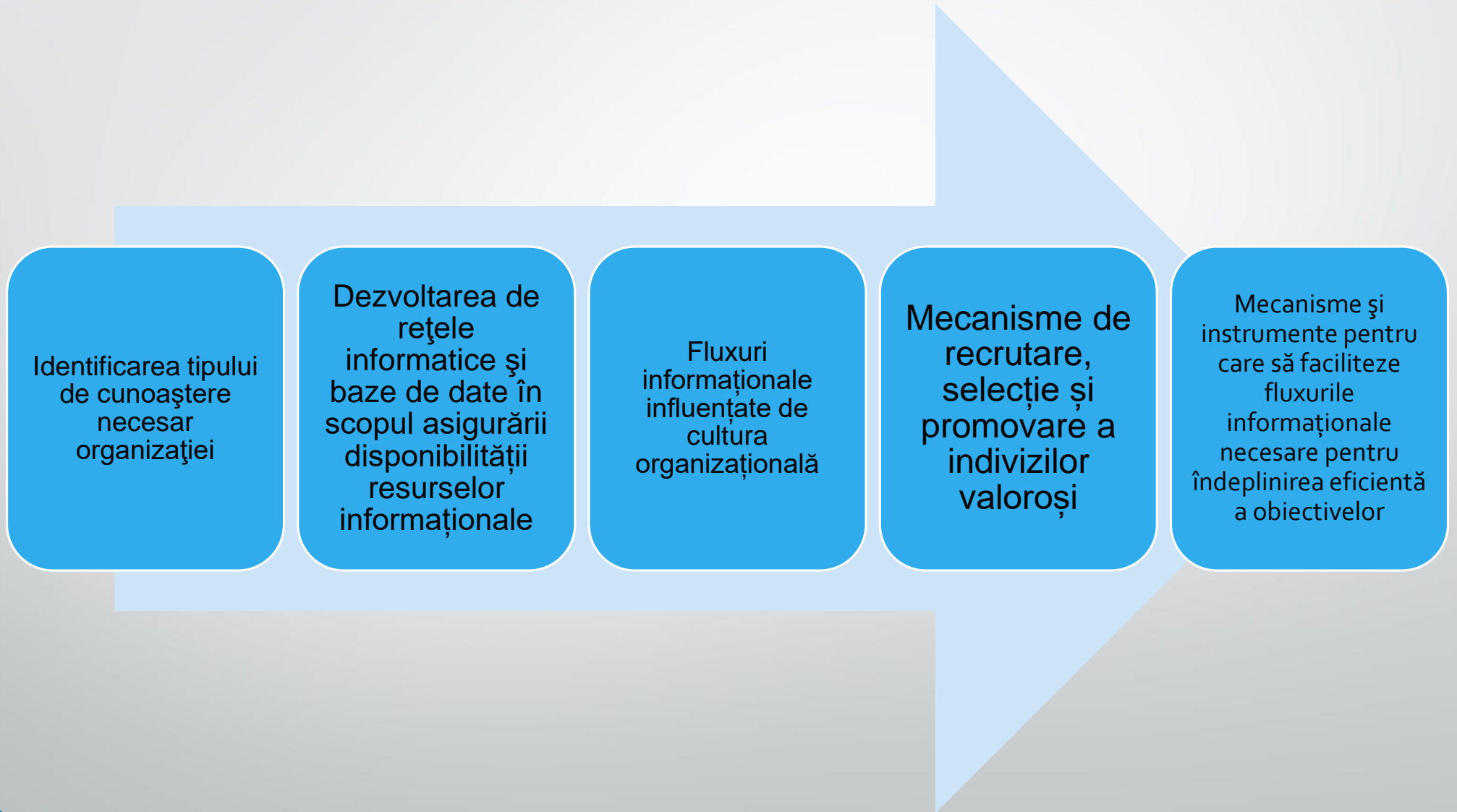
Managementul cunoașterii - justificare

Importanța resurselor intelectuale într-o organizație (brain resources) – valorificarea lor – ascendent asupra competitorilor

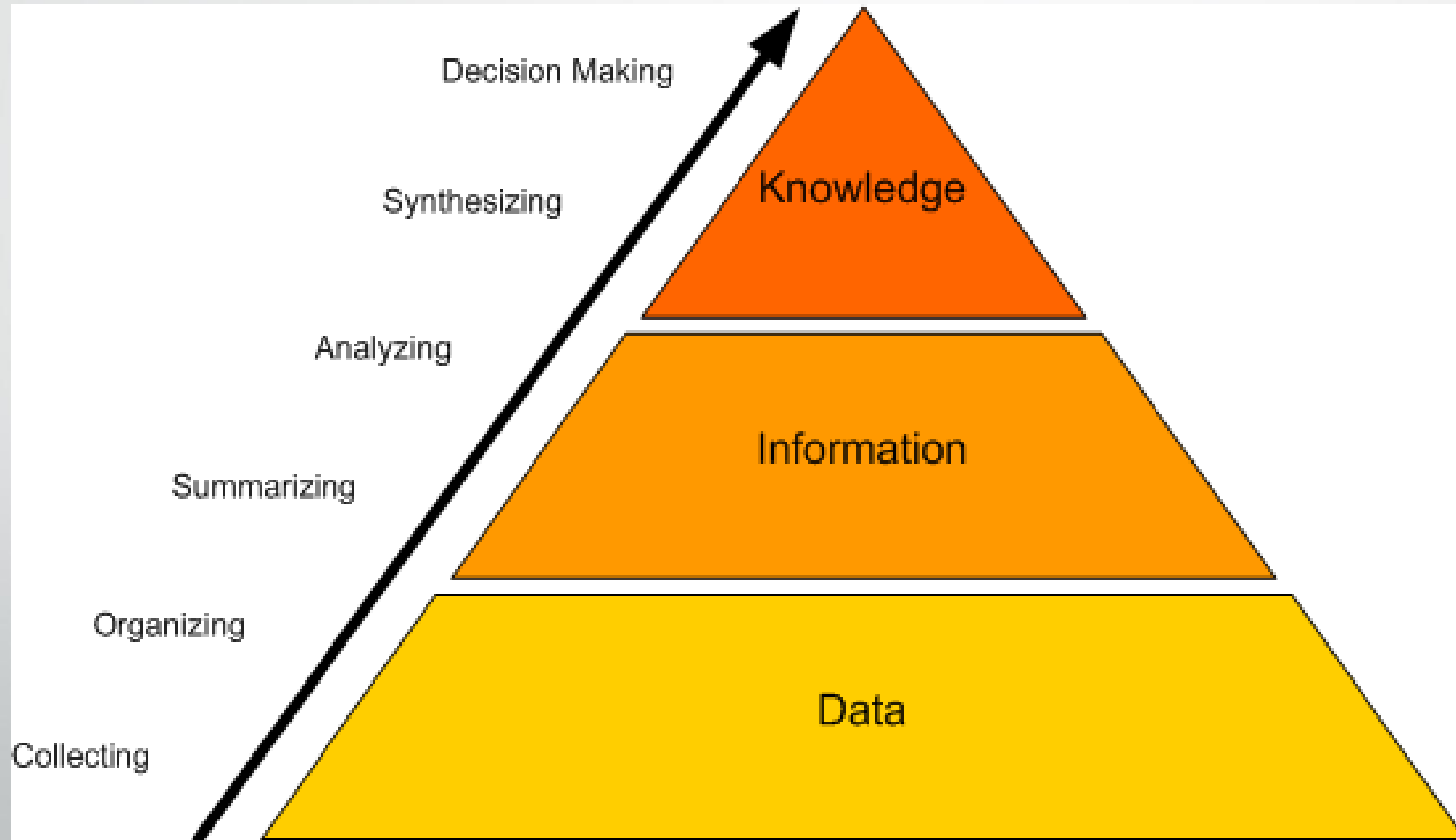
Pierderea resurselor de inteligență – duce la scăderea calității bunurilor și serviciilor produse de organizație

Reduce redundanța din sistem și face organizația mai eficientă și performantă

Managementul cunoașterii – constrângeri și oportunități



Managementul cunoașterii – implicații



Managementul schimbării

Capacitatea de a iniția și impune schimbarea ca factor de dezvoltare și modernizare organizațională

Arta de a păstra un echilibru între forțele care impun schimbarea și cele care se opun acesteia

Valorificarea fluxurilor și resurselor informaționale provenite din mediul extern și intern al organizației

Managementul schimbării - dimensiuni

Fluxuri transformaționale

- Relaționarea cu organizației cu mediul extern
- Implicarea potențialului organizației la procesele de transformare ce au loc la nivel personal, structural și extern

Forțele transculturale

- Impactul cultural al mediului extern asupra organizației
- Comportamentul indivizilor în cadrul organizației

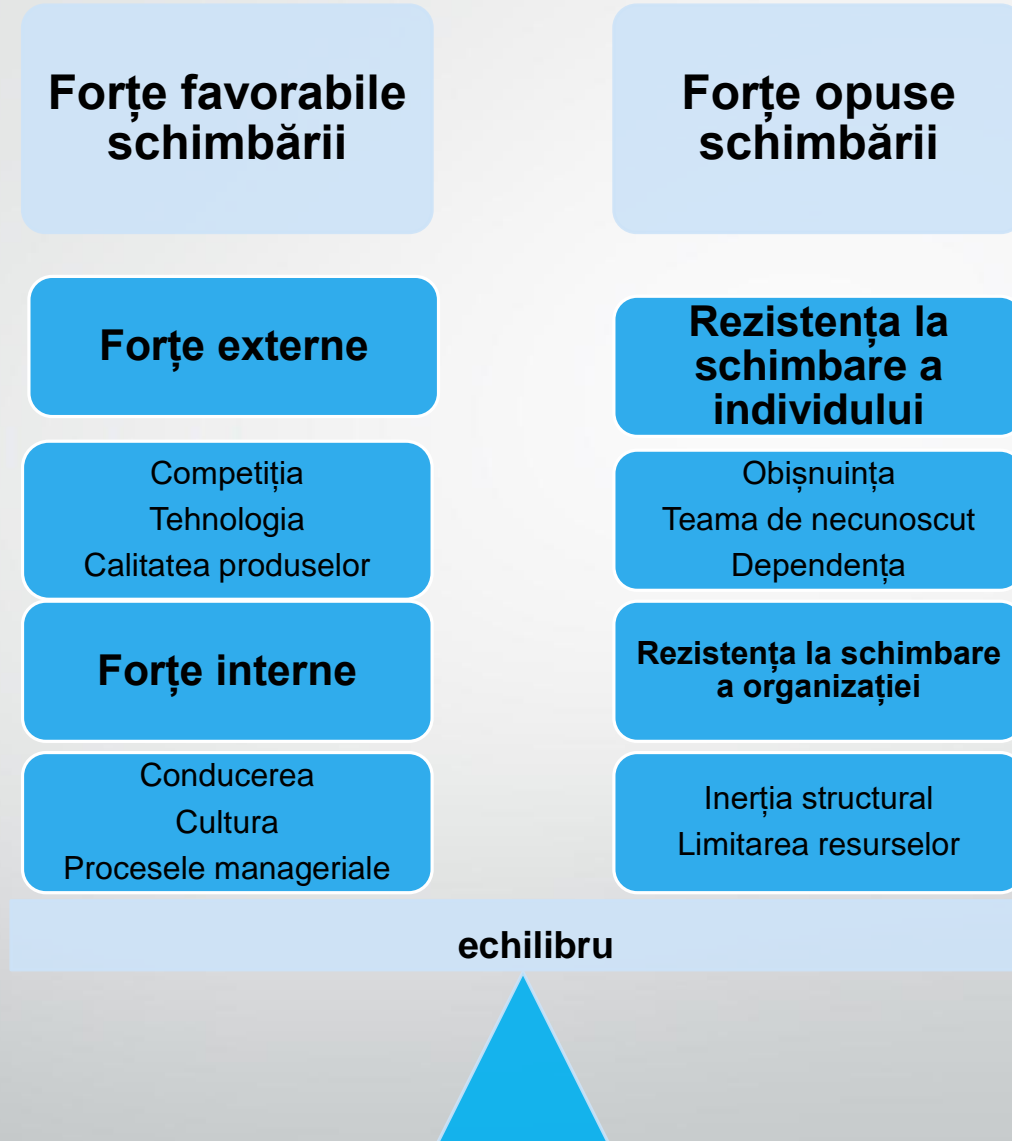
Domenii transdisciplinare

- Extinderea sferei de cunoaștere a organizației în scopul adaptării acesteia la cunoștințele mediului extern
- Identificarea și evaluarea bazei de informații a comunității
- Cunoașterea bazei de informații a comunității

Funcții transpersonale

- Capacitatea de schimbare a managementului organizației
- Abordare duală – orientare și proces

Managementul schimbării – constrângeri și oportunități



Managementul crizelor

Totalitatea elementelor de organizare, procedură și aranjamente adoptate pentru controlul situațiilor de criză și pentru influențarea cursului ei

Implică mecanisme de culegere de informații și strategii de comunicare specifice, flexibile, eficiente

Managementul crizelor (MC) – obiective

**Reducerea tensiunilor
pentru prevenirea
crizelor**

**Gestionarea efectivă
a crizelor pentru
evitarea conflictului**

**Asigurarea unui
segment de timp
suficient pentru
reacție**

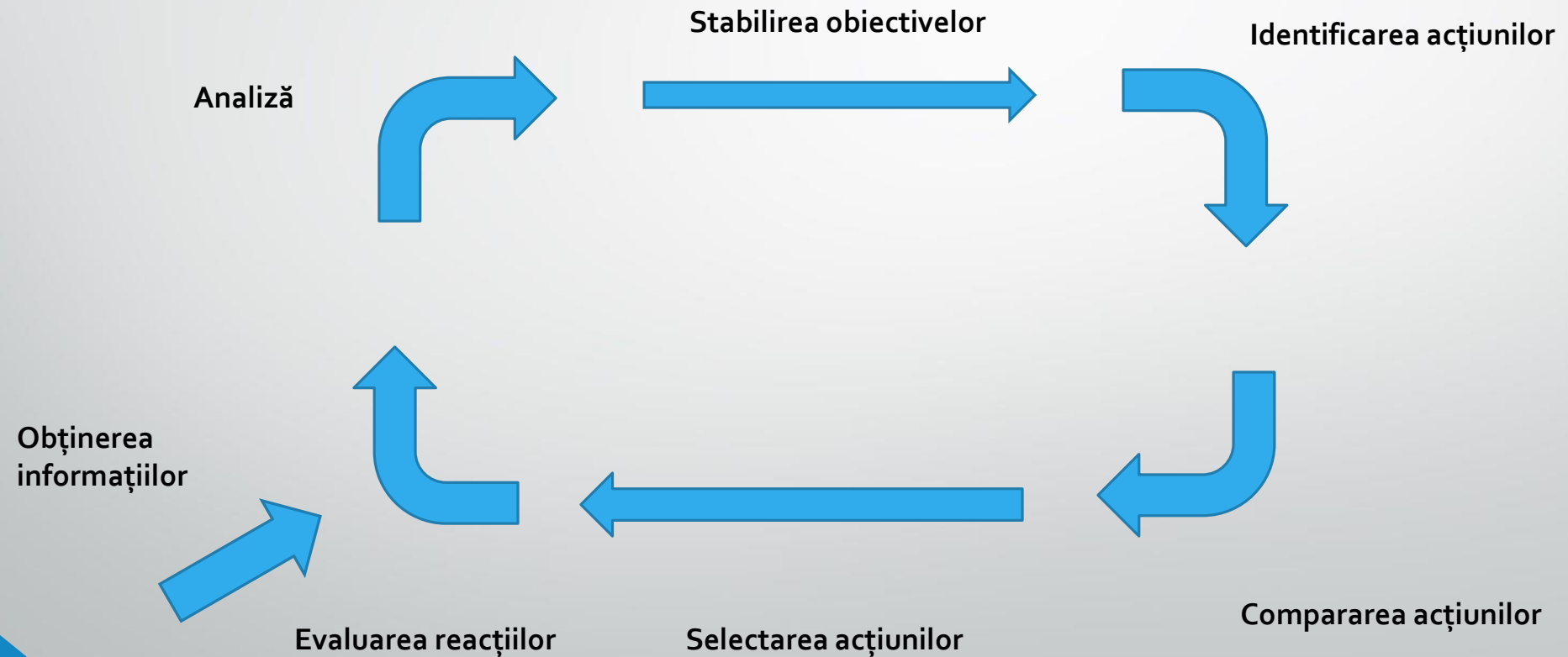
**Gestionarea
consecințelor**

**Asigurarea revenirii la
normalitate**

Învățarea lecțiilor

Bucla MC

Modelul NATO de proces al MC



Modelul organizational de proces al MC

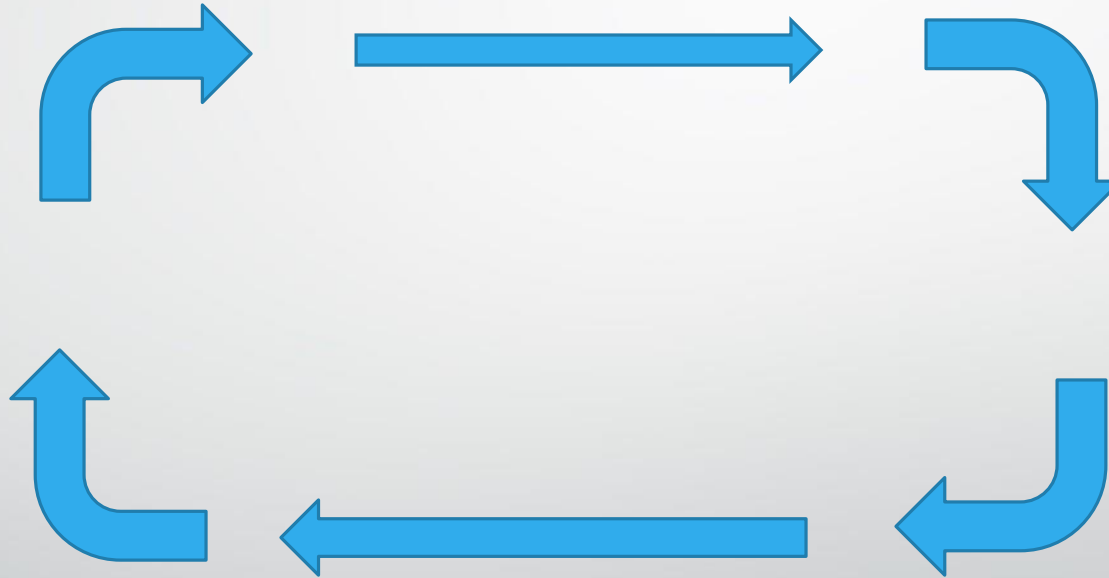
Pregătire și
prevenire

Controlul efectelor

Revenirea la
normal

Detectarea potențialelor
situații de criză

Învățăminte



Managementul crizelor (MC) – principii de comunicare și fluxuri informaționale

Comunicarea nu trebuie să creeze criză

Obținerea faptelor

Obținerea tuturor informațiilor despre eveniment

Fără speculații

Protejarea integrității și reputației organizației

Managementul crizelor (MC) – proceduri premergătoare

Crearea unui sistem de informare

Identificarea mijloacelor cheie de comunicare

Identificarea/crearea și dezvoltarea mecanismelor de diseminare a informațiilor

Structurile de comunicare – componentă a Echipei de Criză

Elaborarea și distribuirea unui ghid de informații în caz de urgență

Managementul crizelor (MC) – proceduri de gestionare

Păstrarea controlului asupra situației

Analizarea situației și obținerea de informații

Elaborarea de informări/raportări

Informarea permanentă a tuturor părților implicate

**Disfuncție – alterare ușoară,
tulburare minimă a
echilibrului sistemului relevant**

elemente

**Amenințare – o instigare,
circumstanță sau eveniment
care are potențial de a produce
distrugerea, alterarea sau
pierderea unui bun sau valori**

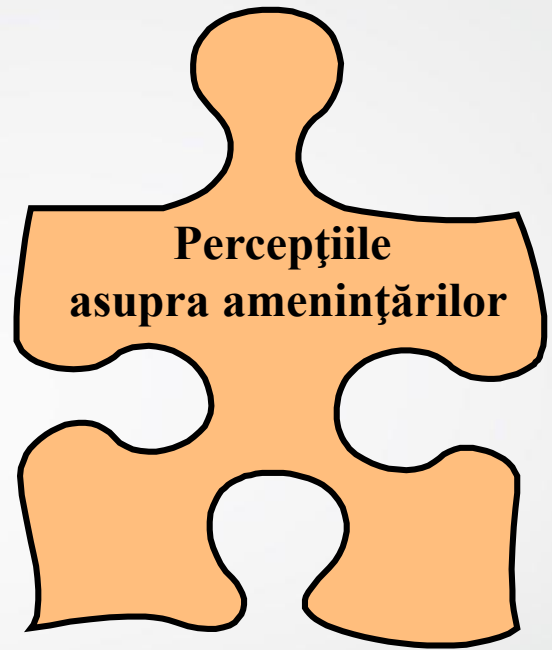
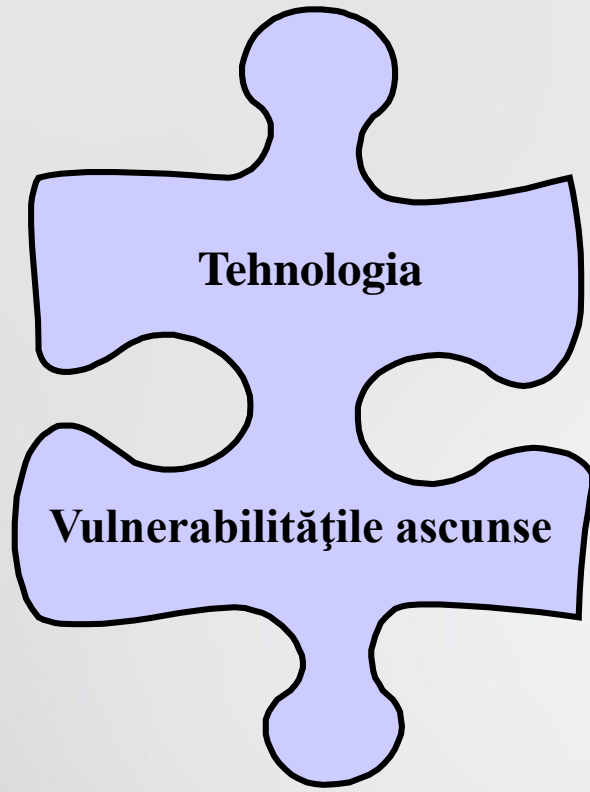
**Mediul intern
al obiectivului**

Variabile

**Mediul extern
al obiectivului**

**Vulnerabilitate – breșă în
organizarea de securitate a
sistemului relevant ce poate fi
exploatăată de îndată ce există
conjunctura favorabilă**

**Pericol – Probabilitatea
iminentă de materializare a
riscului**



Interdependențe



Toleranța la risc

**Zonă inacceptabilă –
Nivel nejustificat al
riscului**

**Zonă tolerabilă – Riscul
este acceptat doar dacă
există un beneficiu**

**Zonă de risc
acceptabil**

**Identificarea bunurilor
(materiale, documente)
care trebuie protejate**

**Identificarea
amenințărilor**

**Identificarea
contramăsurilor**

Analiza de risc

**Estimarea probabilității
materializării
amenințărilor**

**Evaluarea posibilităților
de gestionare
a amenințărilor**

**Estimarea frecvenței
manifestărilor
amenințărilor**

**Estimarea impactului
amenințărilor
identificate**

Managementul Riscului:



Evitarea riscului prin mutarea bunurilor

Diminuarea riscurilor prin reducerea dimensiunii bunurilor

Gestionarea riscurilor prin implementarea măsurilor de securitate fizică

Transferul riscului prin asigurare

Acceptarea riscului la un nivel tolerabil



Mecanisme

Structuri organizaționale

Cooperări interorganizaționale

Piețe

Fluxuri

Sistemul informațional – componentă a managementului organizațional

**Sistemul
decizional**

**Sistemul
metodologic**

**Sistemul
informațional**

**Sistemul
organizatoric**

**Sistemul
resurselor
umane**

Sistemul informațional – concepte

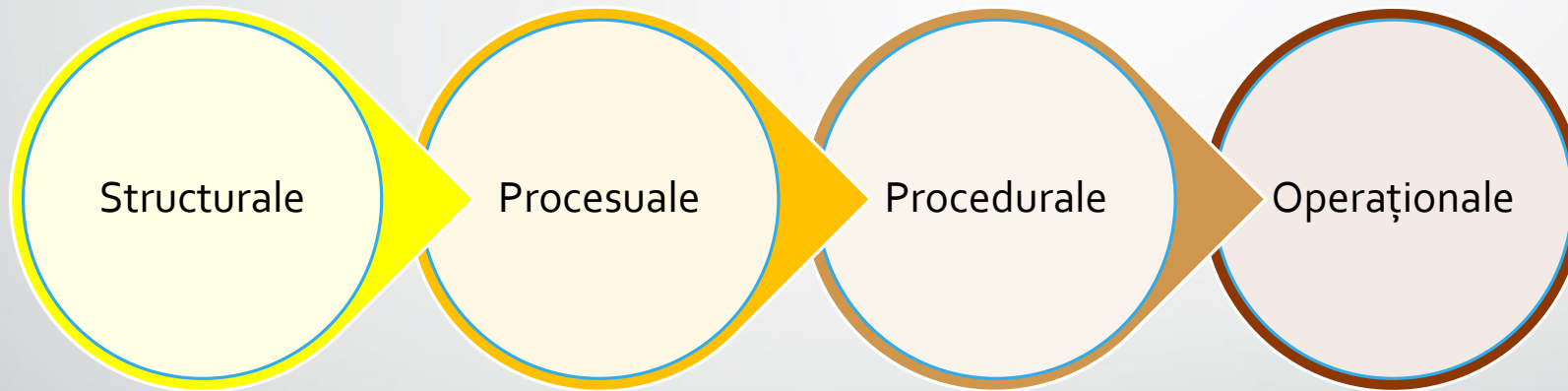
Sistemul informațional

Ansamblul datelor, informațiilor, produselor informaționale, circuitelor, fluxurilor, procedurilor informaționale precum și a mijloacelor și măsurilor de gestionare a informațiilor, care contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor organizației

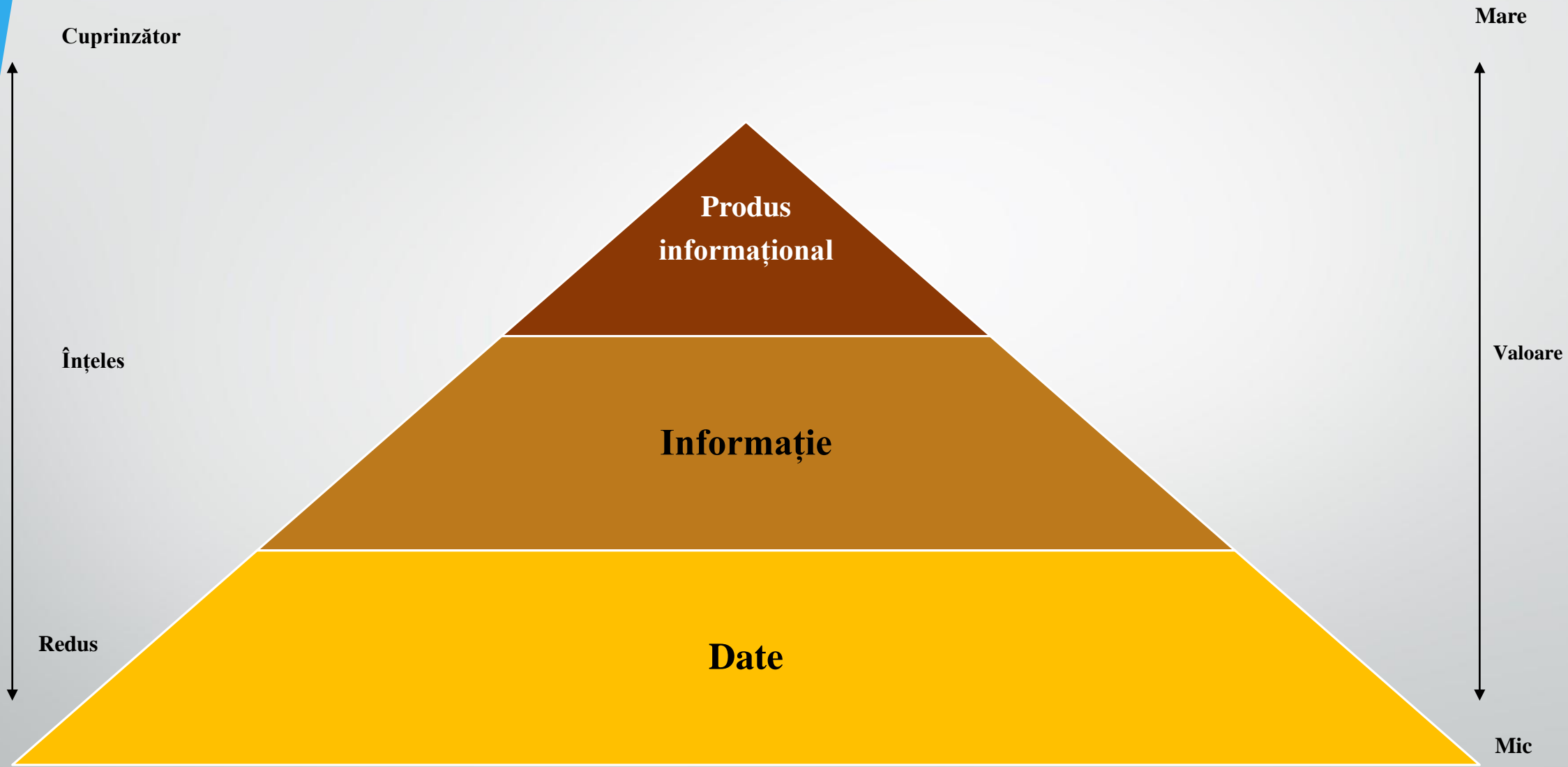
Componenta sistemului informațional care vizează culegerea, transmiterea, procesarea și stocarea informațiilor în format electronic

Sistemul informatic

Sistemul informațional – componente



Sistemul informațional – componenta structurală



Sistemul informațional – componenta structurală



Descrierea cifrică sau letrică a unui proces

Șir de măsurători sau observații disparate și necoordonate între ele

Numere, litere, imagini și alte forme de date produse de aparate care convertesc mărimile fizice în simboluri

Componente descriptive brute despre un obiect, individ, eveniment, fenomen

Sistemul informațional – componenta structurală

Informații

Date procesate care aduc receptorului un plus de cunoaștere

Reprezentare a realității, dar și a reflecției și proiecției prin intermediul unui set bine precizat și structurat de simboluri

Cunoștințe comunicate de alții sau obținute prin investigații proprii ori cercetări personale

Date evaluate și exploatate, trecute prin ciclul informațional și gata a fi livrate unui beneficiar

Sistemul informațional – componenta structurală

Produs informațional

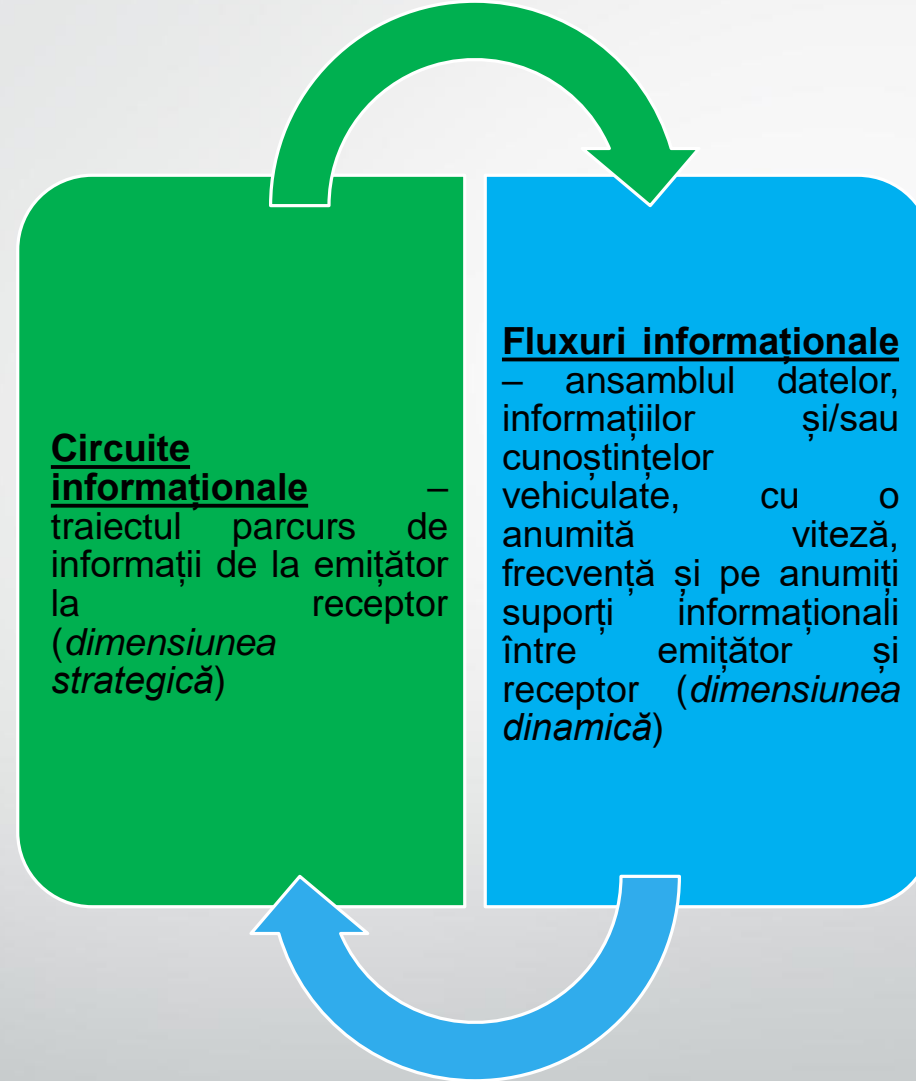
Rezultat de analiză și sinteză al procesării informațiilor

Componentă fundamentală a planificării strategice și a adoptării deciziei

Rezultatul final al unui ciclu informațional în cadrul unei organizații

Integrarea și interpretarea informațiilor în context operațional

Sistemul informațional – componenta procesuală



Sistemul informațional – componenta procesuală

**Circuitul
informațional**

Direcția de vehiculare

- **Verticale**
- **Orizontale**
- **Oblice**

Frecvența

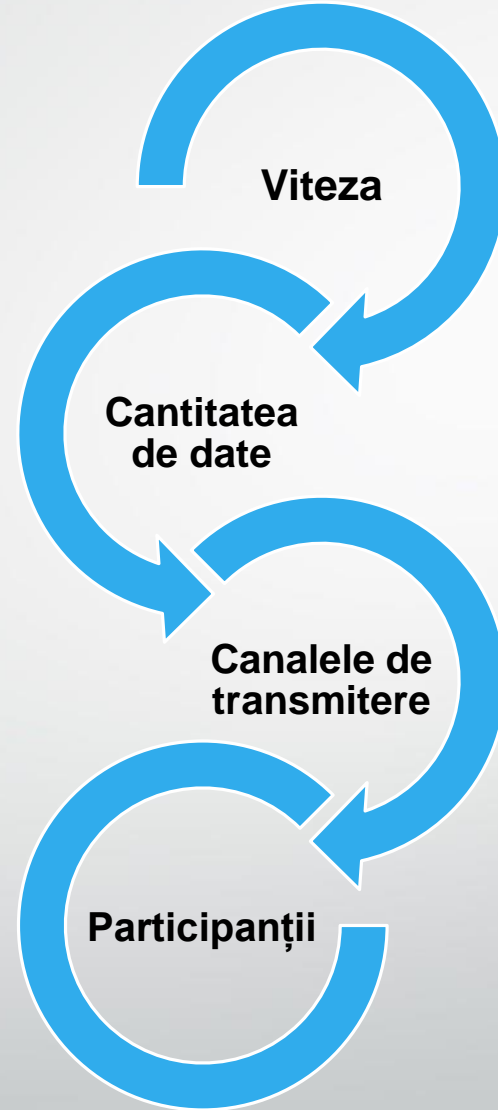
- **Periodice**
- **Ocazionale**

Configurație

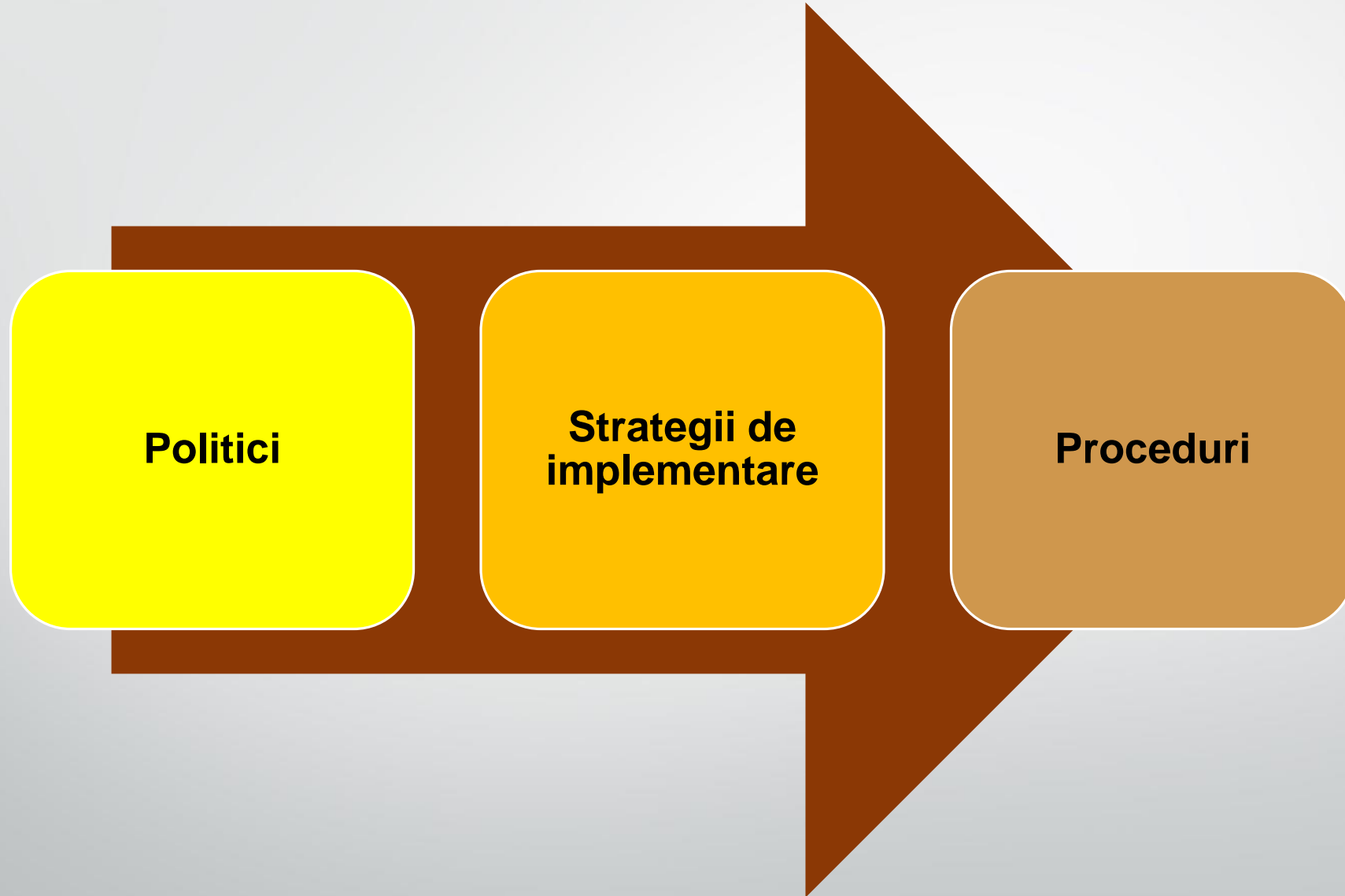
- **Liniare**
- **Ondulatorii**
- **Arc**
- **Spirală**

Sistemul informațional – componenta procesuală

**Fluxurile
informaționale**



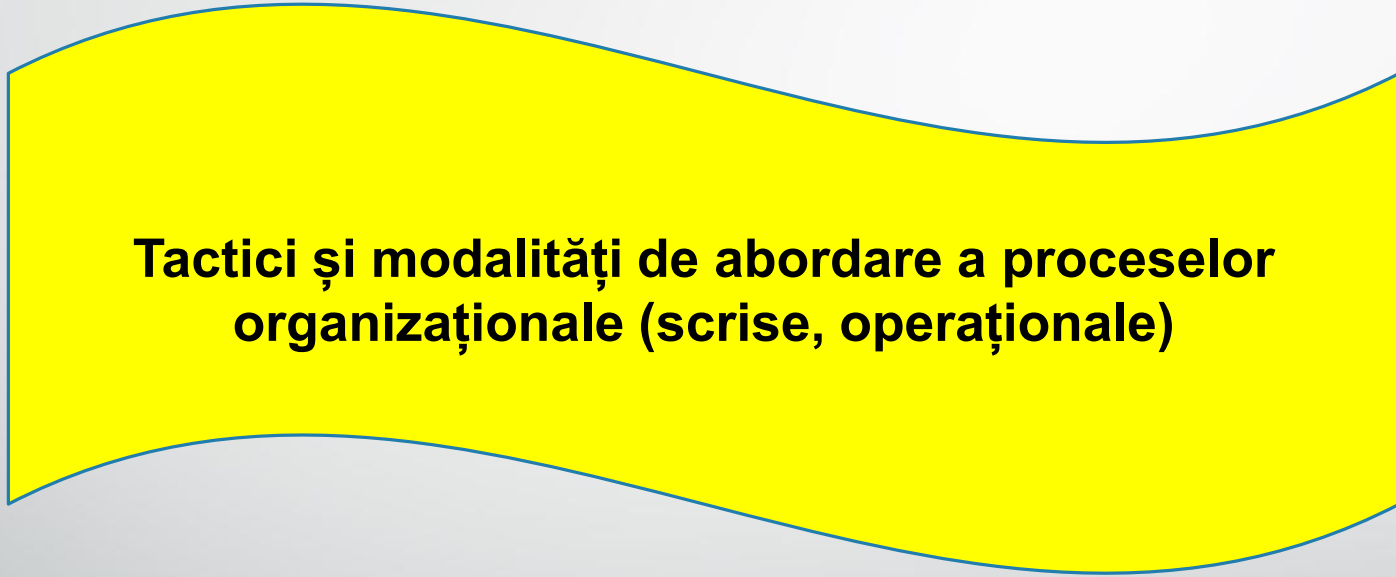
Sistemul informațional – componenta procedurală



Sistemul informațional – componenta procedurală



Politici



**Tactici și modalități de abordare a proceselor
organizaționale (scrise, operaționale)**

Sistemul informațional – componenta procedurală



**Strategii de
implementare**



Soluții de realizare/implementare a politicilor

Sistemul informațional – componenta procedurală



Proceduri

Ansamblul elementelor prin care se stabilesc și se utilizează metodele de gestionare a informațiilor în cadrul organizației.

Instrumente manageriale care reglementează ciclul informațional în organizație

Sistemul informațional – componenta operațională



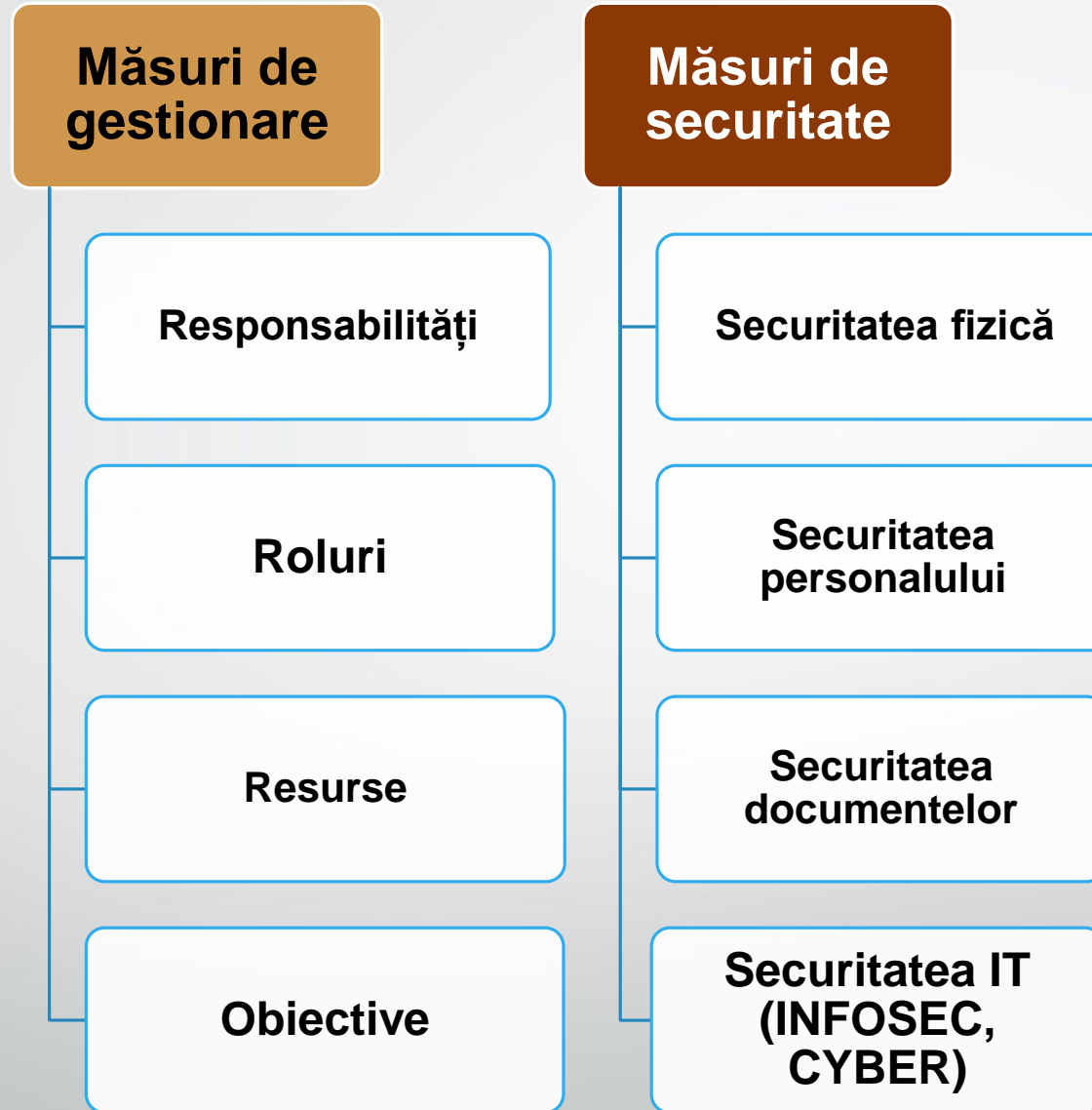
**Măsuri de
gestionare**



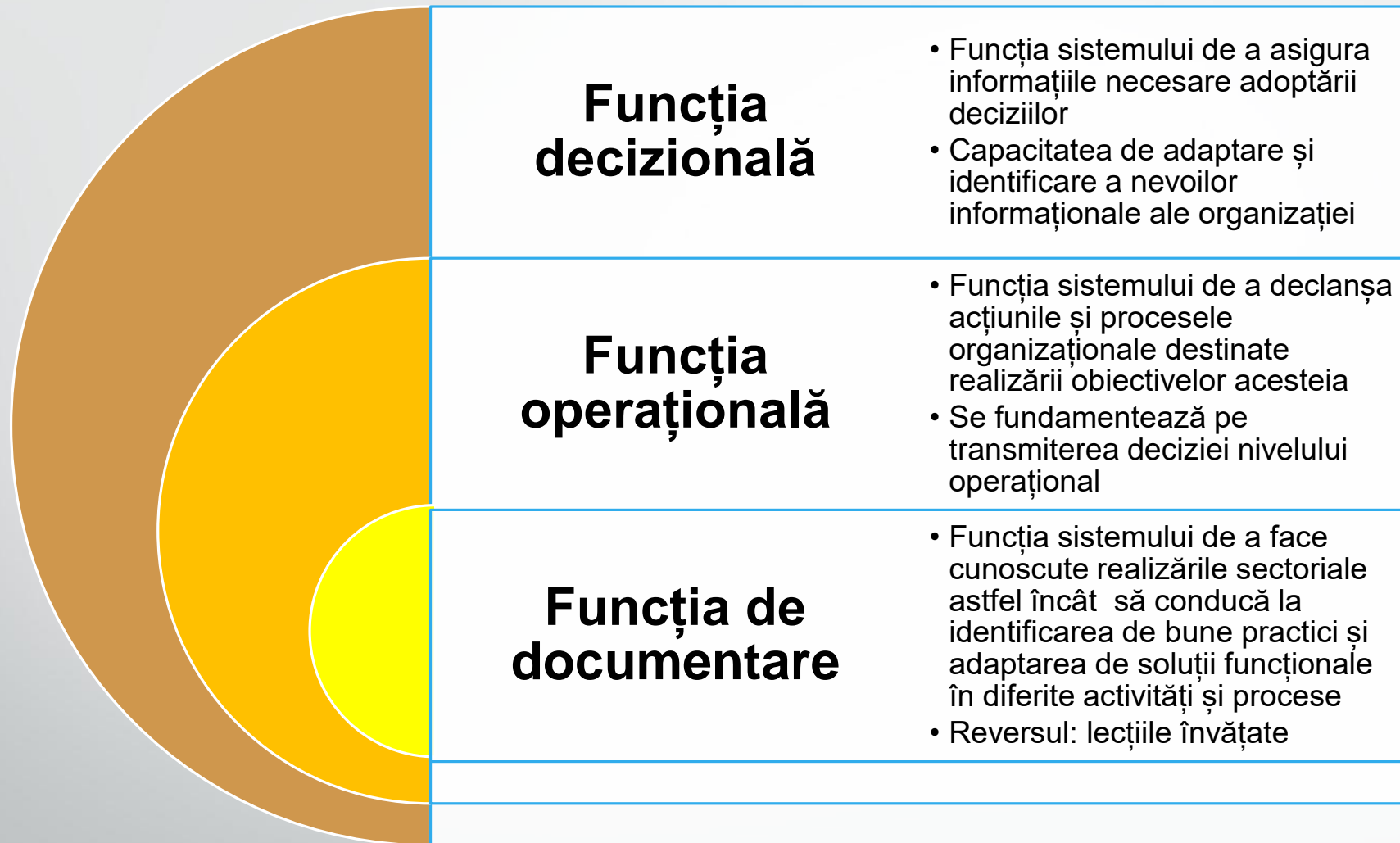
**Măsuri de
securitate**



Sistemul informațional – componenta operațională



Sistemul informațional – funcții



Sistemul informațional – componente

- Obținerea datelor și informațiilor necesare pentru realizarea obiectivelor organizației

Culegere

- Procesarea datelor și informațiilor obținute în conformitate cu necesarul de resurse informaționale

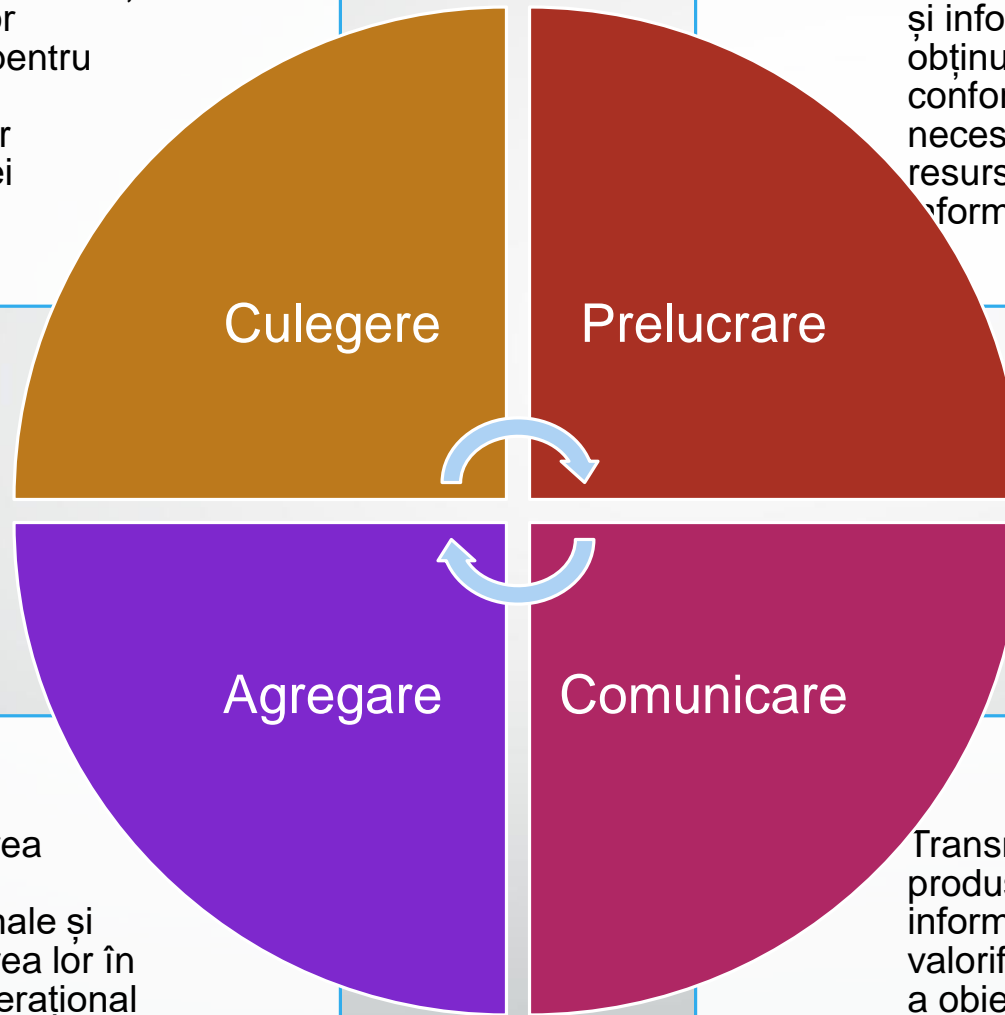
Prelucrare

- Consolidarea resurselor informaționale și transpunerea lor în context operațional

Agregare

- Transmiterea produsului informațional pentru valorificare/realizare a obiectivelor organizaționale

Comunicare



Sistemul informațional – provocări

Distorsiunea – modificarea parțială sau totală, neintenționată a conținutului unor informații pe parcursul culegerii și transmiterii acestora de la emițător la receptor

Filtrarea – modificarea parțială sau totală, în mod intenționat, a conținutului informații pe parcursul culegerii, înregistrării, prelucrării și transmiterii acestora de la emițător la receptor

Redundanța – culegerea, înregistrarea, prelucrarea și transmiterea repetată a unor date și informații

Supraîncărcarea – culegerea, prelucrarea și transmiterea unor date și informații inutile

Scurtcircuitarea – eliminarea intenționată din cadrul circuitelor și fluxurilor informaționale a unor persoane sau structuri organizatorice

Suprapunerea - culegerea, prelucrarea și transmiterea unor date și informații, concomitent de mai multe persoane sau structuri organizatorice, pe același domeniu de interes

Sistemul informațional – oportunități

Subordonarea conceperii și implementării sistemului informațional cerințelor managementului organizației

Interdependența sistemului informațional cu sistemul decizional și sistemul metodologic

Unitatea metodologică a gestionării informațiilor

Aplicarea principiilor "need to know" și "need to share"

Asigurarea unui timp suficient de reacție componentelor decizionale și operaționale

Valorificarea eficientă a resurselor informaționale

Flexibilitatea și eficiența sistemului