

**Свистунов С.В.**

# **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Киев

Поверніть книгу не пізніше зазначеного терміну

		290 144		
		7.3.		

014-ВТ

Свистунов С.В.

# ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

для студентов физкультурных вузов

Рекомендовано Министерством образования и  
науки, молодежи и спорта Украины  
в качестве учебного пособия  
для студентов высших учебных заведений  
физического воспитания и спорта

КИЕВ

2011

и сборниках и журналах Украины, России,  
Беларуси и Казахстана.

УДК 658  
ББК 65.050  
С 24

**Свистунов С.В.** Основы менеджмента для студентов культурных вузов. Учебное пособие. – Киев-Кировоград: ПОЛИУМ, 2011. – 268 с.

ISBN 978 - 966 - 8559 - 28 - 0

**Рецензенты:**

**Туленков Н.В.**, доктор социологических наук, профессор кафедры отраслевой социологии Киевского национального университета имени Тараса Шевченко, проректор Института подготовки кадров государственной службы занятости Украины по научно-педагогической работе

**Дмитренко Г.А.**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и менеджмента Университета менеджмента образования Национальной академии педагогических наук Украины

**Мичуда Ю.П.**, доктор наук по физическому воспитанию и спорту, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и экономики Национального университета физического воспитания и спорта Украины

**Гриф предоставлен**

**Министерством образования и науки,  
молодежи и спорта Украины 21.09.11  
№ 1/11-8731**



Учебное пособие позволит студентам выяснить, как руководить организацией в условиях рыночной экономики, определять ее стратегию и миссию, выяснить, в чем заключается сила малой группы; они смогут проанализировать сильные и слабые стороны фирмы, ее конкурентоспособность, научатся управлять процессами коммуникации и принятия решений в спортивном менеджменте.

В данном учебном пособии, в частности, используются справочные и аналитические материалы, полученные автором во время переподготовки преподавателей общего менеджмента и маркетинга в КНЭУ и стажировки в Германии в рамках программы Tacis EDUK 9301 в 1996-1997 г., и материалы Международной программы курсов повышения квалификации менеджеров спортивных организаций под эгидой CIES (2009-2010).

Книга предназначена студентам специализации «Менеджмент и управление физическим воспитанием и спортом» и слушателям курсов повышения квалификации. Может также использоваться для преподавания дисциплин цикла менеджмента для студентов других специальностей.

*Автор выражает признательность издательству «ПОЛИУМ» за помощь в издании этой книги.*

ISBN 978-966-8559-28-0

© Свистунов С.В., 2011



**Свистунов Сергей Викторович -**

кандидат философских наук, доцент кафедры менеджмента и экономики НУФВСУ (1999 г).

Преподает предметы: основы менеджмента, стратегический, инновационный и сравнительный менеджмент, менеджмент персонала, коммуникации в менеджменте, организационное проектирование и бизнес-планирование, деловая этика.

Автор более 70 научных работ по менеджменту, коммуникации, деловой этике, религиоведению, социальной философии, философии образования в сборниках и журналах Украины, России, Беларуси и Казахстана.

## РАЗДЕЛ 4

# КОММУНИКАЦИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

### 4.1. Коммуникация как функция общения и передачи информации

**Коммуникация** – общение, циклический процесс передачи информации от человека к человеку, от одной организационной или управляющей структуры к другой. Обеспечение успешной коммуникации, т.е. свободного потока информации между людьми, занятыми решением общих проблем, является одной из основных функций менеджера. Цель любого способа коммуникации – донести до собеседника, сотрудников информацию четко и вовремя.

Важнейшим связующим процессом в цикле деятельности менеджера является коммуникация. Так, согласно исследованиям Генри Минцберга, менеджер от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. Также 60-70% этих руководителей считают информацию основной составляющей успеха в их работе. При этом необходимо учитывать, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, осуществлении управленческих функций, таких как планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией является составляющей основы всех видов управленческой деятельности, мы называем коммуникации *связующим процессом*.

В связи с этим, необходимо отметить, что информация – это сведения, получаемые из различных источников, которые необходимо добыть или получить, изучить или исследовать, отвергнуть или принять, проверить и при необходимости перепроверить, превратить в ресурс, принять решение по его использованию и просчитать (спрогнозировать) ее общую выгоду (экономическую, социальную, политическую и т.д.).

Вместе с тем в настоящее время следует различать такие понятия как данные и информация. Так, данные превращаются в информацию, если человек осознал их значение, т.е. если какие-либо записанные наблюдения (данные) оказывают воздей-

ствие на поведение человека. Также можно утверждать, что информацией являются используемые данные.

Информация должна иметь определенную цель в момент передачи ее кому-либо, иначе она будет являться просто данными или шумами.

Как свидетельствует практика, передаваемая людям информация может иметь широкий диапазон целей в зависимости от видов деятельности людей в организации:

- информирование;
- оценка результатов;
- убеждение, приказ;
- генерирование информации другого вида (ложь, сплетни,

бытовая, социальная, рыночная и т.д.).

Изучение отечественных и зарубежных литературных источников позволило выявить следующие виды информации:

**Стратегическая информация** – это информация, которая

необходима на длительное время: о существующих тенденциях в регионах, в странах и конкурирующих организациях – их состояние, перспективы развития, структура потребностей на рынке, намерения конкурентов в бизнесе, изучение их долгосрочных программ, технические и технологические разработки и действующие лица (руководители и члены организации).

**Тактическая информация** – позволяет определить наилучшие средства достижения стратегических целей, изучить и проанализировать пути их решения. Кроме того, она является результатом ведения постоянного наблюдения за внешней средой.

**Оперативная информация** – направлена на преодоление препятствий и ограничений при реализации как стратегической, так и тактической информации.

В условиях развития рыночных отношений существенно возрастает роль современных профессионально подготовленных менеджеров в успехе организаций. Решающее значение имеет применение коммуникационных технологий в управлении персоналом. Закон Украины «Об информации» (1992) определил основные правовые основы информационной деятельности в нашей стране и, таким образом, оказал определенное влияние на развитие коммуникаций в сфере управления предприятиями. В соответствии с Законом Украины «Об информации» информация – это документированные или публично оглашенные сведения о событиях и явлениях, происходящих в обществе, государстве и окружающей природной среде.

**Субъектами информационных отношений**, согласно Закона Украины «Об информации», являются граждане Украины,

юридические лица и государство, тогда как объектами информационных отношений является документированная или публично оглашаемая информация о событиях и явлениях в области политики, экономики, культуры, а также в социальной, экологической, международной и других сферах.

В связи с этим, *информационная деятельность* — это совокупность действий, направленных на удовлетворение информационных потребностей граждан, юридических лиц и государства. Основными видами информационной деятельности являются получение, использование, распространение и хранение информации. Так, получение информации — это приобретение, накопление в соответствии с действующим законодательством Украины документированной или публично оглашаемой информации гражданами, юридическими лицами или государством. Использование информации — это удовлетворение информационных потребностей граждан, юридических лиц и государства. Распространение информации — это обнародование, реализация в установленном законом порядке документированной или публично оглашаемой информации. Хранение информации — это обеспечение надлежащего состояния информации и ее материальных носителей [21].

Коммуникация — это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия решений и доводит принятые решения до работников организации. Исследователи Бодди Д. и Пэйтон Р. дают такое определение коммуникации — *это обмен идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде, посредством символов или действий*.

Подобное определение дают и украинские авторы О.Е. Кузьмин и О.Г. Мельник: *«Коммуникация — это обмен информацией, ее содержанием между двумя и более людьми (работниками)»*.

Таким образом, можно определить коммуникацию как *общение, передачу информации от человека к человеку*. Обеспечение успешной коммуникации, т.е. свободного потока информации между людьми, занятыми решением общих проблем, является одной из основных функций менеджера. Цель любого способа коммуникации — донести до собеседника, сотрудников информацию четко и вовремя.

Следует отметить, что Ричард Бландел акцентирует внимание на истинном смысловом значении слова «коммуникация», корни которого лежат в латинском языке, в котором слова *communis* имеют буквальный перевод: «с людьми». В русском языке есть несколько родственных слов, например, «коммуна» и «комму-

мунальный», ключевой смысл которых заключается в подчеркивании общности людей. В Кратком Оксфордском словаре английского языка формулировка глагола *communicate* определяется как *«передавать посредством речи или письма»* выглядит узкой, т.к. здесь не принимаются во внимание многие несловесные формы коммуникации.

Коммуникации выполняют жизнеобеспечивающую роль в каждой организации, именно коммуникация служит средством включения организации во внешнюю среду, обеспечивает ей необходимый уровень взаимодействия с окружающими аудиториями, без общения с которой невозможно существование организации.

#### 4.2. Информационный и деловой обмен в менеджменте

К основным понятиям теории коммуникации в менеджменте относится *обмен информацией*, который представляет собой коммуникацию, на основании которой руководитель получает и передает необходимые сведения. В свою очередь — *информационным обменом* называется общение партнеров с целью обеспечения их взаимной выгоды. Тогда как *деловой обмен* — это общая презентация партнерами своего опыта мировоззрения по интересующей их проблеме.

В соответствии с теорией менеджмента, *общение* — это процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый их потребностями в совместной деятельности, которая включает в себя:

- обмен информацией между субъектами деятельности, сотрудниками в группах и организациях, а также между группами;
- выработку совместной стратегии деятельности, в которую включены субъекты общения;
- восприятие и понимание людьми друг друга в процессе решения совместных задач.

Следует отметить, что в системах управления коммуникативная сторона общения проявляется, прежде всего, в обмене информацией, так как люди передают друг другу различные сведения, приказы, делятся своими идеями, планами.

В процессе общения информация не только передается, но и претерпевает количественные и качественные преобразования, принимается и интерпретируется разными людьми по-разному в соответствии с их мотивацией, опытом и другими свойствами психики. *Специфика процесса обмена информацией* в общении людей заключается в следующем:

1. В отличие от движения информации между передающими и принимающими техническими устройствами, в общении мы имеем дело с взаимодействием активных субъектов, взаимно информирующих друг друга о целях организации, совместной деятельности. Поэтому при передаче информации от сотрудника к сотруднику, от руководителя к подчиненным необходимо учитывать их мотивы, цели, установки, способы деятельности и др. В ответ на посланную информацию человек получает какую-то новую информацию, т. е. происходит не простое ее движение, а обмен информацией. Для человека информация всегда приобретает определенную личную значимость и смысл, т. е. в коммуникативном процессе объединяется деятельность, общение и познание.

2. В процессе общения люди стремятся повлиять друг на друга, т. е. обмен информацией между ними всегда предполагает воздействие на поведение партнера. Эффективность коммуникации зачастую определяется именно тем, насколько удалось такое воздействие.

3. Следует отметить, что коммуникативное общение как обмен информацией возможно лишь при условии, что партнеры обладают единой или сходной системой кодирования и декодирования, т. е. «говорят на одном языке». Обмен информацией возможен лишь при условии, что знаки и закрепленные за ними значения известны всем участникам общения и тем самым обеспечивают возможность взаимопонимания.

4. В условиях человеческой коммуникации могут возникнуть специфические коммуникативные барьеры, которые носят социальный или психологический характер. В качестве барьеров могут выступать отсутствие общего языка в понимании ситуации, социальные, политические, религиозные и другие различия, которые могут формировать различную интерпретацию одних и тех же событий, а также мировоззрение и миропонимание. Однако, процесс коммуникации может осуществляться даже и при этих барьерах. Например, военные противники могут вести переговоры, однако процесс коммуникации при этом значительно усложняется.

По своему характеру информация, которая исходит от руководителя, может быть двух типов: побудительной и констатирующей.

**Побудительная информация** выражается в приказах, просьбах, советах, а также она должна стимулировать определенное действие.

**Констатирующая информация** – это сообщения, которые используются в различных образовательных и управленческих системах: доклад, инструктаж и т.д. При этом, характер сообщения

может быть различным по степени объективности, эмоциональности, наличию элементов убеждения. Вариант сообщения выбирает коммуникатор, от которого исходит информация.

### **Циркуляция информации в системе управления.**

Большинство исследователей коммуникационных процессов, в частности С.Г. Сейранов, отмечают, что распространение информации по горизонтали обеспечивает лучшее сотрудничество и взаимодействие работников разных подразделений.

Основная часть коммуникативной деятельности руководителя, почти две трети ее, осуществляется между руководителями и подчиненными, управляющим и управляемыми. Поэтому очень важно установить четкую систему служебного взаимодействия и передачи служебной информации, поскольку отсутствие таковой создает информационную недостаточность или, наоборот, перегрузку руководителя, что затрудняет ему возможность вырабатывать и принимать рациональные решения. Информационные мероприятия в системе управления сочетаются в блоки:

**сбор** первичной информации, передача ее субъекту (аппарату) управления, оперативная срочная реакция либо накопление сведений;

**анализ и переработка** полученной информации, систематизация и сравнение с имеющимися сведениями, выработка проектов управленческих решений на основе данной информации;

**принятие решений** и сообщение их в соответствующей форме исполнителям, работникам, коллегам.

Наиболее распространенными и типичными недостатками в служебных коммуникационных отношениях являются:

- искажение сообщений, «фильтрация» в процессе передачи сообщения;

- модификация, прибавления и переделка «по вкусу»;

- упрощение в результате суммирования и интегрирования первичной информации, ведущее к потере деталей, особенно существенных в решении социальных проблем.

**Искажение** — передача, при которой изменяется смысл сообщения, **потеря** — недополучение всего или части сообщения.

**Недостатки служебной информации** (которые обычно, к сожалению, бытуют и должны объективно учитываться):

- ограничения и отсев по воле нижестоящих работников;

- искажение достоверности объективности (каждый подчиненный отчитывается перед начальником за свою работу);

- стремление угодить начальству (ожидаемое начальство выдается за действительность).