

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИЙ И СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Т.В. Гениберг

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методический комплекс
по специальности 030602 «Связи с общественностью»

НОВОСИБИРСК
2010

Издается в соответствии с планом учебно-методической работы НГУЭУ

ББК 65.290-2
Г 34

Г 34 **Гениберг Т.В.**
Современный менеджмент: Учебно-методический комплекс. – Новосибирск: НГУЭУ, 2010. – 132 с.

ББК 65.290-2

© НГУЭУ, 2010

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Менеджмент – это наука устоявшаяся, имеющая свои законы, принципы, функции, формы и методы изучения предмета исследования – управленческой деятельности. Последние два столетия в России содержание и закономерности функционирования менеджмента изменились. Поэтому для специалистов по связям с общественностью стало актуальным изучение особенностей современного менеджмента, основанного на принципах рыночного ведения хозяйства. Основными учебниками можно назвать: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури «Основы менеджмента», О.С. Виханский, А.И. Наумов «Менеджмент» и В.Р. Веснин «Основы менеджмента», а также учебное пособие Н.И. Кабушкина «Основы менеджмента». Существует и много другой литературы. На основе этих источников и составлен данный учебно-методический комплекс.

Изучение дисциплины «Современный менеджмент» целесообразно начать с ознакомления с рабочей программой для получения полного представления о курсе. В дальнейшем следует изучить тексты лекций, отвечая на контрольные вопросы и тестовые задания для самостоятельной проверки уровня освоения материала каждой темы. Правильность ответов на тестовые задания следует оценивать следующим образом: правильные ответы на уровне 90–100% можно оценить как отличное овладение темой, 70–89% – уровень «хорошо», 51–69% – «удовлетворительно», 50% и менее правильных ответов – «неудовлетворительно». С незнакомыми терминами, используемыми в тексте лекций, можно ознакомиться в словаре терминов.

Полученные теоретические знания можно закрепить при выполнении конкретных заданий, разборе кейсов и практических задач, приведенных в практикуме.

Изучение дисциплины заканчивается подготовкой контрольной работы и сдачей экзамена. Методические указания по выполнению контрольной работы представляют собой четкие инструкции к руководству для написания работы.

При изучении тем, входящих в первый раздел курса, можно использовать материал дисциплин «Менеджмент» и «Основы менеджмента». Темы второго раздела включают материалы различных дисциплин специальности «Связи с общественностью». Поэтому при изучении этих тем можно воспользоваться ими.

При подготовке к экзамену следует уделять равное внимание всем темам курса. Можно использовать тесты, так как возможно, что экзамен будет проходить в тестовой форме.

Учебно-методический комплекс дает общий ориентир в изучении данной дисциплины. Более полную информацию можно получить в основной и дополнительной литературе к курсу.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Раздел 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

1.1. Выписка из образовательного стандарта

ОПД.Ф15. Сущность, содержание, основные принципы и функции, инфраструктура, социофакторы и этика менеджмента, интеграционные процессы в менеджменте, моделирование ситуаций и процесс принятия решений, природа и состав функций менеджмента, стратегические и тактические планы, организационные отношения в системе менеджмента, формы организации, мотивация деятельности, регулирование и контроль в системе управления, динамика групп и лидерство, руководство, власть и партнерство, стиль менеджмента, конфликтность, факторы эффективности, образование и деятельность фирмы, процесс принятия управленческого решения, информационное обеспечение менеджмента.

Теория организации и управление персоналом. Организация и социальная среда, соотношение прагматических целей организации и проблем социума, изучение общественного мнения социума как цель социального управления и средство гармонизации отношений, связи с общественностью как способ гармонизации отношений организации и социума, престиж как элемент функционирования организации в обществе, мероприятия для поддержания и корректировки престижа.

Организация как система, типы организационных структур, взаимодействие членов организации, организация как специфическая форма общения, связи с общественностью как элемент самоорганизации системы, разработка цели и стратегии управления, стратегический менеджмент, роль общественного мнения в современном менеджменте, связи с общественностью как процесс, связи с общественностью в государственных организациях, в промышленных и коммерческих секторах, формы работы с политическими и общественными структурами, лоббизм.

Корпоративная культура, имидж организации, нововведения в организациях, модели управления персоналом, работа с персоналом в кризисных ситуациях, разрешение конфликтов в рабочих коллективах, различные модели участия работников в процессе оптимизации труда, связи с общественностью как взаимодействие социально-психологических и административных факторов в процессе управления, связи с общественностью и вертикальная гармонизация отношений.

Этнопсихологические особенности управления в многонациональных коллективах, социокультурный пласт существования организации в международном контексте, социокультурные различия в международных моделях менеджмента, связи с общественностью в развитии международных связей учреждений.

1.2. Цели и задачи учебной дисциплины

В настоящий период одной из важных задач является подготовка специалистов, обладающих знаниями науки управления и ее применения в развитых странах мира, владеющих подходами к управлению организациями в современных условиях России.

Настоящий курс имеет своей целью ознакомить студентов с основополагающими положениями эффективного управления организациями, предприятиями, фирмами; различными концептуальными подходами к управлению, факторами, влияющими на принятие эффективных решений. Курс построен на основе систематизированной методологии и концепции современного менеджмента в условиях рыночной экономики.

Задачи изучения дисциплины состоят в формировании у студентов нового управленческого мышления, необходимых знаний для решения практических задач по планированию, организации, мотивации и контролю деятельности различных организаций.

1.3. Требования к уровню освоения дисциплины

По окончании изучения учебной дисциплины студент должен:

- *иметь представление* об области применения полученных теоретических и практических знаний о современном управлении, а также о сферах действия законов, основных принципов, применения инструментария и методов разработки и корректировки системы менеджмента организации;
- *знать* теоретические основы современного менеджмента;
- *владеть* понятийно-категориальным аппаратом теории управления;
- *уметь* выявлять проблемные элементы в системе менеджмента организации и предлагать рекомендации по их устранению и оптимизации управленческих процессов;
- *приобрести* практические навыки в принятии эффективных управленческих решений, овладеть правилами и принципами функционирования современного механизма управления.

1.4. Формы контроля

Итоговая аттестация. Для контроля уровня усвоения данной дисциплины учебным планом предусмотрен экзамен. Экзаменационная оценка является итоговой по дисциплине и проставляется в приложении к диплому (выписке из зачетной книжки). Студенты заочной формы обучения выполняют по данной дисциплине контрольную работу.

Промежуточный контроль. Для студентов очной формы обучения предусмотрены самостоятельные и контрольные работы, разбор конкретных ситуаций и практических задач.

Раздел 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. Тематический план учебной дисциплины

| Наименование разделов и тем | Очная форма обучения | | | | Заочная форма обучения | | |
|--|----------------------|----------------|----------------|-------------|------------------------|----------------|-------------|
| | Лекции | Практ. занятия | Самост. работа | Всего часов | Лекции | Самост. работа | Всего часов |
| <i>Раздел 1. Сущность и содержание современного менеджмента</i> | | | | | | | |
| <i>Тема 1.</i> Сущность, принципы и инфраструктура менеджмента | 4 | 4 | 6 | 14 | 2 | 12 | 14 |
| <i>Тема 2.</i> Целенаправленность управления и стратегический менеджмент | 4 | 4 | 7 | 15 | 2 | 12 | 14 |
| <i>Тема 3.</i> Функции менеджмента | 4 | 4 | 7 | 15 | 2 | 12 | 14 |
| <i>Тема 4.</i> Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений | 2 | 2 | 4 | 8 | – | 12 | 12 |
| <i>Тема 5.</i> Стили управления и лидерство | 4 | 4 | 7 | 15 | 2 | 12 | 14 |
| <i>Раздел 2. Менеджмент организации и связи с общественностью</i> | | | | | | | |
| <i>Тема 6.</i> Связи с общественностью как способ гармонизации отношений организации и социума | 2 | 2 | 4 | 8 | – | 12 | 12 |
| <i>Тема 7.</i> Связи с общественностью как элемент самоорганизации системы | 4 | 4 | 7 | 15 | – | 12 | 12 |
| <i>Тема 8.</i> Система и модели управления персоналом | 2 | 2 | 4 | 8 | – | 12 | 12 |
| <i>Тема 9.</i> Корпоративная культура и имидж организации | 2 | 2 | 4 | 8 | – | 8 | 8 |
| <i>Тема 10.</i> Связи с общественностью в государственных организациях | 4 | 4 | 7 | 15 | – | 12 | 12 |
| <i>Тема 11.</i> Управление организацией в многонациональной среде | 4 | 4 | 7 | 15 | – | 12 | 12 |
| Итого по дисциплине | 36 | 36 | 64 | 136 | 8 | 128 | 136 |

2.2. Содержание отдельных разделов и тем

Раздел 1. Сущность и содержание современного менеджмента

Тема 1. Сущность, принципы и инфраструктура менеджмента. Понятия управления и менеджмента, их отличие. Цели менеджмента. Понятие организации. Требования к организации. Внутренняя среда организации. Внутренние переменные организации: цели, структура, задачи, технология и люди. Внешняя среда организации и ее характеристика. Модель организации как открытой системы. Объект и субъект управления. Система управления. Виды систем управления. Управленческий труд. Специфические особенности управленческого труда. Формы управленческого труда. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Понятие принципов управления. Группы принципов управления: общие (кибернетические) и частные. Кибернетические принципы управления: принцип преобразования информации; целенаправленность в управлении; принцип обратной связи; закон необходимого разнообразия (закон Эшби); принцип внешнего дополнения; принцип иерархичности и адаптивности. Специфические принципы управления: принцип научной обоснованности управления, закон обеспечения необходимого числа степеней свободы системы управления, принцип органической целостности объекта и субъекта управления, принцип сочетания функциональной специализации и универсализации, принцип последовательности. Информационное обеспечение управления. Инфраструктура менеджмента. Виды информации в организации: информация на входе, внутренняя, исходящая. Понятие коммуникации. Вертикальные и горизонтальные коммуникации. Субъекты коммуникационного процесса. Понятие шума. Виды шумов. Классификации информации. Признаки качества информации. Коммуникационный процесс. Элементы коммуникационного процесса. Модель процесса обмена информацией. Этапы коммуникационного процесса. Фильтры в обмене информацией. Виды препятствий в инфраструктуре менеджмента. Меры по предотвращению искажения информации. Социальная ответственность менеджмента. Положительное и отрицательное влияние социальной ответственности на организацию. Этика управления. Составляющие этики управления. Черты этичного руководителя.

Тема 2. Целенаправленность управления и стратегический менеджмент. Смысл и назначение миссии организации. Миссия в широком и узком смысле слова. Группы людей, интересы которых должны отражаться в миссии. Факторы, влияющие на выбор миссии. Основные элементы миссии. Назначение миссии. Однозначность и единственность миссии. Целепологание в процессе управления. Цели компании. Детализация миссии в целях. Значение установления целей. Цели как инструмент управления. Области формирования целей. Свойства целей: соподчиненность, разветвляемость, относительная важность. Типы формулировки целей: «точечная» и «траекторная». Классификация целей. Способы установления целей: централизованный и децентрализованный. Требования к формированию целей. Прибыль как цель организации. Методы формирования целей. Метод системного анализа. Этапы формирования целей: анализ исходной информации, написание сценария, декомпозиция целей. Сценарий. Элементы сценария. Варианты представления о будущем: опорное и целевое. «Дерево целей». Долгосрочное планирование. Стратегическое планирование. Стратегический менеджмент. Определение стратегического менеджмента. Составляющие системы стратегического менеджмента. Определение стратегии. Корпоративная, деловые и функциональные стратегии. Факторы, влияющие на формирование стратегии организации. Классификация стратегий, по М. Портеру: стратегия лидерства в снижении издержек, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования. Базовые стратегии: стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста, стратегии сокращения. Процесс формирования и реализации стратегии. Три модели выработки стратегии, по Г. Минцбергу. Этапы процесса выработки стратегии: уяснение текущей стратегии, анализ портфеля продукции, выбор стратегии, оценка выбранной стратегии. Стадии выполнения стратегии. Стратегические изменения. Мониторинг и контроль за выполнением стратегии, принятие корректирующих мер.

Тема 3. Функции менеджмента. Функции менеджмента, их сущность. Разделение труда в управлении: понятие и стадии. Содержание, процесс реализации и структура функции. Общие и специальные функции. Общие функции менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль. Специализированные функции: сущность и виды. Функция планирования. Понятие плана. Назначение и задачи плана. Цель и функции плана. Понятие планирования. Содержание функций планирования. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Классификация планов. Методы составления планов: балансовый, нормативный, математико-статистический. Принципы эффективного планирования: полнота, единство, точность, ясность, гибкость, непрерывность, экономичность. Организационные отношения в системе менеджмента. Функция организации. Организация как процесс. Существование организации: процесс функционирования и процесс развития. Формы организационного развития: структуризация, композиция, регламентация, ориентация. Законы организации. Элементы организации. Организационная структура управления. Звенья управления. Механистический и органический подход к построению организационной структуры. Линейный, функциональный, линейно-функциональный, дивизиональный, проектный, матричный типы организационных структур. Мотивация деятельности. Функции мотивации. Внутренняя и внешняя мотивация. Мотивы и стимулы. Экономические и неэкономические стимулы. Стадии мотивирования как процесса. Методы управления мотивацией. Регулирование и контроль в системе управления. Объекты контроля в функциональных областях организации. Основные требования-критерии контроля. Классификации контроля. Предварительный контроль. Текущий контроль. Заключительный контроль. Этапы процесса контроля. Регулирование. Виды регулирования. Характеристика эффективного контроля. Функция руководства. Элементы руководства. Формы руководства. Десять управленческих ролей, по Г. Минцбергу. Теории «X» и «Y», «A» и «Z».

Тема 4. Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений. Определение управленческого решения. Роль решения в управлении. Управление как процесс принятия управленческих решений. Информационная природа управленческого решения. Классификация решений. Запрограммированные и незапрограммированные решения. Типы проблем и методы подготовки управленческих решений. Процесс принятия решения: выявление проблемы, анализ причин и постановка диагноза, поиск решения проблемы, оценка альтернатив и выбор наилучшего решения, согласование решения, утверждение решения, реализация решения, обратная связь. Модель. Типы моделей: физическая, аналоговая, математическая. Этапы процесса построения модели. Методы принятия решений: теория игр, модель линейного программирования, модель управления запасами, платежная матрица, модель оптимального обслуживания, «дерево решений», имитационное моделирование. Проблемы моделирования. Методы принятия решений: неформальные, коллективные (метод номинальной групповой техники, метод «Дельфи», метод «мозговой атаки»), количественные.

Тема 5. Стили управления и лидерство. Понятие группы. Особенности группы. Типы групп: формальные и неформальные. Формирование формальных и неформальных групп. Причины создания неформальных организаций. Характеристика неформальных организаций. Трудности, связанные с неформальной группой. Динамика групп. Понятие стиля управления. Лидерство. Теории лидерских качеств: исследования Р. Стогдилла, У. Бенниса. Концепции лидерского поведения: исследования Курта Левина, университета штата Огайо,

Мичиганского университета, система управления Лайкерта, «Управленческая решетка» Моутона–Блейка. Ситуационные теории лидерства: модель В. Врума – Ф. Йеттона – А. Яго, теория жизненного цикла П. Херсли и К. Бланшара, континуум лидерского поведения Танненбаума–Шмидта, теория случайностей Фреда Фидлера, теория «путь – цель» Р. Хауса и Т. Митчелла. Психоаналитические теории. Личностно-ситуационные теории лидерства. Атрибутивные теории. Теории трансакционного анализа, или теории обмена. Теории трансформационного лидерства. Руководство: власть и партнерство. «Принципы J». Понятие конфликта. Предмет конфликта. Классификация конфликтов по характеру, по последствиям. Причины конфликтов. Модель конфликта как процесса. Последствия конфликта: функциональные и дисфункциональные. Способы преодоления конфликтной ситуации: педагогический и административный. Способы управления конфликтной ситуацией: структурные и межличностные. Эффективность управления. Два подхода к оценке управленческой деятельности: измерение результативности организационной системы и оценка эффективности управления через показатели деятельности объекта управления. Коэффициенты оценки финансового состояния предприятия. Оценка уровня личной работы руководителя.

Раздел 2. Менеджмент организации и связи с общественностью

Тема 6. Связи с общественностью как способ гармонизации отношений организации и социума. Организация и социальная среда. PR как деятельность по переводу прагматических целей организации в приемлемую для общества политику. Соотношение прагматических целей организации и проблем социума. Связи с общественностью как рационально структурированная система коммуникационного обеспечения деятельности организации. PR как деятельность, связанная с решением коммуникационных проблем организации с социумом и внутри самой организации. Специфика связей с общественностью: достижение взаимопонимания, гармонии между индивидом, организацией, обществом; направлены на обеспечение целей организации; заключаются в переводе прагматических целей организации в приемлемую для общества политику; включают обеспечение руководства организации информацией об общественном мнении; направлены как внутрь организации, так и на множество различных аудиторий, представляющих внешнюю среду организации; специалист по PR управляет всей системой коммуникационных отношений организации и выступает посредником между руководителем и общественностью. Основные методы PR: анализ и прогнозирование тенденций, исследования и открытое общение. Функции PR: аналитико-прогностическая, организационно-управленческая, коммуникативно-информационная, консультационно-методическая. Коммуникативно-информационная функция PR как необходимое условие существования PR. Основная цель ведения деятельности PR организацией. Основные сферы или направления деятельности PR. Контактные аудитории общественности для организации. Формы прямой и обратной связи с социумом. Цели PR в отношении общественности. Определение общественности. Понятие общественного мнения. Мнения в поведенческом процессе. Факторы, определяющие отношения общественности к организации. Изучение общественного мнения социума как цель социального управления и средство гармонизации отношений. Роль общественного мнения в современном менеджменте. Исторический аспект отношения организации к общественному мнению. Особенности формирования и изменения общественного мнения. Закрытая и открытая общественность. Общественное мнение в коммерческой сфере как синтез частных мнений относительно товара–услуги–фирмы. Определение «своей» общественности и установление ее общественного мнения как главная задача работы по связям с общественностью. Функции общественного мнения: информационная, аналитическая, оценочная, конструктивная.

Тема 7. Связи с общественностью как элемент самоорганизации системы. Организация как специфическая форма общения. Роль связей с общественностью в формировании гармоничных коммуникаций между сотрудниками организации. Внутренний маркетинг. Работа по созданию в организации атмосферы взаимопонимания и сотрудничества. Коммуникационные отношения в компании. Специалист по связям с общественностью как регулятор коммуникационных потоков. Формальные и неформальные сети и их роль в организации. Цель и направления деятельности специалиста по связям с общественностью, занимающегося внутренним маркетингом организации. Правила построения коммуникаций с сотрудниками компании. Связи с общественностью как процесс. Стратегическое и оперативное планирование. Организация, регулирование, мотивация и контроль в процессе налаживания связей с общественностью. Стратегии PR. Модель стратегического и оперативного планирования развития коммерческой фирмы с учетом PR. Стратегический подход к составлению плана PR. Алгоритм процесса разработки программы PR. Этапы формирования PR-программы. Бюджет программы PR. Связи с общественностью как взаимодействие социально-психологических и административных факторов в процессе управления. Программа совершенствования отношений руководства и коллектива организации. PR-специалист как регулятор связей между коллективом и руководством. Способы PR-обращений внутри коллектива. Общение в организации. Типы общения: деловое, неофициальное. Эффективные коммуникации в организации. Доверие к менеджменту. Связи с общественностью и вертикальная

гармонизация отношений. Передача информации от высших руководителей подчиненным. Принципы построения модели коммуникации с работниками компании. Удовлетворение руководством социальных потребностей подчиненных.

Тема 8. Система и модели управления персоналом. Теория организации и управление персоналом. Школа научного управления, административная школа управления, школа человеческих отношений, поведенческие концепции, системный подход и предлагаемые ими подходы к управлению персоналом. Виды кризисных ситуаций. Этапы процесса управления кризисом. Подготовка к кризису и его начало. Действия коммуникационного менеджмента для предотвращения кризисных ситуаций: глубокий анализ имиджа компании, разработка оперативной стратегии, действия по преодолению кризиса. Проблемы управления кризисом: неожиданность, недостаток информации, потеря контроля, возросшее внимание извне, паралич сознания, паника. Действия руководителей в процессе развития кризиса. Работа с персоналом в кризисных ситуациях. Рекомендации по успешному преодолению кризиса. Органическая, гуманистическая и экономическая модели управления персоналом. Три модели кадрового менеджмента: менеджер по персоналу как попечитель работников, как специалист по трудовым договорам и как архитектор кадрового потенциала организации.

Тема 9. Корпоративная культура и имидж организации. Понятие и сущность организационной культуры. Структура организационной культуры: философия и принципы фирмы, особые методы разрешения проблем и технологии принятия решений, комплекс ценностей и основанная на нем деловая практика, межличностные отношения. Ценности, составляющие традиции организации: личные ценности сотрудников, функционально-ориентированные, ценности организации. Формирование корпоративной культуры. Источники формирования культуры. Сущность, значение формирования культуры для организации и сотрудников. Закрепление и поддержание созданных внутрифирменных устоев. Сильная организационная культура. Преимущества и недостатки сильной корпоративной культуры. Преодоление негативных моментов в деятельности организации. Создаваемый дух совершенства. Изменение, развитие культуры. Оценка существующей и необходимой корпоративной культуры. Правила проведения изменений в корпоративной культуре. Три этапа изменения корпоративной культуры: «размораживание», изменение, «замораживание». Сопоставление полученного результата изменений с первоначальным планом. Понятие имиджа организации. Составляющие имиджа. Виды имиджа. Функции имиджа. Этапы процесса формирования имиджа. Законы формирования имиджа. Фирменный стиль. Престиж как элемент функционирования организации в обществе. Понятие престижа. Процесс поддержания и корректировки престижа. Нововведения в организациях. Инноватика. Факторы, влияющие на характер и направленность инновационного процесса. Инновационное противоречие. Этапы инновационного процесса: обнаружение импульса перемен; осознание потребности в изменениях; преодоление сопротивления. Жизненный цикл нововведений: зарождение, диффузия, рутинизация. Стратегии предприятий по отношению к инновациям: оборонительная, активно-наступательная и умеренно-наступательная. Подходы к плановым преобразованиям: структурный, технологический и социальный.

Тема 10. Связи с общественностью в государственных организациях. Связи с общественностью в федеральных, региональных, местных органах управления. Виды информации, желаемой к получению населением от органов власти. Виды информации, желаемой к распространению властью для населения. Содержание деятельности по связям с общественностью в органах исполнительной, законодательной, судебной власти. Связи с общественностью в органах местного самоуправления. Связи с клиентами в промышленном и общественном секторах. Цели взаимоотношений с клиентами. Принципы формирования модели отношений с потребителями. Информирование общественности о выводе на рынок нового промышленного товара, товара отраслевого спроса, нового потребительского товара. Формы работы организаций с политическими и общественными структурами. Задачи менеджеров по связям с общественностью в отношениях с государством. Связь коммерческих структур с органами государственной власти на федеральном уровне, на уровне субъектов Федерации и местном уровне. Лоббизм. История лоббирования. Главная цель лоббирования. Основные формы влияния бизнеса на правительственные круги и законодательную власть: криминальный, легальный. Легализация лоббирования в США, Европе и России. Основные направления деятельности в работе лоббистов. Потенциал лоббистской деятельности. Пути решения задач лоббирования. Советы для лоббистов. Преимущества лоббирования.

Тема 11. Управление организацией в многонациональной среде. Этнопсихологические особенности управления в многонациональных коллективах. Социокультурные аспекты управления организацией в мультинациональной среде. Факторы актуализации мультинациональных деловых коммуникаций. Культурные различия: критерии, содержание и значение в коммуникационном менеджменте. Модель деловой культуры. Ценности, суждения или верования, поведенческие нормы. Уровни межкультурной коммуникации: межличностный, в малых и больших группах. Этнический и национальный уровни межкультурной коммуникации. Формы межкультурных связей. Аккультурация как форма межкультурных связей. Основные стратегии

аккультурации: ассимиляция, сепарация, маргинализация, интеграция. Культурная экспансия, культурная диффузия, культурный конфликт как формы межкультурных связей. Виды культурных конфликтов. Типы восприятия межкультурных различий: отрицание различий культур, защита собственного культурного превосходства, минимизация культурных различий, принятие существования межкультурных различий, адаптация к новой культуре, интеграция. Социокультурные различия в международных моделях менеджмента. Американская, японская, европейская модель управления. Западная и восточная деловые культуры. Связи с общественностью в развитии международных связей учреждения. Характеристика национальных особенностей и деловых традиций Австралии, Африки, Ближнего Востока, Великобритании, Германии, Греции, Италии, США, Франции, Японии.

Раздел 3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Вопросы для подготовки к экзамену

1. Понятие и содержание менеджмента.
2. Кибернетические и специфические принципы управления.
3. Информационное обеспечение и инфраструктура менеджмента.
4. Социофакторы и этика менеджмента.
5. Смысл и назначение миссии организации.
6. Целеполагание в процессе управления.
7. Методы формирования целей.
8. Стратегический менеджмент в организации.
9. Процесс формирования и реализации стратегии.
10. Смысл и назначение миссии организации.
11. Целеполагание в процессе управления.
12. Методы формирования целей.
13. Стратегический менеджмент в организации.
14. Процесс формирования и реализации стратегии.
15. Природа и состав функций менеджмента.
16. Стратегическое и тактическое планирование.
17. Организационные отношения в системе менеджмента.
18. Мотивация деятельности персонала.
19. Регулирование и контроль в системе управления.
20. Руководство как надфункция управления.
21. Роль решения в управлении.
22. Типы проблем и методы подготовки управленческих решений.
23. Процесс принятия решения.
24. Модели и методы принятия решений.
25. Динамика групп.
26. Стили менеджмента и лидерство.
27. Руководство: власть и партнерство.
28. Конфликтность в рабочих коллективах.
29. Факторы эффективности управления.
30. Организация и социальная среда. Соотношение прагматических целей организации и проблем социума.
31. Изучение общественного мнения социума как цель социального управления и средство гармонизации отношений. Роль общественного мнения в современном менеджменте.
32. Организация как специфическая форма общения. Роль связей с общественностью в формировании гармоничных коммуникаций между сотрудниками организации.
33. Связи с общественностью как процесс.
34. Связи с общественностью как взаимодействие социально-психологических и административных факторов в процессе управления.
35. Связи с общественностью и вертикальная гармонизация отношений.
36. Теория организации и управление персоналом.
37. Работа с персоналом в кризисных ситуациях.
38. Модели управления персоналом.
39. Понятие и структура корпоративной культуры.
40. Процесс развития организационной культуры.

41. Понятия, виды, функции, этапы формирования имиджа организации.
42. Престиж как элемент функционирования организации в обществе.
43. Нововведения в организациях.
44. Связи с общественностью в государственных организациях.
45. Связи с клиентами в промышленном и общественном секторах.
46. Формы работы организаций с политическими и общественными структурами.
47. Формы лоббирования интересов организаций в государственных и общественных структурах.
48. Этнопсихологические особенности управления в многонациональных коллективах.
49. Социокультурные аспекты управления организацией в мультинациональной среде.
50. Социокультурные различия в международных моделях менеджмента.
51. Западная и восточная деловые культуры.
52. Связи с общественностью в развитии международных связей учреждения.

3.2. Литература

Основная

1. *Бовыкин В.* Новый менеджмент: Управление предприятиями на уровне высших стандартов: Теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 1997.
2. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики: Триада, 2002.
3. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 2-е изд. – М.: Гардарика, 2006.
4. *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента: Учебное пособие. – 3-е изд. – Минск: Новое знание, 2002.
5. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2002.
6. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя / Под ред. В. Красновой, А. Привалова. – 2-е изд. – М.: Журнал эксперт, 1997.
7. *Шеметов П.В.* Элементы научного управления: Учебное пособие. – Новосибирск: НИИХ, 1992.

Дополнительная

1. *Армстронг М.* Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. – Ростов н/Д.: Феникс, 1998.
2. *Басовский Л.Е.* Менеджмент: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2000.
3. *Бир С.* Кибернетика и управление производством. – М., 1963.
4. *Вершигора Е.Е.* Менеджмент: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 1999.
5. *Веснин В.Р.* Менеджмент для всех. – М.: Юристъ, 1994.
6. *Виханский О.Н.* Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 1998.
7. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело, 1991.
8. *Галькович Р.С., Набоков В.И.* Основы менеджмента. – М.: Инфра-М, 1998.
9. *Гончаров В.В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы: В 2 т. / Науч.ред. С.В. Емельянов. – М.: МНИИПУ, 1996.
10. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000.
11. *Друкер П.* Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. – М.: Гранд; Фаир-Пресс, 1998.
12. *Друкер П.* Эффективный управляющий. – М.: Бук Чембэр Интернэшнл, 1994.
13. *Дункан Дж.У.* Основополагающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.
14. *Жданов С.А.* Основы теории экономического управления предприятием: Учебник. – М.: Финпресс, 2000.
15. *Зайцев Б.Ф.* Система методов управления. – М., 1989.
16. Искусство менеджмента: Практическое пособие / Пер. с англ. – М.: Финпресс, 1998.
17. *Коротков Э.М.* Концепция менеджмента: Учебное пособие. – М.: Дека, 1998.
18. *Кохно П.А. и др.* Менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1993.
19. *Лафта Дж.К.* Эффективность менеджмента организации. – М.: Русская деловая литература, 1999.
20. *Лэйхифф Дж.М., Пенроуз Дж.М.* Бизнес-коммуникации: стратегии и навыки / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001.
21. *Лэнд П.Э.* Менеджмент – искусство управлять: Секреты и опыт практического менеджмента / Пер. с англ. М. Шершевской, при участии М. Орлова. – М.: Инфра-М, 1995.

22. Менеджмент: Учебное пособие / Под общ. ред. В.И. Россинского. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2003.
23. Менеджмент и рынок: германская модель: Учебное пособие / Под ред. У. Рора и С. Долгова. – М.: Бек, 1995.
24. Менеджмент организаций: Учебное пособие / под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: Инфра-М, 1997.
25. *Моисеев В.* Паблик рилейшнз – средство социальной коммуникации (теория и практика). – Киев: Дакор, 2002.
26. *Морита А.* Сделано в Японии / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1993.
27. Основы менеджмента: Учебное пособие / Науч. ред. А.А. Радугин. – М.: Центр, 1997.
28. *Оучи У.* Методы организации производства. Японский и американский подходы. – М., 1984.
29. *Почепцов Г.Г.* Коммуникативные технологии XX века. – М., 2002.
30. *Пшенников В.В.* Японский менеджмент: 27 уроков для нас. – М.: Япония сегодня, 1997.
31. *Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А.* Менеджмент в организации / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1995.
32. *Синяева И.М.* Паблик рилейшнз коммерческой деятельности: Учебник. – М.: Юнити, 1998.
33. *Тихонравов Ю.В.* Теория управления: Учебный курс. – М.: Вестник, 1997.
34. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи; Юнити, 1998.
35. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.Н. Соломатина. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 1998.
36. *Файоль А., Эмерсон Г., Билор Ф., Форд Г.* Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992.
37. *Фалмер М.Р.* Энциклопедия современного управления: В 5 т. – М.: ВИПКЭнерго, 1992.
38. *Фатхутдинов Р.А.* Система менеджмента: Учебно-практическое пособие. – 2-е изд. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.
39. *Ховард К., Коротков Э.* Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 1996.
40. *Чукаева У.А.* Корпоративная культура и паблик рилейшнз (PR) в промышленных организациях // СОЦИС. – 2000. – № 8. – С. 74–79.
41. *Шамхалов Ф.И.* Американский менеджмент: теория и практика. – М.: Наука, 1993.
42. *Шепель В.М.* Имеджелогия. Как нравиться людям: Учебное пособие. – М., 2002.
43. *Шипунов В.Г.* Основы управления. – М.: Специалист, 1993.
44. *Штемманн П., Венцель М.* Секреты преуспевающего менеджера / Пер. с нем. – М.: Интерэксперт, 1998.
45. *Удальцова М.В.* Социология управления: Учебник. – М.: Инфра-М, 2002.
46. *Удальцова М.В., Аверченко Л.К.* Социология и психология управления. – Новосибирск, 2004.
47. *Яковлев И.П.* Паблик рилейшнз в организациях. – СПб., 1995.
48. *Якокка Ли.* Карьера менеджера / Пер. с англ.; при участии У. Новака. – Тольятти: Довгань, 1997.

ТЕКСТЫ ЛЕКЦИЙ

Раздел 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1. СУЩНОСТЬ, ПРИНЦИПЫ И ИНФРАСТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Понятие и содержание менеджмента

Управление организацией предстает в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по установлению целей, а также по формированию и использованию ресурсов организации для решения стоящих перед ней задач. Менеджмент не эквивалентен всей деятельности организации по достижению конечных целевых показателей, а включает в себя только те действия, которые связаны с координацией и установлением взаимодействия внутри организации, с побуждением к осуществлению производственных и других видов деятельности, с целевой ориентацией различных видов деятельности и т.п.

Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно целенаправленную и производительную группу (Питер Друкер).

Управление есть перевод системы в новое состояние путем воздействия на ее переменные (Стаффорд Бир).

Понятия «управление» и «менеджмент» не однозначны.

Менеджмент – это интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими через постановку целей и разработку способов их достижения.

Менеджмент – это группа лиц, осуществляющих в рамках организации управленческие функции – планирование, организацию, регулирование, мотивирование и контроль деятельности, направленной на достижение целей организации.

Менеджмент представляет собой совокупность научных знаний и практического опыта руководства организацией. Менеджмент как наука имеет свои законы и закономерности, предмет и методы его изучения, формы и принципы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Менеджмент имеет место тогда, когда хозяйствующий субъект полностью свободен, функционирует в условиях рынка и ориентируется на его нужды и потребности, независимо от того, ставит ли он своей непосредственной целью получение прибыли или нет.

Отличие управления и менеджмента заключается в том, что:

- 1) управление реализуется во многих системах (биологических, математических, социальных), менеджмент – исключительно в социально-экономических и производственно-хозяйственных системах;
- 2) управление протекает на всех уровнях экономики страны, а менеджмент – только на низовом уровне конкретных организаций, учреждений, предприятий;
- 3) менеджмент более характерен для рыночной экономики.

Менеджмент в большей мере реализуется в условиях высокой неопределенности, ему присущи инновации, повышенная степень риска.

Целями менеджмента являются:

- обеспечение выполнения организацией ее основного предназначения;
- проектирование и установление взаимодействия между отдельными операциями и действиями, выполняемыми в организации;
- разработка стратегии поведения организации в изменяющемся окружении;
- обеспечение служения организации интересам тех лиц и учреждений, которые контролируют ее;
- выполнение функции основного информационного звена связи организации с окружением;
- формальная ответственность за результаты деятельности организации;
- официальное представление организации в церемониальных мероприятиях.

Для эффективного функционирования менеджмента должна быть создана организация, в которой осуществляется деятельность менеджеров. Из всего многообразия определения понятия «организация» можно выделить следующие:

- 1) процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой или управляющей системы;
- 2) совокупность взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда;
- 3) группа людей с общими целями.

Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим требованиям:

- наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- существование по крайней мере одной общей цели;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Можно обозначить следующие общие характеристики организации: наличие ресурсов, разделение труда (горизонтальное и вертикальное), зависимость от внешней среды, наличие подразделений, необходимость управления.

Под *внутренней средой организации* понимают ситуационные факторы внутри организации. Так как организации представляют собой созданные людьми системы, то их внутренние факторы в основном являются результатом управленческих решений. По сути, это хозяйственный организм организации, ее структура.

Все составляющие организации М.Х. Мескон объединил в пять внутренних переменных: цели, структура, задачи, технология и люди.

Цели являются основополагающим моментом в организации. Люди для того и объединяются в организации, чтобы реализовать свои цели, мечты. Задача управления состоит в том, чтобы увязать индивидуальные цели сотрудников с общей целью организации и обеспечить их комплексное выполнение. Основу структуры составляет совокупность обособленных видов деятельности, направленных на достижение тех или иных целей организации. Перед каждым подразделением ставятся задачи. Задача, в свою очередь, – это совокупность рабочих функций, действий, которые должны быть осуществлены в определенной форме в рамках ограниченного периода времени. Форма реализации задач представляет собой технологию – сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и людях.

Постановку целей, формирование структуры, уровень новизны технологии, скорость реализации задач осуществляют люди. Любой сотрудник в организации обладает своим потенциалом, характером, способностями. Люди объединяют все внутренние переменные организации и являются центральным, ведущим фактором любой модели управления. Изменение одного из названных элементов обязательно изменяет другие элементы. От того, насколько умело руководитель соединит все внутренние переменные организации, зависит результативность ее функционирования.

Внешняя среда организации. Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров. Внешняя среда – это условия и факторы, возникающие за рамками организации независимо от ее деятельности, так или иначе воздействующие на нее. Все факторы внешней среды можно объединить в две группы:

- 1) факторы прямого воздействия – это факторы, которые напрямую, сразу оказывают воздействие на организацию, это микроокружение. Например, клиенты, поставщики, партнеры, акционеры, конкуренты, профсоюзы;
- 2) факторы косвенного воздействия – это факторы, которые оказывают опосредованное воздействие на организацию, через другие факторы и с течением времени, это макроокружение. Пример: общество, банки, политика, технология (внешняя), нормы общественной жизни, рынок рабочей силы.

Следует помнить, что одни и те же факторы для одних организаций являются прямыми, для других – косвенными и даже для одной и той же организации в одно время – прямыми, в другое – косвенными.

М.Х. Мескон внешнюю среду характеризует как:

- подвижную. Под подвижностью понимается скорость изменения в окружении организации;
- сложную. Сложность характеризуется количеством факторов, на которые организация вынуждена реагировать, и уровень вариантности каждого фактора;
- неопределенную. Функция количества информации, которой располагает организация относительно определенного фактора во внешней среде, и степень уверенности в этой информации называется неопределенностью внешней среды;
- отличающуюся взаимосвязанностью факторов. Здесь оценивается степень воздействия одного фактора на другие.

Модель организации как открытой системы, взаимодействующей с внешней средой представлена на рис. 1.1.

На входе организация получает от окружающей среды информацию, капитал, трудовые ресурсы и материалы. В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Если организация управления эффективна, то появляются дополнительные выходы – прибыль, увеличение доли рынка, объемов продаж, реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и т.п.

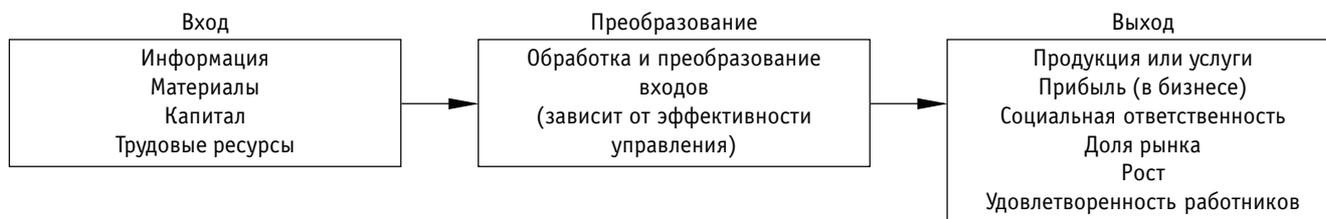


Рис. 1.1. Организация как открытая система

Любая организация представляет собой единство двух подсистем управления – управляемой (объект управления) и управляющей (субъект управления). Взаимоотношения между управляющей и управляемой системами – это отношения между людьми. **Объект управления** – это часть организации или организация в целом, на которую направлено управляющее воздействие. **Субъект управления** – это лицо или орган, осуществляющий управленческое воздействие, направитель управленческой деятельности. Сигнал, направленный от органа управления на объект управления и влияющий на выходную величину системы, называется **управляющим воздействием**.

Чтобы взаимодействие между субъектом и объектом управления было эффективным, необходимо выполнение ряда условий, а именно, они должны:

- соответствовать друг друга по размерам, сложности, структуре, иначе они не смогут понять друг друга в процессе работы, реализовать свои потенциальные возможности;
- обладать относительной самостоятельностью;
- осуществлять между собой двустороннее взаимодействие, основанное на принципах обратной связи;
- быть заинтересованы в четком взаимодействии.

Система управления – это взаимосвязанное единство субъекта и объекта управления, представленное в определенных организационных моделях. Это тоже система, которая состоит из таких элементов, как вход, процесс, выход, и совокупности взаимосвязанных звеньев – структуры управления и принципов и методов управления.

Системы управления могут быть трех видов:

- 1) *разомкнутые* – это системы, которые используют в управленческом воздействии только информацию о входе;
- 2) *замкнутые* – это системы, в которых управленческое воздействие основывается на информации о выходе, значении управляемых величин;
- 3) *комбинированные* – совмещают принцип разомкнутой и замкнутой систем.

Определенная последовательность выполнения и повторяемость одних и тех же видов работ по управлению каким-либо объектом называется **циклом управления**.

Управленческий труд – это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом.

Сложность управленческого труда обусловлена следующими факторами:

- масштабом, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов;
- степенью новизны принимаемых решений, объемом требуемых изменений в состоянии объекта управления, поиском нетрадиционных подходов к ним;
- степенью оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованности принимаемых решений.

Специфическими особенностями управленческого труда являются: умственный труд работников, косвенное, опосредованное участие в создании материальных благ, предметом труда является информация, средством – организационная и вычислительная техника, результатом труда – управленческое действие и, конкретно, – управленческое решение.

Управленческий труд существует в трех основных формах:

- 1) *эвристический*, который сводится к совокупности действий по анализу и изучению проблем организации и разработке различных вариантов решений, в основном стратегического характера;
- 2) *административный* – предполагает текущую координацию и оценку деятельности подчиненных;
- 3) *оперативный* – направлен на техническое обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией.

В результате увеличения объемов и сложности управленческого труда возникла необходимость объективного его разделения, главной целью которого является специализация работников на выполнении отдельных видов работ, операций и процедур. Разделение управленческого труда может быть горизонтальным и вертикальным.

Горизонтальное разделение труда – это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности, расчленение общего производственного процесса на частное, непрерывное обособление различных видов труда со специализацией производства и исполнителей. Например, специализация труда начальников различных отделов – планового, экономического, маркетингового и т.д.

Вертикальное разделение труда – это разделение управленческого труда по уровням иерархии управления. Отдельным руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые в свою очередь координируют работу менеджеров более низкого уровня, и т.д. до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала – людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда и образует уровни управления.

Высший уровень управления организацией может быть представлен председателем совета директоров, президентом, вице-президентом, правлением. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации. *Руководство среднего уровня управления* обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. *Низовой уровень управления* представлен младшими начальниками. Это руководители, находящиеся непосредственно над рабочими и другими работниками. Это могут быть мастера, бригадиры, контролеры и другие администраторы, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей.

1.2. Кибернетические и специфические принципы управления

Менеджеры организации осуществляют управление на основе исходных положений и правил, которыми и являются принципы. Принципы рисуют «линию» поведения руководителя любого уровня. **Принципы управления** можно определить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей при выполнении ими функций управления.

Принципы управления вырабатываются теорией и практикой, вбирая в себя достижения различных социально-экономических и точных наук. Знание и владение принципами управления предоставляет возможность решать множество проблем при формировании методического аппарата для конструирования системы управления. Данный подход, тем не менее, позволяет учитывать специфику конкретных организаций, особенности различных структурных подразделений на разных уровнях управления в условиях высокой технической оснащенности.

Принципами становятся закономерности, повторяемые в большом количестве положительных результатов решения управленческих задач.

Все принципы менеджмента целесообразно сгруппировать в две группы – общие (кибернетические) и частные.

Кибернетические принципы взаимосвязаны и отражают целостность системы принципов в единстве их проявления в любой системе управления.

Общие принципы включают в себя:

- принцип преобразования информации;
- целенаправленность в управлении;
- принцип обратной связи;
- закон необходимого разнообразия (закон Эшби);
- принцип внешнего дополнения;
- принцип иерархичности и адаптивности.

Принцип преобразования информации. В основе управленческого труда лежит информационная природа. Весь процесс управления заключается в сборе информации, ее переработке и оказании управленческого воздействия в виде распоряжения, приказа, заданий на объект управления в качестве вторичной информации. Управление – это переработка информации, получаемой на входе в субъект управления, в информацию, получаемую из него на выходе.

Целенаправленность в управлении. Каждая производственно-хозяйственная система как совокупность производства и управления создается для достижения определенных целей. Управление предприятием способствует достижению поставленных перед организацией целей. Состав и структуру любой системы можно определить только после установки целей и определения процессов и средств, необходимых для достижения целей.

Принцип обратной связи. Управленческое воздействие на объект управления считается эффективным в том случае, если в системе существует обратная связь. В сущности, это сигналы, выражающие реакцию объекта управления на управляющее воздействие.

Обратная связь выполняет контролирующую, регулирующую и защитную функции. Обратная связь должна быть непременным атрибутом системы управления, так как через нее идет информирование управляющей подсистемы о результатах функционирования объекта управления, об эффективности управляющих воздействий, о характере и размере отклонений от планового состояния. Этот механизм имеет возможность корректировать направление и характер управленческого воздействия. В процессе обратной связи в субъекте управления происходит накопление опыта теории управления, что обеспечивает эффективность процессу управления, делает его гибким, адаптивным.

Закон необходимого разнообразия (закон Эшби). Этот закон заключается в том, что системы управления должны обладать необходимым разнообразием в соответствии с потребностями управляемой системы. То есть субъект управления должен быть не менее разнообразен, чем объект управления. В данном случае разнообразие – это возможные варианты структуры, связей, поведения системы, складывающиеся в процессе ее внутреннего развития и изменения воздействия окружающей среды.

Закон необходимого разнообразия сформулировал У.Р. Эшби, поэтому этот закон еще часто называют законом Эшби.

Исходя из закона Эшби, сложные, большие производственно-хозяйственные системы должны иметь не менее сложный аппарат управления, иначе управляющая подсистема не будет соответствовать организации (объекту управления), отвечать ее потребностям, стимулировать развитие. В свою очередь, в некрупных организациях орган управления должен быть небольшим, так как аппарат управления, превышающий потребности системы, будет для нее неэффективным, дорогостоящим.

Принцип внешнего дополнения. Принцип внешнего дополнения появился одновременно с развитием кибернетики, математического моделирования. Практическая апробация теоретических математических моделей поведения и деятельности систем, процессов, производственно-хозяйственных организаций показала, что в реальности они могут давать сбои. Возникшие проблемы требуют стороннего вмешательства. Принцип гласит о том, что протекание сложных и очень сложных процессов невозможно смоделировать, исключая внешние дополнения, которые не должны быть составной частью самой модели, но должны оказывать положительное воздействие на систему. Целью данных внешних дополнений является корректировка математической модели. Примерами внешних дополнений могут быть конкурентная борьба, формирование запасов, отбор персонала при приеме на работу.

Принцип иерархичности и адаптивности. Принцип иерархичности заключается в создании многоступенчатой структуры управления, которая состоит из нижнего уровня управления и органов руководства.

Нижний уровень (первичные звенья) управляются своими же органами, находящимися под контролем органов руководства следующего уровня. Те, в свою очередь, подчиняются и контролируются органами следующего уровня. Цели и задачи перед низшим уровнем устанавливаются органами более высокого по иерархии органа управления.

Принцип адаптивности заключается в том, что при изменении отдельных элементов микро- и макросреды предприятия система управления должна продолжать функционировать и выполнять поставленные цели.

Способность реагировать на изменения внутренней и внешней среды, приспособление к этим изменениям называется *гомеостазом*. В связи с этим для проявления и развития принципа адаптивности важное значение приобретает совершенствование коммуникационных связей в организации.

При изменении внутренней или внешней среды предприятия система управления не должна изменяться значительным образом. Устойчивость фирмы определяется, прежде всего, уровнем качества стратегии и способностью управления быстро реагировать на происходящие изменения, приспособляемостью системы управления к изменениям во внешней среде.

Процесс менеджмента должен быть не только устойчивым, но и мобильным, изменяться в соответствии с требованиями потребителей продукции и услуг или клиентов.

Специфические принципы управления. В российской теории управления специфические принципы управления сформулировал еще В.И. Ленин. Многие из них имеют силу и в настоящее время, а при смене типа экономики на рыночный значимость их лишь подтвердилась.

Одним из основных специфических принципов менеджмента является *принцип научной обоснованности управления*. Данный принцип предполагает научное предвидение, планируемые преобразования в организационной, экономической, социальной структуре организации. Смысл данного принципа заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов. Наука должна превратиться высокопроизводительную силу.

Закон обеспечения необходимого числа степеней свободы системы управления. Управляемые системы (регион, предприятия, цехи) обладают исключительным многообразием содержания направлений и условий деятельности. В каждом конкретном случае законы развития производства и управления проявляются

различным образом. Система управления должна обеспечить все необходимые степени свободы управляемых систем и процессов. Для этого она должна быть не только достаточно гибкой, обладать необходимыми внутренними ресурсами, но и определенной устойчивостью и жесткостью.

Обеспечение необходимого числа степеней свободы достигается универсальностью законодательных актов. Число степеней свободы управляющих систем ограничивается рамками принятых в стране законов, нормами исполнительной власти, международными и национальными нормами, обычаями, обыкновениями.

Число степеней свободы управляющей системы всегда должно превосходить число степеней свободы управляемой системы, иначе управляющая система, так или иначе, может стать тормозом в развитии управляемой системы.

Принцип органической целостности объекта и субъекта управления. Управление – это непрерывный процесс воздействия органа управления на объект управления. Эти две подсистемы управления должны представлять собой комплексную, единую систему, имеющую вход, связь с внешней средой и обратную связь.

Значимым принципом управления можно назвать *принцип сочетания функциональной специализации и универсализации*. Его сущность состоит в том, что к каждому объекту управленческой деятельности есть особый и индивидуальный подход, соответствующий направленности и особенностям его деятельности. Преподавателями вуза нельзя управлять так же, как рабочими металлургического завода, а сотрудниками крупного магазина, как вокально-инструментальным ансамблем.

Но так как везде в принципе наблюдается управление людьми, то основа у них должна быть общей, единой, универсальной вне зависимости от того, какой категорией людей приходится управлять.

В основе любого управленческого процесса должен лежать *принцип последовательности*. То есть все планируемые и осуществляемые действия по управлению должны быть расположены во времени и в пространстве в строго определенной последовательности. Недопустимо, например, разработка маркетинговой политики, а затем изучение рынка. Возможно, что последовательность управленческих действий будет повторяться, т.е. находиться в определенной цикличности с некоторыми промежутками времени.

В зарубежной и отечественной теории управления разными авторами приводится более 30 принципов управления. При этом в ходе общественного прогресса отдельные принципы управления, характерные для планового типа экономики, потеряли свою значимость, например принцип демократического централизма. Но сформировались новые принципы управления, адекватные рыночной системе хозяйствования.

1.3. Информационное обеспечение и инфраструктура менеджмента

Управление в организации осуществляется с помощью информационного обмена. Получая, обрабатывая и передавая эту информацию, а также получая сигналы с помощью обратной связи менеджер планирует, организует, руководит и мотивирует деятельность подчиненных. Много зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие информации теми, кому она предназначена. В процессе информационного обмена сведения передаются от одного субъекта к другому. Участниками обмена могут выступать отдельные люди, группы и организации в целом. В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи мнений, чувств, идей, фактов, сомнений и т.д.

Управление как таковое – это процесс постоянной подготовки и принятия решений. Каждое решение основано на сборе новой информации и использовании информации, накопленной ранее. Таким образом, можно сказать, что все решения носят информационный характер и являются новой информацией, предназначенной для исполнения в организации. От качества информации зависит оптимальность принимаемых решений, достижимость целей и эффективность управления в целом. Таким образом, информационные связи являются **инфраструктурой менеджмента**, его связующей и основополагающей системой.

В наиболее общем виде в системе управления циркулируют следующие виды информации (рис. 1.2):

1. *Информация на входе* (директивные документы, информация о партнерах, потребителях, трудовых ресурсах, конкурентах и т.п.) (1).

2. *Внутренняя информация:*

- управляющие воздействия (приказы, программы, политика, цели, стратегия и т.д.) (2);
- текущие управляющие воздействия (указания по осуществлению хозяйственной деятельности) (3);
- обратная связь, т.е. сведения о деятельности организации (производительность труда, объемы запасов товаров на складе и т.п.) (4);
- обратная связь от субъектов текущего управления (информация о состоянии производственно-хозяйственной системы и проблемах, нуждающихся во внимании менеджмента) (5);
- предназначенная для окружающей среды (6).

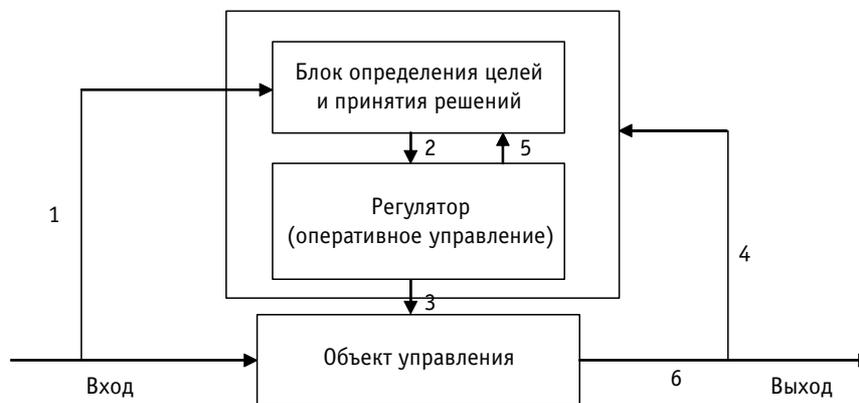


Рис. 1.2. Движение информации в системе управления

3. *Исходящая информация* (бухгалтерский баланс, договора на поставку готовой продукции предприятия и т.д.).

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем, подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении целей организации, обозначенных заданиях и т.д.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность.

Коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким образом, руководство информируется о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Один из примеров коммуникаций по восходящей – это создание групп рабочих, которые регулярно собираются для обсуждения проблем в производстве – «кружки качества».

В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей инфраструктура менеджмента нуждается в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Например, в сфере розничной торговли региональные управляющие сбытом могут периодически встречаться для обсуждения общих проблем, направлений стратегии сбыта, обмена информацией о потребителях и изменениях их предпочтений.

В организациях с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационного искажения, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Обладание информацией означает обладание реальной властью, и поэтому лица, причастные к ней, стремятся ее утаивать, чтобы впоследствии на ней спекулировать. Нехватка или избыток информации дезорганизует любую хозяйственную деятельность.

Коммуникация (лат. *communis* – общее) – это процесс, при котором субъект, передающий информацию, пытается установить «общность» с получающим информацию.

Субъектами коммуникационного процесса могут выступать отдельные личности, группы и целые организации. В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно, жесты, поза, тон голоса, время передачи, то, что не сказано, и т.п.) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Возможное искажение в значении послания связано с наличием в процессе коммуникации шума – это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания. При наличии коммуникации шум существует априори, он присутствует всегда.

В качестве шума могут выступать:

- звуковые ошибки в произношении;
- наличие более сильного параллельного сигнала;
- языковые ошибки искажения;
- помехи в линиях связи;
- личные добавления к посланию на различных уровнях.

Таким образом, информацию еще можно определить как новые сведения, воспринятые, понятые и оцененные как необходимые для достижения каких-либо целей.

Существует множество классификаций информации. Некоторые из них представлены в табл. 1.1.

Виды информации

| Критерий классификации | Виды информации |
|--------------------------------------|---|
| Содержание | Техническая, экономическая, научная и пр. |
| Назначение | Одноцелевая (для решения одной задачи), многоцелевая (для решения многих задач) |
| Характер | Универсальная (для решения любых проблем), функциональная (для решения родственных проблем), индивидуализированная (для решения конкретной проблемы) |
| Фиксация | Документальная, недokumentальная |
| Степень важности | Особо важная, желательная для сотрудников |
| Полнота информации | Частичная и полная |
| Степень готовности для использования | Первичная, вторичная (переработанная информация) |
| Канал общения | Функциональная (необходимая для выполнения определенных функций), координационная (необходимая для координации деятельности организации), оценочная (содержит оценку статуса, степени уважения сотрудников) |
| Степень надежности | Достоверная и вероятностная |
| Возможность закрепления и хранения | Фиксируемая и нефиксируемая |
| Прерывность | Непрерывная, прерывистая |

Различая виды информации, можно непрерывно повышать эффективность коммуникационного процесса в организации. Качество информации определяется пятью признаками: достоверность – должна быть избавлена от ошибок; современность – должна основываться на последних данных; комплексность – охватывать весь комплекс вопросов; краткость – должна представляться в сжатой форме, которая позволяет принимать решения быстро и легко; уместность – именно той должна быть информация, которая необходима для принятия решений.

Коммуникационный процесс – это процесс обмена информацией между двумя или более субъектами. Основная задача коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений.

В процессе обмена информацией можно выделить следующие основные элементы:

1. Отправитель (коммуникатор) – лицо, инициирующее общение, собирающее и отправляющее информацию.
 2. Сообщение – информация, закодированная в символах.
 3. Канал передачи (средства общения) – технические устройства и приспособления, с помощью которых информация попадает получателю.
 4. Получатель информации (аудитория, реципиенты) – лицо, которое интерпретирует ее.
- Модель процесса обмена информацией представлена на рис. 1.3.

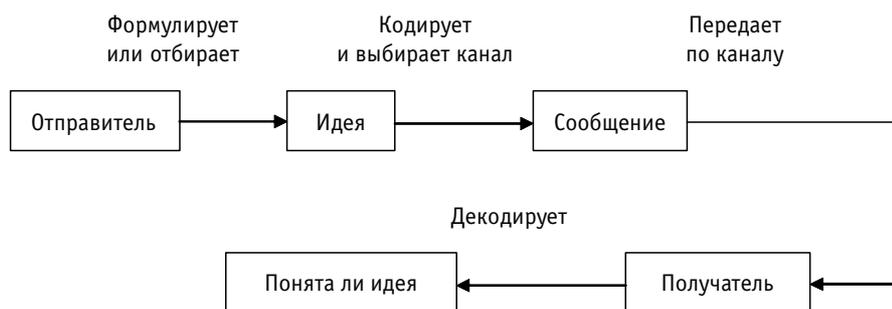


Рис. 1.3. Модель процесса обмена информацией

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Указанные этапы таковы: зарождение идеи, кодирование (трансформирование предназначенного для передачи значения в послание или сигнал, который может быть передан), передача, декодирование (перевод символов отправителя в мысли получателя).

Последним важным элементом коммуникационного процесса является обратная связь, появляющаяся в результате обмена участниками процесса ролями. Весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь – это ответ получателя на послание. Она дает возможность отправителю узнать дошло ли послание до адресата и в каком значении.

В процессе передачи сведения проходят три фильтра – физический, семантический и прагматический. В физическом фильтре (канале связи) сведения могут отсеяться в результате физического шума (звуковой шум в телефонной трубке, шум листьев в лесу и т.п.). После физического фильтра сведения приняты. В семантическом фильтре сведения могут потеряться под воздействием семантического шума (разговор на разных языках, общение на профессиональную тему людей, разных сфер деятельности и т.д.). После этого сведения поняты. В прагматическом фильтре сведения оцениваются. По причине воздействия прагматического шума (оценка важности данной информации в определенный момент – слушание пения птиц за окном на уроке, учащийся оценивает, что сведения, излагаемые учителем важнее) сведения тоже могут быть утерянными. Только после прохождения всех трех фильтров сведения становятся информацией.

В системах передачи информации возникают следующие виды препятствий:

- 1) физиологические и психологические факторы – усталость, слабая память, излишняя эмоциональность, нетерпеливость;
- 2) семантический барьер;
- 3) круг интересов, потребностей и внешнего окружения людей;
- 4) географическое расстояние между участниками обмена;
- 5) социальные установки людей;
- 6) преграды, обусловленные восприятием (конфликт, социальные установки);
- 7) искусственные ограничения (секретность информации);
- 8) разный смысл одной и той же информации, передаваемой вербальным и невербальным способом;
- 9) самозащита одного из субъектов коммуникационного процесса;
- 10) плохая обратная связь или ее отсутствие;
- 11) перегрузки каналов коммуникаций;
- 12) национальные особенности.

С целью ликвидации воздействия препятствий необходимо предпринимать следующие действия:

- формулировать информацию кратко, ясно, недвусмысленно;
- дублировать информацию по разным информационным каналам;
- организовать постоянное регулирование и управление процессами передачи и приема информации в организации;
- использовать системы сбора предложений для облегчения поступления информации на высшие уровни управления;
- установить систему обратных связей;
- повышать уровень образования сотрудников организации;
- излучать эмпатию (внимание к чувствам других людей и открытость);
- быть восприимчивым к потенциальным семантическим проблемам;
- следить за своей мимикой, позами, интонацией;
- научиться слушать;
- разрабатывать устойчивые к искажению сообщения.

1.4. Социофакторы и этика менеджмента

Социальная ответственность менеджмента – это уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организации.

В качестве примеров социальной ответственности можно привести добровольный концерт рок-группы, вырученные средства от которого перечисляются в местные детские дома; или предупреждение населения руководством завода о том, что на следующей неделе будет спуск технически отработанных вод в реку, чтобы люди были осторожны.

Положительным влиянием социальной ответственности на организацию является:

- 1) благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы;
- 2) изменение потребностей и ожиданий покупателей;
- 3) наличие ресурсов для оказания социальной помощи населению;
- 4) моральные обязательства вести себя социально ответственным образом;
- 5) положительный имидж компании;
- 6) многократная эффективность (голосовая народная реклама).

Отрицательное влияние социальной ответственности на компанию выражается:

- в нарушении принципа максимизации прибыли;
- в дополнительных расходах на социальную вовлеченность;
- в сложности улавливания обратной связи на действия компании в области гуманизации;
- в недостатке умения у отечественных фирм разрешать социальные проблемы.

В российской практике отмечается повышение уровня социальной ответственности. Организация не может длительное время работать ответственным образом, находясь в конфликте со своим окружением. При этом следует отметить, что социально ответственными должны быть наряду с крупными компаниями и мелкие фирмы.

Этикой управления называют процесс, в ходе которого руководитель определяет этические стандарты в отношении возникающих в организации проблем, самостоятельно анализирует эти стандарты и несет личную профессиональную ответственность за принятые решения.

Составляющими этики управления являются:

- ценности, убеждения, мнения людей;
- стандарты и нормы поведения;
- влияние внешней среды;
- поведение людей.

Этика отношений в коллективе снижает вероятность возникновения конфликтов. В качестве примеров нарушения этики можно назвать фальсификацию документов, присвоение средств. Причинами расширения неэтичной практики является:

- конкурентная борьба;
- усиливающееся стремление показать прибыль каждые три месяца;
- неудача с обеспечением должного вознаграждения руководителей за этическое поведение;
- общее снижение значения этики в обществе.

Руководитель организации может влиять на этику поведения подчиненных. Черты этичного руководителя:

- первый приветствует собеседника вне зависимости от его положения;
- обращается к сослуживцам по имени и отчеству;
- обращается на «Вы»;
- ровное отношение;
- осторожно использует слово «я»;
- высказывается кратко и по существу;
- безупречно одет;
- выполняет обещания в срок.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность менеджмента, в чем отличие менеджмента от управления?
2. Что такое система управления?
3. Какова сущность принципов управления?
4. Дайте характеристику принципа обратной связи в управлении.
5. Дайте трактовку закона Эшби.
6. Опишите процесс информационного обмена.
7. Какие фильтры проходят сведения в коммуникационном процессе?
8. Что является социальной ответственностью организации?

Литература

Основная

1. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента: Учебник. – М.: Триада, 2002. – С. 3–10, 13–18, 213–218, 316–328.
2. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 2-е изд. – М.: Гардарики, 2006. – С. 378–391.
3. *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента: Учебное пособие. – 3-е изд. – М.: Новое знание, 2002. – С. 37–45, 87–93.
4. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – С. 25–194.
5. *Шеметов П.В.* Элементы научного управления: Учебное пособие. – Новосибирск: НИИХ, 1992. – С. 23–24.

Дополнительная

1. *Глухов В.В.* Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. – СПб.: Специальная литература, 1995. – С. 9–45.
2. *Коротков Э.М.* Концепция менеджмента: Учебное пособие. – М.: Дека, 1998. – С. 5–68.
3. *Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И.* Основы менеджмента: Учебное пособие. – СПб.: Олбис, 1997. – С. 15–145.
4. Менеджмент: Учебник для вузов по экономическим специальностям / Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой. – М.: Юнити, 2001. – С. 9–164.
5. Менеджмент организаций: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: Инфра-М, 1997. – С. 7–98.
6. *Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В.* Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 1996. – С. 252–262.

Тема 2. ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

2.1. Смысл и назначение миссии организации

Любое предприятие является открытой системой, поэтому оно может существовать только в том случае, если будет удовлетворять какую-либо потребность во внешней среде. Основная общая цель предприятия называется **миссией**.

Миссию можно рассматривать в широком и узком смысле слова. При широком понимании миссия трактуется как философия и предназначение существования организации. Философия фирмы показывает ее ориентиры, принципы и ценности, которые, в свою очередь, определяют характер, стиль существования. Философия организации меняется очень редко.

Разработка философии предприятия должна предшествовать формированию его стратегии. Для этого руководители и акционеры должны ответить на ряд вопросов: как предприятие определяет свое место в рыночной сфере; какие цели исповедуют его управляющие; какова его организационная структура; что преобладает в методах управления; каким образом эти ценности поддерживаются и распространяются.

В узком смысле слова миссия – это сконцентрированное выражение смысла, причины существования организации. Миссия конкретной организации несет в себе ее уникальность, неповторимость, отличие от других, ей подобных. В этом смысле слова миссия может меняться в зависимости от качественного характера изменения внутренней и внешней среды организации. Но это происходит весьма редко, так как миссия не должна меняться вследствие краткосрочных проблем.

Миссия – это общая, главная цель организации, объединяющая все аспекты ее деятельности и провозглашающая то, чему хочет себя посвятить. Миссия определяет статус фирмы, дает направления для формулировки путей ее развития на различных уровнях. Масштабы деятельности фирмы, вид продукции, тип рынка конкретизируются миссией.

Миссия является основой стратегического управления. При этом менеджеры должны одновременно учитывать и цели и стратегические приоритеты организации.

Миссия должна отражать некий образ-символ организации как для всего персонала, так и для ее клиентов. Миссия – это краткое, ясное, четкое формулировка основных направлений деятельности организации, которая мотивирует ее сотрудников.

На первый взгляд может показаться, что общая миссия предпринимательства – максимизация прибыли. Но это не так. Это внутренняя цель фирмы. Фирма – открытая система. Поэтому смысл ее существования должен быть направлен во внешнюю среду, на потребителя. Прибыль скорее всего характеризуется как краткосрочная цель. Миссия должна обеспечивать долговременную прибыль: для получения прибыли необходимо удовлетворять какие-либо общественные потребности, производить нужную продукцию, услуги, максимально соответствующие тому, что нужно потребителю, находящемуся во внешней среде.

Целеполагание в управлении организации должно отражать интересы определенных групп людей, связанных с функционированием организации:

- собственников организации;
- сотрудников;
- потребителей продукции (услуг);
- деловых партнеров;
- местного сообщества;
- общества в целом (государственные институты).

Как считает Ф. Котлер, миссия должна выработываться с учетом следующих пяти факторов:

- история фирмы, в процессе которой формировались ее философия, профиль и стиль деятельности, место на рынке;
- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние среды обитания организации;
- ресурсы, которые она может привести в действия для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

Опытные менеджеры обычно фиксируют следующие основные элементы в разработке миссии:

- основные ценности и убеждения организации;
- продукция или услуги, которые организация будет производить;
- технологии, используемые в производстве;
- стратегические основы развития организации;
- сегмент рынка, который организация предполагает захватить;
- способ вхождения в данный сегмент рынка.

Миссия организации имеет свое назначение:

- 1) дает субъектам внешней среды общее представление об организации;
- 2) способствует созданию единого корпоративного духа организации;
- 3) создает возможность для более действенного управления организацией.

Миссия определяет направления и ориентиры целей, детализируется в них. Миссия формируется высшим руководством, которое ответственно за ее воплощение через постановку и реализацию целей. Результат деятельности организации в рыночной экономике во многом зависит от правильно выбранной миссии. Наиболее универсальной миссией для любого предприятия является как можно более долгое существование на рынке. Такая миссия обуславливает как развитие производства, так и его ориентацию на потребности людей.

Миссия должна быть выражена в простых определениях и широко известна персоналу предприятия для обеспечения достижения единства усилий всех работающих. В случае отсутствия общей цели менеджеры и исполнители будут принимать решения, направленные на достижение миссии, верной по их мнению. У каждого сотрудника может выработаться своя миссия, отличная от общекорпоративной. Будут наблюдаться действия, решения на основе различных, несовместимых, нередко конфликтных собственных представлений о целях предприятия.

2.2. Целеполагание в процессе управления

Миссия организации конкретизируется в целях всех областей деятельности, от которых зависит ее успех. Менеджмент определяет постановку целей как существенный компонент, играющий серьезную роль в деятельности фирмы, и служит выполнению системы целей. Организация и каждый ее работник должны знать, куда им идти, прежде чем, как туда попасть. Цели, по мере доведения до исполнителей, превращаются в задачи и более конкретизируются и детализируются. Целью может быть приобретение или сохранение каких-либо позиций.

Значение установления целей определяется в концентрации внимания ресурсов и сил на достижение желаемых результатов. Цель определяет структуру фирмы, а также характер внутренних и внешних связей. Цель оказывает помощь в выборе решения в случае наличия альтернатив, противостоять сиюминутным требованиям ситуации и людей.

Наличие целей увеличивает эффективность деятельности. Целеполагание в системе сокращает затраты на управление ею и препятствует ее неэкономическому усложнению.

Цель – это желаемое состояние объекта управления. Целеполагание присуще любой системе. Управление – это деятельность, направленная на достижение поставленных целей. Управление создает условия для этого, координирует и согласует совместную деятельность работников организации.

Цели становятся инструментом управления, когда они:

- определены и сформулированы;
- известны персоналу;
- приняты работниками.

С помощью целеполагания менеджмент определяет траекторию дальнейшего развития организации, определяет, когда и чего она должна достигнуть. Наличие цели координирует общие действия через связь отдельных звеньев в единое целое. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

Цели могут касаться следующих основных моментов:

- организационно-техническое развитие производства (повышение количества и (или) качества товара, увеличение производственных мощностей и т.д.);
- технологическое развитие (модернизация оборудования, изменение технологии производства);
- инновации (разработка инновационных изделий, конкретные сроки и характеристики реализации различных проектов);
- материальные ресурсы (экономия материальных ресурсов);
- производительность (повышение производительности труда работников);
- работа с покупателями (повышение скорости обслуживания клиентов);
- маркетинг, положение на рынке (увеличение доли, занимаемой на рынке);
- социальное развитие коллектива (улучшение условий труда, обучение персонала, стажировки на других предприятиях);
- управление организацией (изменение организационной структуры предприятия);
- финансовые ресурсы (увеличение заемного капитала, выплата дивидендов);
- социальная ответственность (участие предприятия в социальных мероприятиях, благотворительность для детских домов);

- охрана окружающей среды (установка очистительных сооружений);
- прибыль (увеличить рентабельность предприятия в будущем году на 1,5%).

Представленный перечень приемлем для коммерческих организаций. Цели некоммерческих организаций разнообразны, вероятно, они будут больше направлены на социальную ответственность, но они также должны определяться. Цели должны быть установлены в любой области, в которой фирма желает работать и контролировать степень их достижения.

Цели обладают следующими свойствами: соподчиненность, развертываемость и относительная важность.

Свойство соподчиненности проявляется в обусловливании целей. Следовательно, цели управления формируются сверху вниз, от целей всей системы к отдельным ее элементам.

Цели могут быть охарактеризованы с точки зрения их содержания, объема, времени.

Развертываемость целей объясняется тем, что цели вышестоящего уровня детализируются в целях нижестоящего уровня частного характера, задачами. Развертываемость целей может осуществляться по содержанию, времени, уровню. По содержанию, например, цели предприятия развертываются в цели отделов, цехов, подразделений. По времени – из долгосрочных (стратегических) на 5 лет и более в среднесрочные (от 1 до 5 лет) и краткосрочные (до 1 года) или тактические. По уровню развертываемость представлена в иерархической структуре целей – в «дереве целей».

Существует два типа формулировки целей: «точечная» и «траекторная». «Траекторная» – это представление целей в качественном виде, когда определена общая траектория развития организации. Примером могут служить повышение качества производимой продукции, расширение доли рынка. «Траекторная» формулировка целей большей частью подходит к стратегическим целям.

«Точечная» формулировка целей трактуется через достижение определенных количественных показателей – нормативов, коэффициентов, процентов. Например, повысить производительность труда на 15%, снизить нормы расходов материалов на 5%, снизить издержки производства на 15 руб./ед. Эти цели в большей степени тактические.

Все множество целей можно классифицировать, как представлено в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Классификация целей

| Критерий | Виды целей |
|-------------------------|--|
| Содержание | Организационные, экономические, политические, научные, социальные, экологические |
| Измеримость | Количественные, качественные |
| Повторяемость | Постоянные, разовые |
| Период установления | Стратегические, тактические, оперативные |
| Иерархия | Цели организации, структурных подразделений |
| Сфера действия | Маркетинговые, производственные, инновационные, кадровые, административные, финансовые |
| Конкретизация | Неоперациональные, операциональные |
| Среда | Внутренние, внешние |
| Приоритетность | Особо приоритетные, приоритетные, прочие |
| Характер | Коммерческие, некоммерческие |
| Уровень | Общие, специфические |
| Стадия жизненного цикла | Проектирование и создание объекта, рост, зрелость, завершение |

Цели могут устанавливаться двумя способами: централизованно и децентрализованно. При централизованном подходе цели определяются верхним уровнем управления и спускаются нижестоящим подразделениям. У этого подхода есть свои преимущества и недостатки. Преимуществом служит то, что деятельность всей организации направлена на достижение единой цели. Недостаток – возможное неприятие и отвержение цели низшими подразделениями.

При децентрализованном способе формулирования целей в этом процессе участвуют и нижестоящие уровни. Здесь может быть два варианта построения целей: сверху вниз и снизу вверх. В первом случае каждый из нижестоящих уровней определяет себе цели в соответствии с целями вышестоящего уровня. При втором подходе нижестоящие уровни устанавливают себе цели, а вышестоящие уровни формируют цели уже на основе целей нижестоящего уровня.

Для того, чтобы цели были воплощены в жизнь, необходимо выполнение ими следующих требований: цели должны формироваться из миссии, быть конкретными и измеримыми, гибкими, приемлимыми, ориентированными во времени, операциональными, достижимыми, краткими, множественными, направлены на концентрацию усилий и ресурсов.

Прибыль не может служить миссией предприятия, но существование цели организации – прибыль – вполне объяснимо. Наряду с миссией – удовлетворение каких-либо потребностей клиентов – прибыль может быть определена как цель нижестоящего уровня. Предприятие не может постоянно существовать без прибыли, если оно коммерческое. Прибыль является условием дальнейшего развития и совершенствования организации.

2.3. Методы формирования целей

Постановка целей в системе управления настолько важна, что было создано несколько методов их формирования. Например, метод управления по целям, оперативное управление, метод системного анализа.

Рассмотрим более подробно метод системного анализа процесса формирования целей. Он состоит из трех этапов:

1. *Анализ исходной информации.* На данном этапе производится анализ:

- законодательных документов;
- схем размещения производительных сил;
- проектных материалов;
- прогнозных данных;
- ретроспективный анализ предприятия;
- факторов внешней среды, влияющих на предприятие;
- мирового и отечественного опыта.

2. *Написание сценария.* Сценарий – это модель, описывающая состояние системы в будущем и систематизация черт этого будущего в едином документе.

Сценарий как модель содержит два важнейших элемента: описание существующих тенденций (модель современного состояния) и описание будущего состояния (модель будущего состояния). Первый элемент характеризует с качественной и (или) количественной точки зрения настоящее состояние организации. При этом осуществляется анализ как внутренней, так и внешней среды предприятия (негативные и позитивные тенденции). Второй элемент – модель будущего состояния – это описание возможных путей развития будущего и оказания их влияния на организацию.

Существует два варианта представления о будущем: опорное и целевое. Опорный вариант подразумевает сохранение тенденций развития предприятия и влияния внешней среды и в будущем (экстраполяция). Целевое представление – это представление предприятием цели, которой она желает достичь в будущем. Целевое представление может быть оптимистическим, реалистическим и пессимистическим. При построении сценария следует произвести анализ возможных ситуаций и выбрать наиболее вероятное состояние.

3. *Декомпозиция целей (построение «дерева целей»).* Используя два из свойств целей – развертываемость и подчиненность – выявляем, что цели верхнего уровня раскладываются на цели нижнего уровня так, чтобы свертывание (конъюнкция) этих подцелей вновь формулировало конечную цель. Для целей верхнего уровня цели нижнего уровня являются средством достижения.

Как инструмент воссоединения целей в единую модель можно использовать «дерево целей» – схему, показывающую членение главной цели на подцели, последующие – на подцели следующего уровня. Иерархическая схема «дерева целей» позволяет определить весь круг задач, которые необходимо решить для достижения конечной цели. Основным правилом построения является полнота разукрупнения. Каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей нижнего уровня таким образом, чтобы их объединение определяло понятие исходной цели.

На рис. 2.1 представлена модель «дерева целей», в соответствии с которой осуществляется декомпозиция целей.

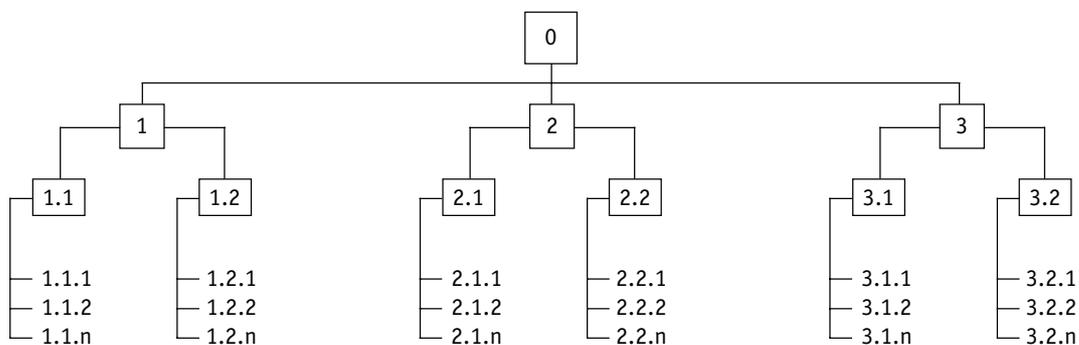


Рис. 2.1. Модель «дерева целей»

Цели первого уровня являются средствами достижения главной цели. Точно так же цели второго уровня являются средствами достижения целей первого уровня. Структура целей организации должна быть такой, чтобы сумма целей нижнего уровня обеспечивала полностью достижение целей вышестоящего уровня.

О качестве и высоком профессиональном уровне разработанного «дерева целей» свидетельствует наличие инвариантности миссии и системы целей относительно всех спланированных для организации сценариев ее будущего и условий развития внешней среды.

Количество уровней «дерева целей» зависит от масштабов предприятия, сложности целей, характера проводимых мероприятий.

После построения «дерева целей» осуществляются специальные процедуры:

- 1) оценка состоятельности целей, так как достижение одной цели можно затруднить достижение другой;
- 2) определить коэффициент поддержки целей, т.е. в какой мере достижение одной цели способствует достижению другой;
- 3) оценивается коэффициент значимости целей, т.е. какая цель важнее другой и в соответствии с этим происходит распределение ресурсов.

Предприятие – это открытая система, она существует во взаимосвязи с внешней средой. Поэтому в случае необходимости оно должно мгновенно реагировать на изменения окружающей среды, быть динамичными. Следовательно, и цели организации, и «дерево целей» должны быть динамичными.

Построение «дерева целей» осуществляется экспертным путем. Таким образом, разработка «дерева целей» относится к эвристическим методам. Данный метод формирования целей помогает решать новые проблемы, которые ранее не возникали и способы их решения не известны.

2.4. Стратегический менеджмент в организации

Процесс достижения целей может осуществляться на основе трех подходов:

- долгосрочного планирования;
- стратегического планирования;
- стратегического менеджмента.

Система *долгосрочного планирования* основана на методе экстраполяции: использование результатов и показателей прошлого периода и на основе постановки оптимистических целей распространение несколько завышенных показателей на будущий период (акцент на то, что будущее будет лучше прошлого).

Стратегическое планирование предполагает разработку плана на основе учета современных тенденций развития организации, прошлое ее состояние не учитывается. Стратегическое планирование осуществляется путем реализации следующих процедур:

- анализ перспектив развития фирмы;
- анализ позиций в конкурентной борьбе;
- выбор стратегии в различных видах деятельности, выбор приоритетов и распределение ресурсов;
- анализ направлений диверсификации.

Стратегический менеджмент основывается на подходе, предполагающем выработку целей и стратегии организации, исходя из будущих прогнозов развития внешней среды и конъюнктуры рынка и видения организацией себя в этом будущем. Таким образом, не учитывается ни прошлое, ни настоящее компании.

Стратегический менеджмент можно определить как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей в ответ на вызов со стороны окружения, осуществляет гибкое реагирование и проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать намеченных целей в долгосрочной перспективе.

Несмотря на весомые преимущества стратегического менеджмента, он имеет и ряд недостатков:

- в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего;
- не может быть сведен к набору рутинных процедур и схем;
- требует огромных усилий и больших затрат времени и ресурсов;
- резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения;
- зачастую основной упор делается на стратегическом планировании, на самом деле важнейшей составляющей является реализация стратегического плана.

Система стратегического менеджмента состоит из следующих составляющих:

- 1) анализ среды обеспечивает базу для определения миссии и целевых показателей фирмы и выработки стратегии, обеспечивающей их достижение. Анализ среды состоит из трех частей: анализ макро-окружения (состояния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природных ресурсов, культурной составляющей общества, научно-технического и технологического

развития общества, инфраструктуры и т.д.), анализ непосредственного окружения (покупателей, поставщиков, конкурентов, рынка рабочей силы) и анализ внутренней среды (трудовых ресурсов, системы менеджмента, производства, финансов, маркетинга, организационной культуры);

- 2) определение миссии и целей;
- 3) анализ и выбор стратегии;
- 4) выполнение стратегии;
- 5) оценка и контроль выполнения стратегии.

Стратегия – это общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы.

Стратегия включает несколько элементов: систему миссии и целей, стратегических приоритетов (ведущих принципов распределения ресурсов), правила осуществления управленческих действий (например, оценки работы персонала, регламентации внутренних отношений, выполнения специальных операций, контактов с внешней средой). Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, планах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Стремление организации к приобретению устойчивости, значительные затраты труда и времени сотрудников на создание стратегии не позволяют ее часто менять или корректировать.

Обычно организация имеет несколько стратегий. Главная из них *корпоративная или генеральная*, отражающая способы осуществления миссии организации. Для отдельных видов деятельности (бизнесов), стратегических бизнес-единиц разрабатываются *деловые стратегии*. На низовом уровне стратегической пирамиды находятся *функциональные стратегии*, отражающие пути достижения специфических целей, стоящих перед конкретными подразделениями (финансовая, инвестиционная, маркетинговая, социальная, инновационная стратегия).

Б. Карлофф выделяет следующие факторы, влияющие на формирование стратегии организации:

- миссия организации;
- конкурентные преимущества организации;
- характер выпускаемой продукции, особенности ее сбыта, послепродажного обслуживания, рынки и их границы;
- организационные факторы, в частности, внутренняя структура организации, система управления, развитие процессов интеграции и дифференциации;
- имеющиеся материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы;
- потенциал развития организации, совершенствования ее деятельности и расширения масштабов, роста деловой активности, инноваций;
- культура и компетентность управления, предприимчивость и способность к лидерству руководства, внутренний климат в коллективе.

Существует несколько классификаций стратегий. Например, американский исследователь М. Портер выделяет три ее варианта. *Стратегия лидерства в снижении издержек* ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных издержках. Суть *стратегии дифференциации* состоит в концентрации организацией своих усилий в нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими. *Стратегия фокусирования* основывается на выборе какого-то из сегментов отраслевого рынка и достижении на нем безусловных конкурентных преимуществ путем реализации одной из двух вышеописанных стратегий. Однако эти преимущества можно потерять вследствие высоких затрат, недостаточной дифференциации деятельности или продукта, а также возможности проникновения в этот сегмент конкурентов.

О.С. Виханский и А.И. Наумов определяют другую классификацию эталонных или базовых стратегий:

1. *Стратегии концентрированного роста* связаны с изменением продукта и рынка. Виды:

- стратегия усиления позиции на рынке заключается в том, чтобы со старым продуктом на старом рынке завоевать лучшие позиции;
- стратегия развития рынка заключается в поиске новых рынков для старого продукта;
- стратегия развития продукта предполагает рост организации за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном рынке.

2. *Стратегии интегрированного роста* приемлемы для организации, если она находится в сильном бизнесе. Рост осуществляется за счет приобретения собственности или путем расширения изнутри, при этом меняется положение фирмы внутри отрасли. Виды:

- стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками;
- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения или усиления контроля над системами распределения и продажи.

3. *Стратегии диверсифицированного роста* реализуются, если фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Виды:

- стратегия централизованной диверсификации базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов и реализации их на освоенном рынке при используемой технологии;
- стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;
- стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.

4. *Стратегии сокращения* реализуются, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности. Виды:

- стратегия ликвидации осуществляется, когда фирма закрывается в связи с невозможностью дальнейшего существования по какой-либо причине;
- стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе;
- стратегия сокращения предполагает, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для долгосрочного изменения границ бизнеса;
- стратегия сокращения расходов – поиск возможностей сокращения издержек.

2.5. Процесс формирования и реализации стратегии

Г. Минцберг сформулировал три возможных модели выработки стратегии. Первая модель получила название *плановой*. Она рассматривает выработку стратегии как полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов. В соответствии со второй моделью – *предпринимательской* – процесс осуществляется полусознательно в голове предпринимателя на основе глубокого понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации. Это дает ему возможность сформировать свое видение проблемы и путей ее решения и продвижения к будущему. При этом стратегия становится гибкой и плодотворной. Третья модель – *модель обучения на опыте* – вырастает из динамизма организации в рамках многостороннего диалога, в котором участвует максимальное число сотрудников различных рангов при условии минимального вмешательства со стороны администрации. Стратегия пересматривается под воздействием внешних импульсов.

Процесс выработки стратегии включает в себя следующие основные шаги:

- 1) *уяснение текущей стратегии*. Это очень важно, так как организация не может принимать решения по поводу своего будущего, не зная, в каком состоянии она находится и какую стратегию реализует в настоящий момент;
- 2) *анализ портфеля продукции* включает следующие шаги: выбор иерархического уровня проведения анализа, фиксация стратегических единиц бизнеса, определение параметров матриц анализа, сбор необходимых данных (привлекательность отрасли, конкурентная позиция фирмы, ее возможности и угрозы, кадровый состав и т.д.), построение и анализ матриц портфеля продукции, разработка динамики изменения матриц, определение желаемого портфеля продукции;
- 3) *выбор стратегии* основывается на множестве моделей, разработанных исследователями стратегического менеджмента: матрицы БКГ, SHELL, ARTHUR DE LITTLE, И. Ансоффа, М. Портера, А. Томпсона и А. Стрикленда и т.д.;
- 4) *оценка выбранной стратегии*, призванная ответить – приведет ли разработанная стратегия к желаемому результату. Если ответ положительный, то оцениваются следующие направления: соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения, потенциалу и возможностям фирмы, приемлемость риска, заложенного в стратегии.

Теперь определим стадии выполнения стратегии:

- 1) установление приоритетности среди административных задач (распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем);
- 2) установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами;
- 3) выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

На протяжении всех трех стадий происходят стратегические изменения. Определим типы стратегических изменений:

- *перестройка организации* предполагает проведение основательных изменений, затрагивающих ее миссию и культуру;
- *радикальное преобразование*, например, слияние с другой организацией, которое приводит к появлению новых продуктов, рынков, новой внутриорганизационной культуры, организационной структуры и т.п.;
- *умеренное преобразование* проводится, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей;
- *обычные изменения* связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации;
- *неизменяемое функционирование* организации происходит при неизменной реализации ею одной и той же стратегии.

В дальнейшем по мере реализации выбранной стратегии осуществляется мониторинг и контроль за ее выполнением с целью своевременного выявления отклонений и принятия необходимых корректирующих мер, таким образом, реализуется обратная стратегическая связь.

Стратегия является основой создания и реализации стратегических и тактических планов.

Контрольные вопросы

1. Что такое миссия, и каково ее значение?
2. В чем заключается разница между «точной» и «траекторной» формулировками целей?
3. Постройте «дерево целей» для театра музыкальной комедии.
4. Назовите требования к целям.
5. Какие виды стратегий Вы знаете?
6. В чем состоит отличие долгосрочного планирования от стратегического планирования и стратегического менеджмента?

Литература

Основная

1. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента: Учебник. – М.: Триада, 2002. – С. 130–142, 156–187.
2. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 2-е изд. – М.: Гардарики, 2006. – С. 204–222, 239–263.
3. *Шеметов П.В.* Элементы научного управления: Учебное пособие. – Новосибирск: НИИХ, 1992. – С. 62–96.
4. *Шеметов П.В.* Менеджмент в схемах, таблицах, рисунках: Учебное пособие. – Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. – С. 35–43.

Дополнительная

1. Менеджмент: Учебник для вузов по экономическим специальностям / Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой. – М.: Юнити, 2001. – С. 48–51, 81–100.
2. Менеджмент и рынок: германская модель: Учебное пособие / Под ред. У. Рора и С. Долгова. – М.: Бек, 1995. – С. 164–169.
3. Менеджмент организаций: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: Инфра-М, 1997. – С. 29–52, 277–279.

Тема 3. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Природа и состав функций менеджмента

Управленческая деятельность со временем превратилась в настолько обширный и разносторонний вид деятельности, что для изучения управления как явления созрела необходимость разбить его на участки работы, которые и явились функциями менеджмента.

Функции менеджмента – это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные участки управленческой деятельности, которые осуществляются специальными приемами и способами.

Если менеджер желает обеспечить «безоблачное» будущее своей организации, он обязательно должен осуществлять все управленческие функции. Все начинается с планирования. Если работа спланирована, то она должна быть и организована, а работники подготовлены для ее выполнения. Качество труда в большей степени зависит от побуждающих мотивов, предложенных менеджером. Чтобы определить точность выполнения планов, нужно проконтролировать процесс труда. Как видно, все четыре функции взаимосвязаны и взаимообусловлены. В системе управления они объединены в целостный непрерывно повторяющийся процесс.

Разделения труда в управлении, специализация и комбинирование различных управленческих работ – процессы постоянные. Выделяется шесть стадий данного процесса, соответствующих объемам и сложности управления организацией в целом:

- 1) объем управления невелик, сложность управленческих действий невысокая, управляет тот же работник, что и выполняет производственные функции (бригадир, глава семейного подряда);
- 2) объем управленческой работы требует выделения специального работника, освобожденного от производственных функций;
- 3) объем работы по управлению возрастает настолько, что возникает необходимость координации деятельности специальных работников, возникает линейная иерархия;
- 4) дальнейший рост объемов и сложности управленческой работы требует выделения специалистов: плановиков, учетчиков, контролеров;
- 5) объем работы по общим функциям и специальным работам требует координации усилий, появляется необходимость в начальнике для специалистов;
- 6) необходимость объединения функциональной и линейной иерархий под общим руководством. Руководство становится специализированным видом деятельности.

Все эти стадии имеют вполне определенное организационное оформление в виде различных должностей и структурных подразделений.

Для того, чтобы функция управления считалась таковой, она должна иметь четко выраженное содержание, разработанный процесс ее осуществления и определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление. *Содержание функции* отвечает на вопрос, какие действия осуществляются в рамках данной функции. *Процесс реализации функции* отвечает на вопрос, какова логическая последовательность осуществляемых в рамках функции действий, что за чем должно следовать, чтобы функция выполнялась. *Структура функции* отвечает на вопрос, каким образом формально связаны между собой действия, составляющие данную функцию.

Результаты анализа функции по этим трем направлениям служат основой для ее развития: выделение из нее новой функции или изъятие за ненадобностью данной функции из организации.

В системе управления все функции объединяют в две группы: общие и специальные.

Общими называют функции, которые реализуются во всех организациях вне зависимости от их сферы и отрасли функционирования, технологического процесса и ресурсной обеспеченности. М. Мескон, наряду со многими другими авторами, выделяет четыре общие функции менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль. Каждая из этих функций является для организации жизненно важной. Но планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей из них, функции же организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

Специализированные функции управления связаны со спецификой объекта управления. Они возникают в результате наложения общих функций управления на специфику объектов управления, поэтому перечень таких функций зависит от перечня объектов управления и уровня декомпозиции самих функций. В качестве объектов управления могут выступать ресурсы, процессы и результаты. Применительно к этой классификации специальных функций управления можно выделить функции управления ресурсами (управление материальными ресурсами, управление финансами, управление трудовыми ресурсами и т.д.), функции управления процессами (управление основным производством, управление обслуживающим производством, управление сбытом, управление информационным обеспечением и т.д.) и функции управления результатами (управление производительностью, управление затратами, управление качеством и т.п.). Можно выделять и другие специальные функции, рассматривая иные объекты управления.

3.2. Стратегическое и тактическое планирование

Цикл управления начинается с разработки целей, плана и способов их достижения, в дальнейшем подключаются другие функции управления и начинается организация процесса достижения параметров, установленных в планировании, регулирование этого процесса, мотивация сотрудников на необходимые действия и контроль достигнутых результатов. В процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей.

План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации. Обычно организация формирует единый план для управления ее общей деятельностью, но в его рамках отдельными менеджерами применяются для достижения конкретных целей и задач организации различные методы. Таким образом, составляется карта пути, по которому должна пройти организация за конкретный период времени.

План предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, независимо от его функциональной ориентации:

- организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия;
- выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности, анализ сильных и слабых его сторон;
- формирование инвестиционных целей на планируемый период.

В плане обосновываются:

- общие и специфические детали функционирования предприятия в условиях рынка;
- выбор стратегии и тактики конкуренции;
- оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

План дает объективное представление о возможностях развития производства, способах продвижения товара на рынок, ценах, возможной прибыли, основных финансово-экономических результатах деятельности предприятия, определяет зоны риска, предлагает пути их снижения.

Планирование – это деятельность, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей способов и средств его достижения. Планирование можно также определить как процесс разработки целей организации и способов их достижения.

План – это образ чего-либо, модель желаемого будущего или система мер, направленная на достижение поставленных целей и задач.

С точки зрения предприятия, на микроэкономическом уровне планирование – это способ осуществления действий, основанный на сознательных, волевых решениях субъектов микроэкономики, механизм, который заменяет цены и рынок.

Выделяют три уровня планирования: стратегическое, тактическое и оперативное. *Стратегическое планирование* (высший уровень) – это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов. Главная задача планирования на этом уровне – определить, как организация будет себя вести в своей рыночной нише. Стратегический уровень планирования оценивает будущую жизнеспособность и рентабельность различных направлений жизнедеятельности организации. На среднем уровне планирования занимаются *тактическим планированием*, т.е. определяют промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. В основу тактического планирования ложатся идеи, которые были рождены при стратегическом планировании. На нижнем уровне организации осуществляется оперативное планирование, которое исходит из тактического. *Оперативные планы* представляются разработкой повседневных краткосрочных планов для деятельности подразделения или каждого сотрудника, они достаточно детальны и точны. Примером может послужить календарный план. Все эти планы взаимосвязаны и представляют собой систему, при которой каждый сотрудник направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

Существует две формы планирования деятельности фирмы:

- на рынке;
- внутрифирменное.

Как правило, эти аспекты планирования взаимосвязаны.

Функция планирования предполагает в организации следующие действия:

- на основе изучения внешней среды и интересов основных групп влияния формулируется миссия организации;
- исходя из требований рынка и возможностей организации, устанавливаются ее цели;
- исходя из установленных целей организации и состояния внешней и внутренней среды, определяются альтернативные стратегии;
- для реализации стратегий в организации разрабатываются политика и процедуры, устанавливающие стандарты и нормы в действиях членов организации;
- практическая работа в подразделениях строится на основе оперативных планов;
- планы организации и ее частей обеспечиваются системой показателей и финансовыми ресурсами для их реализации.

Планирование деятельности предприятия позволяет:

- осуществить четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;
- побудить руководителей конкретнее определить свои цели и пути их достижения;
- определить показатели деятельности фирмы, необходимые для последующего контроля;
- подготовить предприятие к внезапным изменениям рыночной конъюнктуры;
- четко формализовать обязанности и ответственность всех менеджеров фирмы.

Цель разработки плана – скоординировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Задачи плана:

- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения;
- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- выбрать ассортимент и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям;
- оценить производственные и непроизводственные издержки;
- определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка, стимулированию продаж, ценообразованию и т.п.;
- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей и т.д.

План выполняет следующие основные функции:

- является инструментом, с помощью которого предприниматель может оценить фактические результаты деятельности за определенный период;
- может быть использован для разработки концепции ведения бизнеса в перспективе;
- является инструментом добывания финансовых ресурсов;
- представляет собой инструмент реализации стратегии предприятия.

Таким образом, план позволяет проанализировать возможности деятельности предприятия и обосновать выбор приоритетных целей, т.е. определить стратегию функционирования фирмы.

Классификацию планов можно представить следующим образом (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Классификация планов в организации

| Критерий | Виды планов |
|---------------------------------|---|
| Характер учитываемой информации | Реактивные, инактивные, преактивные, интерактивные |
| Временной охват | Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные, текущие, оперативные |
| Уровень разработки | Стратегические, тактические, оперативные |
| Характер параметров | Детерминированные и вероятностные |
| Обязательность исполнения | Директивные и рекомендуемые |
| Функциональная область | Производственные, финансовые, маркетинговые, в области научных разработок, информационного обеспечения бизнеса и т.д. |

В настоящее время сложилось несколько методов составления планов:

- балансовый основывается на взаимоувязке ресурсов, которыми будет располагать организация, и потребностей в них в рамках планового периода;
- нормативный предполагает, что в основу плановых заданий на определенный период закладываются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции;
- математико-статистические сводятся к оптимизационным расчетам на основе различного рода моделей (корреляционный анализ, линейное и математическое моделирование и др.).

Эффективность планирования как функции управления во многом зависит от того, какими принципами руководствуются при составлении планов:

1. *Полнота* – при планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации.

2. *Единство* – используемые в планировании показатели надо обосновывать в их единстве, с учетом теоретической и практической взаимозависимости.

3. *Точность* – при составлении планов используются современные методы, средства, тактики и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов.

4. *Ясность* – цель и меры планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации.

5. *Гибкость* – план должен быть способен менять свою направленность и содержание при изменившихся условиях деятельности и иметь необходимые резервы.

6. *Непрерывность* – планирование в организации – это постоянный, непрерывающийся процесс.

7. *Экономичность* – расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем.

3.3. Организационные отношения в системе менеджмента

Одной из общих функций управления является организация. Она обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любой организации, направлена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей, согласование действий отдельных подразделений и сотрудников.

Организация предназначена для выработки целей предприятия, выделения отдельных функций управления, закрепления их за конкретными подразделениями, определения полномочий, обеспечения необходимыми ресурсами и условиями для достижения обозначенных задач. В случае необходимости функция организации призвана совершенствовать организационную структуру предприятия: упразднить ненужные службы и создавать новые подразделения, необходимость в которых обозначилась в связи с изменениями окружающей среды.

Поскольку всю работу выполняют люди, организация как функция управления позволяет определить: кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества заданий и какие для этого потребуются ресурсы. Через организаторскую деятельность, т.е. через распределение и объединение задач и компетенций, должно целенаправленно происходить управление отношениями в каждой организации.

Организация – это средство достижения целей организации.

Из всего множества значений термина «организация» в смысле управленческой функции Н.И. Кабушкин выделил следующие:

- 1) это структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом;
- 2) это процесс формирования структуры объекта и субъекта управления;
- 3) это процесс создания условий для эффективного функционирования объекта и субъекта управления.

Таким образом, организация не только создает, устанавливает взаимосвязи и взаимоотношения в объекте управления, но и формирует аппарат управления, наделяет его полномочиями и обязанностями, определяет его структуру и характер взаимодействий между подразделениями. Наряду с этим организация обеспечивает условия, необходимые ресурсы и возможности для эффективной работы объекта и органа управления. Она направлена на координацию деятельности элементов системы управления, ориентированную на достижение целей предприятия, обеспечивает процесс достижения целей.

Единство людей и условий их деятельности, находящихся в определенных соотношениях и взаимосвязях, образует организационную структуру. Действия, направленные на создание такой структуры, необходимых предпосылок ее функционирования и обновления, получили название организационного процесса. Таким образом, в широком смысле слова организация есть единство организационной структуры и организационного процесса.

Жизнь любой организации представляется в виде двух групп процессов, предназначенных для обеспечения ее существования: процессов функционирования и процессов развития.

Функционирование – это деятельность организации, направленная на сохранение ее как единого целого на основе постоянного поддержания и сохранения сложившихся отношений и связей, обмена ресурсами, энергией и информацией во внутренней среде и в процессе обмена с внешней средой. *Развитие* – это создание необходимых условий для функционирования организации с помощью обеспечения приспособления ее к изменениям, происходящим во внутренней и внешней среде.

Организационное развитие – это постоянное совершенствование различных сторон деятельности организации, которое представляется в регламентации функций отдельных структурных подразделений и сотрудников, упорядочение в пространстве и времени производственных, экономических, научных, трудовых, исследовательских, управленческих процессов и их взаимодействия.

Существует четыре основные формы организационного развития:

- структуризация – это процесс определения состава подразделений, их структуры, задач, стоящих перед ними, рабочих мест и должностей, входящих в них, исходя из установленных перед организацией целей;
- композиция представляет собой разработку общей организационной структуры организации, схемы технологических, информационных и иных взаимосвязей между структурными отделами и работниками;
- регламентация – это создание процедур и правил для руководства сотрудниками организации в ежедневной деятельности, определение их обязанностей, функций, контрольных показателей конкретных операций;
- ориентация – это обеспечение условий для упорядочения положения и движения материальных объектов и сотрудников в пределах организации.

Деятельность организации протекает в соответствии с определенными законами:

- 1) закон сохранения пропорциональности между организацией и ее элементами;
- 2) закон композиции заключается в том, что деятельность всех частей организации осуществляется в соответствии с ее главной целью, а задачи каждого из элементов становятся более частными целями от главной (общей) цели;
- 3) закон синергии говорит о том, что способности и возможности организации как системы превышают способности ее частей в отдельности;
- 4) закон дополнения внутриорганизационных процессов и функций противоположно направленными. Например, централизация дополняется децентрализацией;
- 5) закон информативности – порядок в организации напрямую зависит от объема сведений, информации, которыми обладают ее части, о действительной ситуации;
- 6) закон онтогенеза утверждает, что жизненный цикл организации включает в себя три фазы – рождение, развитие, закат;
- 7) закон самосохранения. Каждая организация, ее составляющие стремятся остаться целостными. Для этого необходимо сохранять состояние устойчивости и равновесия, целесообразно оптимально использовать ресурсы, обеспечивать рост организации. Самосохранение – это поддержание стабильности и обеспечение развития организации одновременно.

Знание законов организации помогло В.Р. Веснину сформулировать пять признаков организации: наличие цели, обособленность, саморегулирование, присутствие внутриорганизационного центра и сформированная организационная культура.

Организация как процесс включает в себя несколько элементов: разделение труда и специализацию; применяемые технологии; распределение прав и ответственности; иерархия организации и ее звенность; департаментизация и кооперация; связи между частями и координация; централизация и децентрализация; дифференциация и интеграция; масштаб управляемости и контроля.

Поясним некоторые из них. *Департаментизация* – это объединение похожих операций и работников, ответственных за их выполнение. Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются централизованными. Децентрализованные организации – это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. *Дифференциация* представляет собой разделение операций в организации и закрепление их за конкретными службами, где они должны достичь в определенной мере законченности. *Интеграция* – это процесс объединения усилий различных подразделений для достижения целей организации.

Функция организации закрепляется в организационной структуре управления – совокупности управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами. К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления.

При построении организационной структуры управления обычно используется механистический или органический подход.

Механистический подход к проектированию организации характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации. Это применимо в условиях, когда используется рутинная технология и присутствует несложное и нединамичное окружение. Это застывшие, негибкие структуры.

Органический подход к проектированию организации характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти небольшим количеством уровней иерархии, динамичностью структур.

Зачастую при механистическом подходе формируются линейный, функциональный, линейно-функциональный или дивизиональный тип организационной структуры.

При *линейной структуре управления* руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него. Доминирующим принципом построения линейной структуры служит вертикальная иерархия, обеспечивающая простоту и четкость подчинения.

В основе формирования *функциональной структуры управления* лежит принцип полномочного распорядительства: каждый руководитель имеет право давать указания по вопросам, входящим в его компетенцию, он ответствен за реализацию конкретной функции управления. Это создает условия для формирования специалистов, которые в силу своей компетенции отвечают только за определенный участок работы. Решения по общим вопросам принимаются коллегиально.

Линейно-функциональная структура управления. Линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений, именуемых службами. Такие подразделения проводят свои решения либо через высшего руководителя, либо напрямую доводят их до нижестоящего уровня. Функциональные подразделения, как правило, не имеют право самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Дивизиональная структура сочетает централизацию ряда функций на высшем уровне и децентрализацию на деятельности производственных подразделений. Высший уровень организации планирует и распределяет основные ресурсы, т.е. принимает стратегические решения, в то время как подразделения принимают оперативные решения и ответственны за получение прибыли. Дивизиональная структура широко используется в условиях многопродуктового производства или в многонациональных компаниях. Разновидностями дивизиональной структуры являются региональная, продуктовая и потребительская. Дивизиональная структура ориентирована на новые технологии и новые рынки, так как позволяет маневрировать всеми видами ресурсов.

К органическим структурам относятся проектная и матричная.

Основу *проектной структуры* составляет проект, т.е. группа видов деятельности, нацеленных на решение какой-то разовой задачи. Таким образом, проектная структура является временным образованием и после завершения работ полностью ликвидируется, а привлеченные материальные и людские ресурсы используются в другом месте или там же, где и ранее. Руководители проектов несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. Исполнители проекта при переходе в эту структуру уходят из подчинения своего функционального руководителя и подотчетны руководителю только временного подразделения.

Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейно-функциональной и нескольких проектов. Исполнители в матричной структуре подчиняются начальнику того отдела, где они работают постоянно, и руководителю проекта, в который они входят.

В настоящее время с постоянным развитием рыночных отношений как в России, так и за рубежом происходит совершенствование организационных структур, появляются их новые виды и формы.

Приведем определения форм организационно-правовых структур, установленных российским законодательством:

1. *Хозяйственными товариществами и обществами* признаются коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное и приобретенное хозяйственным товариществом или обществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности.

2. *Полным признается товарищество*, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом.

3. *Товариществом на вере (командитным товариществом)* признается товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников – вкладчиков (командитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

4. *Обществом с ограниченной ответственностью* признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Участники общества, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников.

5. *Обществом с дополнительной ответственностью* признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества.

6. *Акционерным обществом* признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Акционеры, не полностью оплатившие акции, несут солидарную ответственность по обязательствам акционерного общества в пределах неоплаченной части стоимости принадлежащих им акций.

7. *Хозяйственное общество признается дочерним*, если другое (основное) хозяйственное общество или товарищество в силу преобладающего участия в его уставном капитале либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом.

8. *Производственным кооперативом (артелью)* признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. Члены производственного кооператива несут по обязательствам кооператива субсидиарную ответственность в размерах и в порядке, предусмотренных законом о производственных кооперативах и уставом кооператива.

9. *Унитарным предприятием* признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. В форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия.

Формы некоммерческих организаций:

1. *Потребительским кооперативом* признается добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов.

2. *Общественными и религиозными организациями (объединениями)* признаются добровольные объединения граждан, в установленном законом порядке объединившихся на основе общности интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. Они вправе осуществлять предпринимательскую деятельность лишь для достижения целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям.

3. *Фондом* признается не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели.

4. *Учреждением* признается некоммерческая организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера.

3.4. Мотивация деятельности

Мотивация представляет собой процесс создания системы условий и мотивов (фр. *motif* – побудительная причина, повод к определенному действию), оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность при достижении целей организации.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Мотивация – это процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения организационных целей в соответствии с делегированными им обязанностями и согласно плану.

Мотивацию можно еще определить как психологические стимулы, которые дают действиям людей цели и направления. Эти стимулы происходят из нас самих.

Мотивация является одной из функций менеджмента. Она может быть внутренней и внешней. При *внутренней* мотивы порождает сам человек, сталкиваясь с задачей. Они рождаются внутри человека (страх, стремление к успеху, желание побороться). При *внешней* мотивации мотивы воздействуют на человека извне (премии, похвала, правила поведения, выговор).

Для управления очень важно знать о наличии этих двух типов мотиваций, так как эффективно управление может опираться только на внешний тип мотивации, стремясь при этом принимать во внимание и предсказывать возникновение определенной внутренней мотивации.

Мотивы, формирующиеся у человека под воздействием множества внешних и внутренних, субъективных и объективных факторов, «включаются» под влиянием стимулов (в переводе с латинского означает заостренную палку, которой в Древнем Риме погоняли животных). В качестве стимулов могут выступать материальные предметы, действия других людей, предоставляющиеся возможности, надежды и пр. (рис. 3.1).

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, как успешно реализуется процесс мотивации.

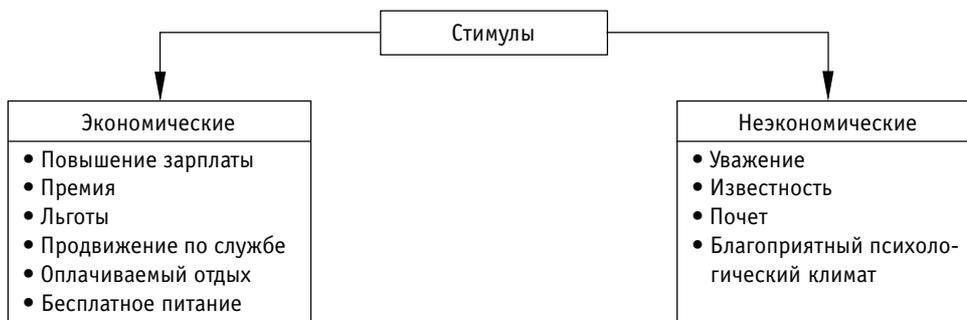


Рис. 3.1. Виды стимулов

Мотивирование как процесс может быть представлено в виде шести стадий:

Первая стадия – возникновение потребностей. Человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает.

Потребности (нужды) – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для всех людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как пока потребность существует, она дает о себе знать и требует своего устранения.

Вторая стадия – поиск путей устранения потребностей. Возможные пути:

- удовлетворение;
- подавление;
- незамечание.

Третья стадия – выбор пути и средств удовлетворения потребностей. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребности.

Четвертая стадия – процесс достижения удовлетворения потребностей. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность.

Пятая стадия – процесс получения предмета удовлетворения потребностей. Проработав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что может обменять на желаемый для него объект.

Шестая стадия – снятие напряжения, вызываемого потребностью. Удовлетворенная потребность снимает напряжение, и человек прекращает свою деятельность или стремится удовлетворить вновь возникшую у него потребность.

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был «метод кнута и пряника» (награды и наказания).

Методы управления мотивацией

Мотивация, основанная на интересе, составляет сущность ответственного и инициативного отношения к действительности.

Мотивация, направленная на результат деятельности, более соответствует объективным целям деятельности, т.е. достижению результата, имеющего вид конкретного продукта или услуги.

Мотивация, ориентированная на процесс деятельности, более приемлема при процессе овладения новыми навыками или способами действия.

Мотив достижения успеха в деятельности. В основе этого метода лежит постулат о том, что результат и процесс деятельности выступают для личности исключительно как субъективно значимые, порой не ориентированные на общественно полезное значение.

Мотив значимости выполняемой работы. Данный метод используется, когда работникам поручается новое, уникальное задание, весьма важное для всего производственного процесса. Их инициативность и ответственность резко повышается.

Мотив самовыражения и самореализации. Выражается в желании индивида реализовать свои возможности, знания, умения, навыки в конкретной трудовой ситуации.

Предоставление самостоятельного участка работы. В данном случае устанавливается личная ответственность работника за конкретный участок производственного процесса.

Различные формы организации труда. Оказывают воздействие на инициативность и ответственность сотрудника. Сотрудники, работающие отдельно, глубже осознают ответственность в двух направлениях: своевременное обеспечение себя рабочими материалами и справедливое распределение вознаграждения.

Существует *метод делегирования ответственности*, который подразумевает наделение ответственностью за достижение результатов труда. При этом параллельно передается и определенный перечень обязанностей.

Современная система менеджмента, развивающаяся в системе быстро изменяющихся рыночных отношений, вызывает необходимость динамического подхода к системе мотивирования. Менеджер должен не забывать об этом и вовремя предпринимать шаги по совершенствованию системы стимулирования в своей организации.

3.5. Регулирование и контроль в системе управления

Когда составлен план организации, создана ее структура, заполнены рабочие места и определены мотивы поведения сотрудников, остается перейти к заключительной стадии управленческого цикла – контролю.

Контроль можно определить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Функцию контроля в менеджменте представляют как вид управленческой деятельности, благодаря которой можно удерживать организацию на выбранном пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами).

Функция системы контроля состоит в посредничестве между планами и деятельностью, т.е. система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, определенными первоначальными планами менеджмента, и реальными показателями деятельности организации. В результате установления отклонений исправляется негативное влияние (результаты) либо усиливается действие, если результаты позитивны. И тот, кто владеет современными и точными системами контроля, имеет больше шансов выжить.

Определим объекты контроля в различных функциональных областях организации:

- производственный контроль – качество продукции, трудоемкость производственных этапов, величина постоянных и переменных издержек, загрузка материально-производственной базы, частота поломок оборудования и т.п.;
- маркетинговой контроль – оценка емкости рынка, доли рынка, занимаемой организацией, степень удовлетворенности потребностей рынка организацией, торговая наценка, издержки на продвижение и сбыт продукции, выручка и т.п.;
- персонал – качество и уровень квалификации сотрудников, размер и структура оплаты труда, количество прогулов, социальная защищенность трудовых ресурсов и т.д.;
- финансы – анализ оборачиваемости ресурсов, ликвидности средств, прибыльности хозяйственной деятельности, окупаемости капиталовложений, оценка выполнения бюджетов различных уровней и т.д.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования-критерии:

- 1) эффективность – определяется успешность, полезность контроля (уменьшение расходов, связанных с обнаружением и устранением выявленных недостатков, сокращение расходов на контроль, затрат на персонал и технику контроля);
- 2) эффект влияния на людей – выясняется вопрос, вызывает ли у работников применяемая технология контроля положительные или негативные, стрессовые реакции;
- 3) выполнение задач – контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления организацией, способствовать устранению отклонений, выработке эффективных решений;
- 4) определение границ контроля – длина проверяемых отрезков должна позволять выявить отклонения на самой ранней стадии.

Существует множество *классификаций контроля*. Определим наиболее важные из них. В зависимости от масштаба охвата объекта контролем выделяют сплошной и выборочный контроль; от временного интервала – стратегический, тактический и оперативный; от частоты проведения – непрерывный и периодический; от места нахождения субъекта контроля – внутренний и внешний; от объекта контроля – цели, итоги деятельности, производственный процесс, специфические объекты (маркетинговая система, система управления персоналом, информационное обеспечение объекта и т.д.); от места в управленческом цикле – предварительный, текущий и заключительный. На последней классификации остановимся более подробно, так как она для целей менеджмента является наиболее важной.

Предварительный контроль – проводится до фактического начала работ. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсах. В области человеческих ресурсов контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач организации, в области материальных – контроль за качеством сырья, в области финансов – когда, сколько и каких средств (наличных, безналичных) потребуется организации.

В процессе предварительного контроля возможно выявить и предвидеть отклонения от стандартов в различные моменты. Он имеет две разновидности: диагностический и терапевтический. *Диагностический контроль* включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п., указывающие на то, что в организации что-то не в порядке. *Терапевтический контроль* позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

Текущий контроль осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего объектом такого контроля являются сотрудники. Он позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций и строится на системе обратной связи. Все системы с обратной связью имеют цели, используют внешние ресурсы для внутреннего применения, следят за отклонением от намеченных целей, корректируют отклонения для достижения этих целей.

Заключительный контроль проводится после выполнения работ. Цель такого контроля – помочь предотвратить ошибки в будущем. Здесь обратная связь используется после того, как работа выполнена (при текущем – в процессе ее выполнения). Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он, во-первых, дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем; во-вторых, способствует мотивации.

Процедура контроля разбивается на три этапа:

1. *Установление стандартов*. Стандарты – это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Данные цели идут из процесса планирования. На этом этапе необходимо определить временные рамки и конкретные критерии, по которым оценивается работа. Это и есть результативность. Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для достижения поставленных целей.

2. *Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами*. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям, насколько допустимы обнаруженные отклонения от стандартов. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

3. *Принятие необходимых корректирующих действий, или регулирование*. Регулирование – это управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданной траектории функционирования и приведение объекта управления в требуемое состояние. При обнаружении отклонений возможно три вида действий: пересмотр стандартов, устранение отклонений и бездействие.

Различают три вида регулирования:

- посредством выравнивания отклонений действительного состояния переменных от требуемого (своевременное пополнение запасов, ремонт оборудования);
- посредством устранения из окружения системы того фактора, который выводит систему из нужного состояния; такой тип регулирования носит компенсационный характер (например, правовые санкции по отношению к поставщику, не обеспечивающие своевременное поступление материалов и комплектующих);
- посредством изоляции системы от возмущений (например, создание запасов минимизирует воздействие внешних возмущений).

Характеристиками эффективного контроля являются:

- *стратегическая направленность* – контролировать необходимо результаты деятельности, имеющие стратегически важное значение. Контроль результатов деятельности, не имеющей стратегической важности, можно проводить нечасто и выносить эти результаты на всеобщее обсуждение, если отклонения от нормативов весьма внушительны;
- *ориентация на результат* – основной задачей является не контроль сам по себе – сбор информации, постановка стандартов, определение проблем, – а достижение целей организации. Контроль эффективен и важен только тогда, когда полученные таким путем сведения доходят до тех лиц, которые с их помощью могут изменить систему;
- *соответствие контролируемому виду деятельности* – контроль должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Неуместная технология контроля может скорее скрывать, а не собирать критическую информацию;
- *своевременность контроля* – важное значение имеет определение времени проведения измерений и оценок, которые соответствуют проверяемому объекту, с учетом временного отрезка плана, частоты возникновения и цены проведения измерений и оповещение полученных итогов. Основная задача контроля – выявление и ликвидация отклонений до того момента, пока они не принесли существенные потери;

- *гибкость* – внутренние и внешние изменения для организации могут быть настолько существенны, что смысл в контроле отпадет, поэтому он должен быть гибким и иметь возможность измениться и приспособиться к новым целям и условиям деятельности организации;
- *простота* – простые способы и инструменты контроля требуют меньших затрат и более результативны;
- *экономичность* – суммарные затраты на систему контроля (в долгосрочном и краткосрочном аспекте) не должны превосходить создаваемые ею преимущества.

3.6. Руководство как надфункция управления

Руководство – это организационная функция менеджмента, заключающаяся в управлении людьми, обеспечивающими эффективность предприятия или его подразделений в целом. Это также комплексная функция управления, которая объединяет и координирует выполнение всех общих и специальных функций управления, формирует их и упорядочивает в единый взаимосвязанный процесс, поэтому ее еще называют **надфункция управления**.

Руководством называют и процесс влияния на подчиненных, являющийся способом заставить их работать на достижение единой цели организации.

Руководство имеет двойное значение – это группа менеджеров и их деятельность по управлению. В качестве элементов руководства можно назвать:

- процесс, состоящий из отдельных действий и шагов руководителя, направленных на достижение промежуточных оперативных целей;
- влияние на подчиненных;
- последователей и общие цели, на достижение которых направлены общие усилия.

Руководство заключается:

- в выдаче директив относительно того, что нужно делать;
- в налаживании сотрудничества между людьми;
- в обеспечении энергией, необходимой для достижения поставленной цели.

Формы руководства:

- прямое (распоряжения, установление нормативов, регламентирование порядка работы организации);
- косвенное (стимулирование поведения подчиненного определенным образом – премиями за повышение производительности труда и т.д.).

Генри Минцберг выделяет следующие десять ролей руководителя, которые представлены в табл. 3.2.

Дуглас МакГрегор выдвинул континуум стилей руководства – теорию «X» и теорию «Y», которые нашли широкое применения в практике (табл. 3.3).

Обе эти теории могут привести к значительным успехам в бизнесе. Но для каждой компании наиболее приемлема одна из этих теорий. Применение теории «Y» позволяет повысить производительность, квалификацию, развить творческий потенциал у работников, поощрять коллективный труд. Научные работники, учителя, медицинские сотрудники наиболее приспособлены к руководству по теории «Y». Низкоквалифицированными работниками лучше управлять в рамках теории «X».

Развитие теорий «X» и «Y» проявилось в исследовании Уильяма Оучи и были представлены теорией «A», которая в большей мере характерна для американских компаний, и теорией «Z», которая характерна для японского стиля управления (табл. 3.4).

Контрольные вопросы

1. В чем заключается функция организации?
2. В чем состоит отличие бюрократических от органических типов организационных структур?
3. В чем состоит сущность проектной организационной структуры?
4. Дайте определение потребности и мотивации.
5. Назовите методы мотивации. В чем состоит их сущность?
6. Из каких этапов состоит процесс контроля?
7. Раскройте сущность теорий «X», «Y», «A», «Z».

Литература

Основная

1. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента: Учебник. – М.: Триада, 2002. – С. 41–48.
2. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 2-е изд. – М.: Гардарики, 2006. – С. 131–181.
3. *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента: Учебное пособие. – 3-е изд. – М.: Новое знание, 2002. – С. 65–87.
4. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – С. 359–389.

Десять управленческих ролей, по Г. Минцбергу

| Роль | Описание | Характер деятельности |
|--|--|---|
| <i>Межличностные роли</i> | | |
| Главный руководитель | Символический глава, который выполняет обычные обязанности правового или социального характера | Церемонии, действия, обусловленные положением, ходатайства |
| Лидер | Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, набор, подготовку работников | Фактически все управленческие действия с участием подчиненных |
| Связующее звено | Обеспечивает саморазвитие сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги | Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами |
| <i>Информационные роли</i> | | |
| Приемник информации | Разыскивает специальную информацию, которую, зная организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; центр внешней и внутренней информации | Обработка почты, контакты, связанные преимущественно с получением информации |
| Распространитель информации | Передает информацию, полученную из внешних источников или от подчиненных, членам организации; часть ее требует интерпретации для формирования взглядов организации | Рассылка почты по организациям с целью получения информации, контакты для передачи информации подчиненным |
| Представитель | Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы, действует как эксперт по вопросам данной сферы деятельности | Участие в заседаниях, обращения по почте, выступления, включая передачу информации во внешние организации |
| <i>Роли, связанные с принятием решений</i> | | |
| Предприниматель | Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов | Обсуждение стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности |
| Устраняющий нарушения | Отвечает за корректировочные действия, когда организацию ожидают важные и неожиданные отклонения | Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы |
| Распределитель ресурсов | Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации | Составление графиков, запросы полномочий, составление и контроль бюджетов, планирование работы подчиненных |
| Переговорщик | Ответственный за представительство организации на важных переговорах | Ведение переговоров |

Таблица 3.3

Характеристика теорий «X» и теории «Y»

| Параметр | Теория «X» | Теория «Y» |
|-----------------------|--|--|
| Сущность теории | Каждому человеку от природы присуще нежелание работать, он избегает затрат труда, люди стараются избегать ответственности, предпочитают быть ведомыми и в безопасности, необходимо применять принуждение, контроль, напоминать о наказании, чтобы человек работал на достижение целей организации | Работа не является чем-то особенным, человек желает работать, стремится взять на себя ответственность, ему присущи изобретательность и творчество. Работа так же естественна, как игра. Люди стремятся к самоуправлению, самоконтролю, делают все для достижения целей организации. Награда соответствует уровню выполненности задач |
| Поведение руководства | Руководство ограничивает степень свободы и автономии подчиненных, ограничивает участие служащих в управлении, стоит на позиции директивных, авторитарных методов управления, относится к подчиненным недоверчиво, ставит перед каждым исполнителем конкретную задачу и контролирует ее исполнение, стремится удовлетворить элементарные потребности исполнителей | Руководитель делает упор на взаимопомощи, уважении, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки, считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы, поощряет их профессиональный рост. Реализует либеральный стиль управления |

Характеристика теорий «А» и «Z»

| Критерии | Теория «А» | Теория «Z» |
|-----------------------------------|---|--|
| Наем | Краткосрочная работа по контракту | Пожизненный наем |
| Оценка и продвижение | Количественное и быстрое | Качественное и медленное |
| Карьера | Вертикальная | Горизонтальная |
| Механизм контроля | Ясный и формальный | Неясный и неформальный |
| Принятие решения, ответственность | Индивидуальное | Групповое и консенсуальное |
| Характер выполняемых заданий | Индивидуальный | Групповой |
| Интерес к человеку | Узкий | Широкий |
| Капиталовложения в обучение | Незначительные | Значительные |
| Характер обучения | Узкая специализация | Универсальное обучение |
| Принципы вознаграждения | Оплата по индивидуальным результатам работы | Принцип старшинства при оплате и назначениях |
| Основной акцент в работе | На эффективность и результаты | На координацию и сотрудничество |
| Ориентация в управлении | Повышенное внимание к текущим результатам | Долгосрочная ориентация |
| Механизм формирования целей | Сверху вниз | Снизу вверх |

Дополнительная

1. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. – СПб.: Специальная литература, 1995. – С. 10–24.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – С. 376–587.
3. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учебное пособие. – М.: Дека, 1998. – С. 160–170.
4. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – СПб.: Олбис, 1997. – С. 99–108.
5. Менеджмент: Учебник для вузов по экономическим специальностям / Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой. – М.: Юнити, 2001. – С. 143–154.
6. Менеджмент организаций: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: Инфра-М, 1997. – С. 81–100.
7. Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В. Менеджмент в организации / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1995. – С. 81–93, 125–147.

Тема 4. МОДЕЛИРОВАНИЕ СИТУАЦИЙ И РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

4.1. Роль решения в управлении

Центральным моментом процесса управления является акт принятия решения. Решения порождают управляющую информацию, которая доводится до исполнителей в форме заданий, планов, нормативов, команд и служит для них импульсом к целенаправленным и координированным действиям.

Решение – это реакция органа управления, направленная на эффективное достижение результата. Осмысленный акт непринятия решения есть тоже решение.

Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения. Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют пять функций управления (планирование, организация, регулирование, контроль и мотивация), они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них.

Управление – это цепь непрерывно принимаемых решений. Таким образом, процесс управления можно представить в виде схемы (рис. 4.1). Здесь процесс управления состоит из трех блоков:

М – создание модели объекта управления на основе поступающей от него информации;

Р – разработка и утверждение управленческого решения;

В – выполнение принятого решения.

Блок «В» воздействует на вход производственной системы, обеспечивая тем самым изменения, запланированные органом управления.

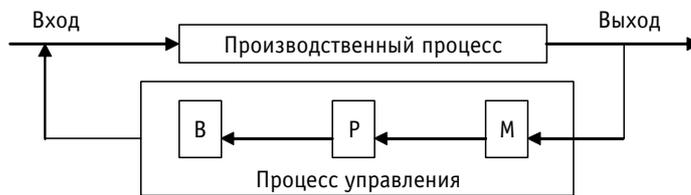


Рис. 4.1. Управление как процесс принятия управленческих решений

Управленческое решение имеет информационную природу и нацелено на поддержание бесперебойности производственного процесса. Решение на входе задает нормы, планы и в случае отклонений способствует возвращению системы на избранную траекторию или обеспечивает поиск другого пути, в конце которого, тем не менее, будет стоять изначально определенная цель. Таким образом, управленческое решение является элементом обратной связи, позволяющей системе достичь установленной цели.

Управленческое решение несет в себе информацию не только о конечном целевом пункте, но и о способе его достижения. Следовательно, управленческое решение тесно связано с управленческим контролем: с одной стороны, с управленческим контролем, с другой – с управляющим воздействием. Поэтому управленческое решение не может ограничиться только теоретическим решением проблемы, оно также определяет, как реализовать принятое решение и как проконтролировать его выполнение.

Каждая проблема требует определенных методов и видов решений. Решения можно классифицировать по различным признакам (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Виды решений

| Критерий | Виды решений |
|---|---|
| Содержание | Технические, экономические, научные и пр. |
| Срок действия | Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные |
| Содержание | Маркетинговые, производственные, кадровые, административные, финансовые и т.д. |
| Частота принятия | Разовые, повторяющиеся |
| Временной интервал | Стратегические, тактические, оперативные |
| Ширина охвата | Общие (для всей организации), специальные (для конкретных отделов, работников) |
| Сложность | Простые, средней сложности, сложные |
| Количество участников | Единоличные, групповые, коллективные |
| Среда | Внутренние, внешние |
| Степень определенности окружающей среды | Принимаемые в условиях неопределенности и риска (существует вероятность различного исхода) и принимаемые в условиях определенности (результат заранее известен) |
| Характер процесса принятия решений | Объединенные, последовательные |
| Учет изменения данных | Жесткие, гибкие |
| Степень зависимости | Автономные, дополняющие |
| Уровень неопределенности | Стандартные, бинарные, многоальтернативные, инновационные |
| Назначение | Организационные, координирующие, регулирующие, активизирующие, контролирующие |
| Степень согласия с решением | Консультативные, совместные, парламентские |
| Способ принятия | Интуитивные, адаптационные |
| Степень обязательности исполнения | Директивные, рекомендательные, ориентирующие |
| Объект решения | Ориентированные на цель или на средства, структурные (ситуационные) |

Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Организационные решения можно разделить на две группы: запрограммированные и незапрограммированные.

Нобелевский лауреат Г. Саймон использовал термин «запрограммированные», заимствованный из языка компьютерной технологии, для описания решений, в высокой мере структурированных. Запрограммированное решение есть результат реализации определенных шагов, подобно тем, что предпринимаются при решении математического уравнения, когда число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Незапрограммированные решения требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, менеджер должен разработать процедуру принятия решения. Например: какие рынки лучше осваивать в следующем году, какая кандидатура из сотрудников лучше подходит на должность руководителя подразделения. При незапрограммированных решениях возможно много альтернатив.

4.2. Типы проблем и методы подготовки управленческих решений

Проблема – это различие между настоящим и желаемым состоянием объекта. Характеристика типов проблем приведена в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Типы производственных проблем и методы их решения

| Тип проблем | Характеристика | Примеры | Методы решения |
|--------------------------|--|--|---|
| Стандартные | Четко определена цель, альтернативы решения, очевиден критерий эффективности, выявлены количественные взаимосвязи | Составление расписания в вузе в соответствии с заранее известной часовой и предметной нагрузкой | Решение может быть сведено к общей модели, которая, если придавать ее параметрам конкретные значения, может быть приспособлена для решения широкого круга задач. Например, методом линейного программирования |
| Хорошо структурированные | Проблемы выражены или в результате небольших преобразований могут быть выражены в цифровых значениях, количественно измеримы | Поиск оптимального варианта распределения свободных денежных средств, определение наиболее экономичных ресурсов для производства | Экономико-математические |
| Слабо структурированные | Не все условия и факторы имеют количественную определенность, преобладает качественная оценка, критерий эффективности не является внутренне присущим той или иной системе, а определяется исследователем | Выбор рынка сбыта | Строгие математические методы, эвристические процедуры |
| Неструктурированные | Зачастую не ясна сама проблема. Многие факторы качественного характера не являются экономическими и не поддаются строгой формализации и количественной оценке | Формирование бюджета организации | Решения основываются на убеждении, интуиции и субъективных суждениях |

Строгого разграничения между названными группами проблем не существует. Многие новые проблемы вначале кажутся неструктурированными, но по мере их анализа переходят в группу структурированных, а возможны и ситуации, когда на первый взгляд проблема кажется простой, а анализ может убедить нас в обратном.

4.3. Процесс принятия решения

Исследование процесса принятия решений путем последовательного разбиения его на подпроцессы показало, что процесс формирования решения представляет собой последовательный ряд одних и тех же этапов или действий, в результате осуществления которых вырабатывается эффективное решение. Разные авторы выделяют различное количество этапов. Например, профессор П.В. Шеметов определил и описал следующие семь этапов.

Выявление проблемы (рис. 4.2). Любое решение связано с той или иной проблемой, которая встает перед органом управления. Признаки, по которым можно судить о том, что существуют определенные проблемы, требующие решения, можно разделить на две группы:

- 1) принятое и реализованное ранее решение не дает ожидаемого результата;
- 2) возникли новые внешние и внутренние условия, которые ведут к изменению цели.



Рис. 4.2. Модель этапа обнаружения проблемы

Анализ причин и постановка диагноза (рис. 4.3). Это означает определение природы причин, помешавших достижению поставленных целей. Эти причины могут быть объединены в три группы:

- первоначальный план действий был неудовлетворительным;
- план действий был хорошим, но его реализация оказалась неудовлетворительной;
- процессы как во внешней, так и во внутренней среде коренным образом изменились, так что текущие действия уже не отвечают новым требованиям, необходима смена целей.

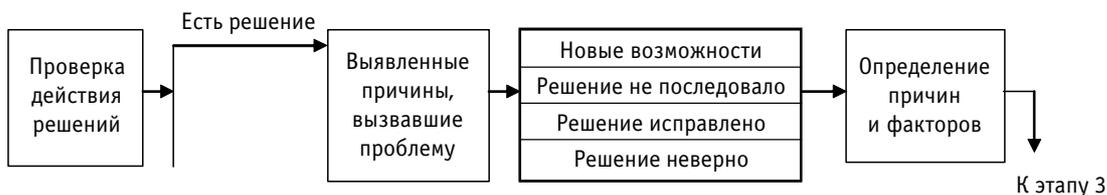


Рис. 4.3. Модель этапа анализа причин и постановки диагноза

Поиск решения проблемы (рис. 4.4). Можно выделить четыре вида ответных решений на отрицательные факторы, порождающие проблемы:

- устранение причин;
- изменение характера причин;
- нахождение лучшего способа приспособления к среде;
- уход из данной ситуации.

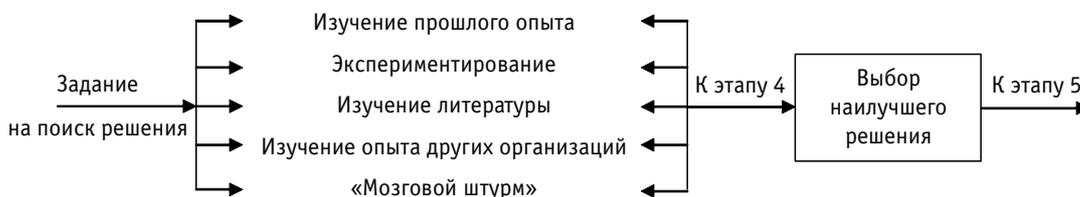


Рис. 4.4. Модель этапа поиска решения проблемы

Сущность решаемых на данном этапе задач состоит в определении совокупности (набора) различных альтернатив. Главное – это набрать максимально возможное количество альтернатив и вариантов решений.

Оценка альтернатив и выбор наилучшего решения. Необходимо из всей совокупности решений отобрать наиболее эффективное с точки зрения функционирования системы. Здесь основные процедуры – это установить критерии отбора, осуществить ранжирование критериев и провести сравнение альтернатив, выбрать наилучшие из них.

Согласование решения (рис. 4.5) – это выявление реакции смежных подсистем на решение в определенной локальной подсистеме и согласование целей и интересов.

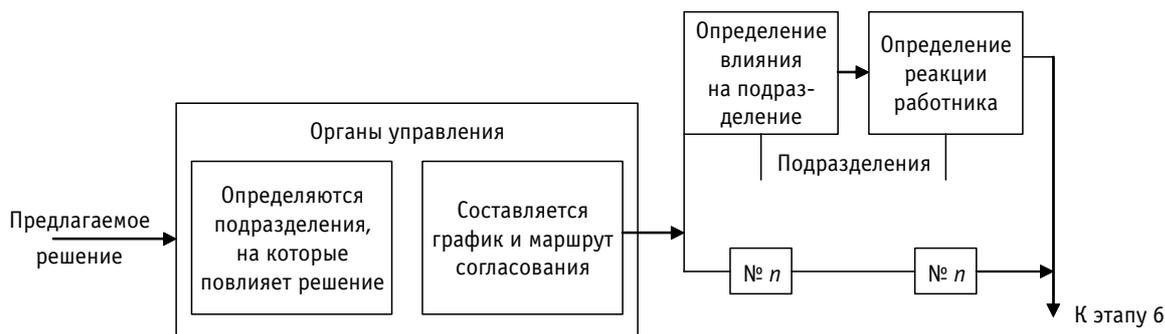


Рис. 4.5. Модель этапа согласования решения

Утверждение решения (рис. 4.6) – это одобрение его лицом или лицами, которые имеют или которым официально на это дано право. Существует иерархия уровней управления, в результате которой осуществляется делегирование полномочий по утверждению отдельных решений сверху вниз.

Реализация решения. В практике управления часто этому этапу не уделяют внимания. Отсюда – хорошо и тщательно продуманные решения остаются нереализованными, что и является одной из причин порождения проблем.

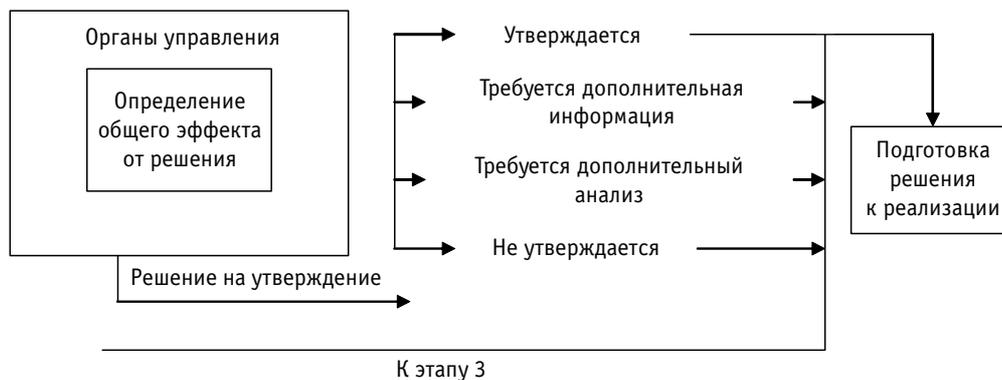


Рис. 4.6. Модель этапа утверждения решения

Во всех случаях, когда возникают нестандартные ситуации, рассмотренная выше технология принятия стандартного решения должна быть модернизирована.

4.4. Модели и методы принятия решений

По определению Шеннона: модель – это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности. Схема организации, к примеру, это и есть модель, представляющая ее структуру.

Существует ряд причин, обуславливающих использование модели: естественная сложность многих организационных ситуаций, невозможность проведения экспериментов в реальной жизни, даже когда они необходимы, и ориентация руководства на будущее (апробация вариантов решений проблем, ликвидация негативных ситуаций, которые возможны в будущем).

На моделях возможна проверка эффективности принимаемых решений, и при положительном исходе модель рекомендуется к использованию в реальной жизни. Помимо этого, само решение можно представить в виде модели и апробировать его на модели объекта управления.

Существуют три базовых типа моделей:

- *физическая* представляет то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Пример – уменьшенная фактическая модель завода, уменьшенный чертеж. Такая физическая модель упрощает визуальное восприятие и помогает решить фактические проблемы;
- *аналоговая* представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой. Например, график, иллюстрирующий соотношения между объемом производства и издержками, организационная схема предприятия;
- *математическая* использует цифровые значения, символы для описания свойств или характеристик объекта или события.

Построение модели, как и управление, является процессом. Основные этапы такого процесса:

- 1) постановка задачи. Построение модели, способной обеспечить правильное решение управленческой проблемы, состоит в верной постановке задачи;
- 2) построение модели. Разработчик должен определить главную цель модели, какие выходные нормативы или информацию предполагается получить, используя ее и непосредственно создать модель;
- 3) проверка модели на достоверность. Проверка заключается в определении степени соответствия модели реальному миру;
- 4) применение модели. Модель нельзя считать успешно выстроенной, пока она не принята, не понята и не применена на практике. Основная причина недоиспользования моделей заключается в том, что руководители опасаются или не понимают, как их применить;
- 5) обновление модели. Руководство может обнаружить, что форма выходных данных не ясна, желательны дополнительные данные или цели организации изменяются таким образом, что это влияет на критерии принятия решений, следовательно, модель нужно соответствующим образом модифицировать.

Существует множество методов принятия решений. Например:

- *Теория игр* – метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов. Теория игр полезна, когда необходимо определить важные и требующие учета факторы в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы.

- *Модель линейного программирования* используется для нахождения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей.

- *Модель управления запасами*. Поддержка большого количества запасов предупреждает их нехватку, но замораживание средств ведет к снижению рентабельности их использования. Предназначение данной модели – нахождение оптимального соотношения объемов запасов и затрат, связанных с ними, а также времени размещения заказов на ресурсы и их количество.

- *Платежная матрица* – это метод, который может оказать помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов решений. Метод применяется, когда требуется определить, какая альтернатива способна внести наибольший вклад в достижение целей. Ожидаемое значение последствий (сумма возможных значений, умноженных на их вероятности) необходимо определить прежде, чем составлять платежную матрицу. Установив ожидаемое значение каждой альтернативы и расположив результаты в виде матрицы, менеджер может сделать выбор, остановившись на наивысшем ожидаемом значении.

- *Модель оптимального обслуживания или модель теории очередей* используется для нахождения оптимального количества каналов обслуживания в сравнении с необходимостью. Например, определение необходимого числа кассиров, которые обслуживают очередь клиентов в банк. Модели очередей снабжают руководство инструментом определения оптимального числа каналов обслуживания, которые необходимо иметь, чтобы сбалансировать издержки в случаях чрезмерно малого или большого их количества.

- *«Дерево решений»* внешне напоминает «дерево целей». Используется для выбора из имеющихся вариантов наилучшего направления действий. Можно использовать в тех же ситуациях, что и модель платежной матрицы. Здесь подразумевается, что данные о результатах, вероятности и тому подобное не влияют на все последующие решения. Но «дерево решений» можно построить под более сложную ситуацию, когда результаты одного решения влияют на последующие.

- *Имитационное моделирование*. Имитация применяется в случаях, слишком сложных для математических методов. Это может быть вызвано чрезмерно большим числом переменных, трудностью математического анализа, определенных зависимостей между переменными или высоким уровнем неопределенности.

Проблемы, требующие применения моделирования: недостоверные исходные допущения, информационные ограничения, страх пользователей, чрезмерная стоимость.

В литературе встречаются разные классификации методов решений. Так, С.В. Добров выделяет метод экстраполяции, моделирование и метод экспертных оценок. П.В. Шеметов обозначил формальный метод, эвристический, метод экспертных оценок. Н.И. Кабушкин все методы принятия решений объединил в три группы: неформальные (эвристические), коллективные, количественные. Рассмотрим их.

Неформальные методы принятия решений подразумевают поиск менеджером наиболее приемлемого решения, базируясь на собственных практических знаниях, убеждениях, субъективных суждениях. Данные решения зачастую принимаются быстро, но также высока вероятность выбора неоптимального варианта.

Коллективные методы принятия решений представляют собой принятие решения группой лиц – сотрудниками организации. Они подбираются по принципу способности творчески мыслить и предлагать нестандартные решения, образованности, обладания практическим опытом, умения генерировать идеи, предлагать их и защищать.

Метод номинальной групповой техники. Члены группы изначально излагают свои предложения по решению проблемы самостоятельно и независимо от других. Каждый участник докладывает свой проект, который рассматривается, но не обсуждается. Затем каждый член группы оценивает предложенные проекты. Набравший наибольшее количество баллов принимается за основу решения.

Метод «Дельфи». Члены группы независимо и анонимно отвечают на детально сформулированный перечень вопросов по рассматриваемой проблеме. Все ответы собираются, и на их основе составляется интегральный документ, содержащий все предлагаемые варианты решений, который доводится до всех участников. На основании этого мнение сотрудников может измениться. Данный процесс повторяется вплоть до достижения согласованного решения.

Метод «мозговой атаки». Каждый член группы предлагает самые различные идеи по поводу решения проблемы. На данном этапе критика и оценка отсутствуют. В дальнейшем идеи централизованно анализируются и структурируются по определенным параметрам. Данные идеи могут модифицироваться вплоть до приобретения прикладного характера.

Количественные методы. Оптимальное решение определяется с помощью использования экономико-математических методов.

Можно сформулировать следующие требования к управленческим решениям: эффективность, экономичность, своевременность, обоснованность, реальность.

Решение может быть неэффективным в результате таких причин, как недостаток информации, времени, опыта, навыков в принятии решений подобного типа, знаний, личные мотивы.

Решения в управлении принимаются с определенной степенью риска. Фактор времени и фактор риска находятся в постоянном противоречии. Способы управления рисками можно разделить в зависимости от целей и применяемого инструментария воздействия на две больших группы: методы предупреждения и ограничения риска (цель – снизить уровень риска) (лимитирование риска, использование гарантий, залогов, фьючерсов, диверсификация рисков, ориентация на среднюю норму прибыли и т.п.) и методы возмещения потерь (цель – возместить причиненный фирме ущерб) (страхование рисков в страховых организациях, формирование специальных страховых и резервных фондов на предприятии).

Контрольные вопросы

1. Что такое управленческое решение?
2. Дайте характеристику взаимосвязи управления и процесса принятия решения.
3. Какие виды управленческого решения Вы знаете?
4. Назовите типы проблем.
5. Поэтапно опишите процесс принятия управленческого решения.
6. Какие методы разработки управленческих решений Вы знаете?

Литература

Основная

1. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента: Учебник. – М.: Триада, 2002. – С. 142–156.
2. *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента: Учебное пособие. – 3-е изд. – М.: Новое знание, 2002. – С. 193–215.
3. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – С. 219–253.
4. *Шеметов П.В.* Элементы научного управления: Учебное пособие. – Новосибирск: НИИХ, 1992. – С. 105–118.
5. *Шеметов П.В.* Менеджмент в схемах, таблицах, рисунках: Учебное пособие. – Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. – С. 26–35.

Дополнительная

1. *Глухов В.В.* Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. – СПб.: Специальная литература, 1995. – С. 24–29, 37–58, 216–233, 241–254.
2. *Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И.* Основы менеджмента: Учебное пособие. – СПб: Олбис, 1997. – С. 155–165.
3. Менеджмент: Учебник для вузов по экономическим специальностям / Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой. – М.: Юнити, 2001. – С. 190–228.
4. Менеджмент и рынок: германская модель: Учебное пособие / Под ред. У. Рора и С. Долгова. – М.: Бек, 1995. – С. 178–179.
5. Менеджмент организаций: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: Инфра-М, 1997. – С. 58–68.
6. *Фалмер Р.М.* Энциклопедия современного управления: В 5 т. – М.: ВИПКэнерго, 1992. – Т. 1. – С. 80–114.

Тема 5. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ И ЛИДЕРСТВО

5.1. Динамика групп

Группа – это относительно обособленное объединение небольшого количества людей, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение длительного времени. Взаимодействие базируется на некотором общем интересе и может быть связано с достижением общей цели.

Некоторые группы оказываются недолговечными, когда миссия выполнена или когда члены группы утрачивают к ней интерес, группа распадается. Каждый из нас принадлежит одновременно к нескольким группам. И некоторые из них достаточно долговечны – семьи.

Особенности группы:

- 1) члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом;
- 2) взаимодействие между членами носит характер непосредственных контактов;
- 3) в группе существует формальное и неформальное распределение ролей.

Существует два типа групп:

- 1) *формальные* – это структурные подразделения в организации, имеют формально назначенного руководителя, структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, формально закрепленные за ними функции и задачи (отдел маркетинга, проект);

2) *неформальные* – это группы, которые создаются членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п., обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения, определенное распределение ролей и позиций, явного или неявного лидера.

Формальные организации создаются по воле руководства, по заранее продуманному плану. Неформальные организации создаются спонтанно для достижения определенных целей, которые являются причиной их существования, или возникают в результате интенсивного социального взаимодействия внутри формальной организации. Неформальные организации организованы так же, как и формальные – у них имеется иерархия, лидеры и задачи. В неформальных (эмерджентных) организациях существуют нормы – эталоны поведения, которые подкрепляются системой поощрений и санкций.

Причины создания неформальных организаций:

- удовлетворение потребности в чувстве принадлежности;
- помощь в организации выполнения работы, совет;
- защита от враждебных проявлений внешнего окружения;
- общение;
- тесное общение и симпатия.

Характеристика неформальных организаций (свойства):

- социальный контроль – установление и укрепление норм, поведения, одежды, приемлемых видов работ, за нарушение – отчуждение;
- сопротивление переменам, так как они могут нести угрозу существования неформальной организации, к сокращению возможностей взаимодействия и удовлетворения социальных нужд;
- наличие неформальных лидеров.

Неформальной организацией необходимо управлять, иначе она не достигнет своих целей.

Трудности, связанные с неформальной группой: невысокое мнение о ней руководителей, слухи, принятые группой нормы могут привести к снижению продуктивности; сопротивление переменам. Достоинствами являются: преданность группе перерастает в преданность организации; цели группы могут совпадать с целями организации; нормы эффективности группы превышают нормы эффективности организации; формирование корпоративного духа.

5.2. Стили менеджмента и лидерство

Стиль управления – это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера.

Под **стилем управления** также понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Таким образом, все определения стиля управления сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, т.е. стиль – это система постоянно применяемых методов руководства.

Организации, добивающиеся успеха, отличаются тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. Синонимом слова «руководство» является слово «лидерство». **Лидерство** – это тип управленческого взаимодействия между руководителем и подчиненными, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных: лидерские качества, лидерское поведение и ситуация, в которой действует лидер.

Теории лидерских качеств. Первые исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от нелидеров. Ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров.

В 1948 г. Ральф Стогдилл выявил пять качеств лидера: ум, господство, уверенность в себе, активность и энергичность, знание дела. В 1959 г. Ричард Манн определил семь качеств лидера и особенно выделил ум. В середине 80-х годов американский консультант Уоррен Беннис определил четыре группы лидерских качеств: управление вниманием, управление значением (значимость цели), управление доверием и управление собой. Но Беннис пришел к выводу, что лидер в одной организации может не быть таковым в другой.

Последующее изучение выделило четыре группы лидерских качеств: физиологические, психологические, умственные, личностные деловые. Но представители этого подхода пришли в результате к выводу, что не все люди, обладающие лидерскими качествами, являются лидерами.

Недостатки теории лидерских качеств:

- перечень важных лидерских качеств оказался практически бесконечным;
- не удалось установить связь между лидерскими качествами и лидерством;
- отсутствует объективность при выявлении лидерских качеств.

Концепции лидерского поведения, или поведенческий подход. Согласно этому подходу, эффективность лидерства определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным. Развитие этого подхода началось перед Второй мировой войной и продолжалось до середины 60-х годов. Концепции лидерского поведения включают в себя исследования Курта Левина, университета штата Огайо, Мичиганского университета, систему управления Лайкерта, «Управленческую решетку» Моутона–Блейка.

Курт Левин сравнивал эффект от либерального, демократического и авторитарного стилей управления и выделил следующие их характеристики (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Содержание стилей управления, по К. Левину

| Параметр стиля | Авторитарный стиль | Демократический стиль | Либеральный стиль |
|---|---|--|--|
| Природа | Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера. Прерогатива в установлении целей и выборе средств за лидером. Коммуникационные потоки преимущественно сверху. Руководитель определяет содержание задачи и конкретные способы их выполнения. Предпочтение наказанию, жесткому тону, официальным отношениям, дистанции | Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера. Руководитель доверяет подчиненным, интересуется их мнением, обсуждает проблемы, прислушивается к советам. Принятие решений разделено по уровням на основе участия. Коммуникации активно осуществляются в двух направлениях. Руководитель стремится апеллировать к человеческим потребностям высокого уровня принадлежности, высокой цели, самовыражения | Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу подчиненных. Подчиненным дается почти полная свобода в определении своих целей и контроле за своей работой. Присутствует разделение власти и участие исполнителей в управлении, ответственность распределяется между исполнителями. Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме. Руководитель выступает как эксперт, советчик. Коммуникация на горизонтальной основе |
| Сильные стороны | Внимание срочности и порядку, возможность предсказания результата | Участие подчиненных в управлении | Позволяет начать дело так, как это видится, и без вмешательства лидера |
| Слабые стороны | Сдерживание инициативы | Требуется много времени для принятия управленческого решения | Подчиненные могут потерять скорость и направление движения |
| Наиболее приемлемые области для использования | Армия, милиция, точное машиностроение | Производство и реализация товаров, финансовые организации | Научные и творческие организации |

К. Левин ожидал, что наибольшая эффективность управления будет при демократическом стиле, но исследования показали, что при авторитарном, хотя исполнители в большей степени предпочитали демократический. В результате не было найдено прямой связи между стилем и эффективностью лидерства.

Каждый из этих стилей подразделяется на два подвида (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Характеристика подвидов стилей управления, по К. Левину

| Подвиды стиля | Характеристика |
|------------------------|---|
| 1 | 2 |
| Авторитарный | |
| Эксплуататорский | Руководитель не доверяет подчиненным, не спрашивает их мнения, берет на себя всю ответственность, исполнителям дает только указания, стимулирование – наказание |
| Благожелательный | Руководитель относится к подчиненным снисходительно, по-отечески. Интересуется мнением подчиненных, но поступает по-своему, что может ухудшить психологический климат. Исполнителям предоставляется в ограниченных объемах самостоятельность. Мотивирование – страх наказания, но незначительно |
| Демократический | |
| Консультативный | Руководитель доверяет подчиненным, советуется с ними, использует ценные предложения, но решения принимает самостоятельно. Стимулирование – поощрение, редко – наказание |
| Партисипативный | Руководитель максимально доверяет подчиненным, выслушивает и использует их советы. Решения принимаются коллегиально. Широкий обмен информацией. Подчиненные привлекаются к разработке целей и контролю |

| 1 | 2 |
|-----------------------------------|---|
| Либерально-попустительский | |
| Либеральный | Руководитель ставит перед исполнителями проблему, формирует требуемые организационные условия, задает границы и правила действия, а сам отходит на второй план и выполняет функции консультанта, оценивающего полученные результаты. Поощрение – внутренние стимулы |
| Бюрократический | Руководитель уходит от дел, передавая их в руки преемников, которые применяют авторитарный стиль |

Стили плавно переходят друг в друга, четких границ между ними нет.

Исследования университета штата Огайо. В послевоенное время исследовалась взаимосвязь между двумя переменными: структурой отношений (правила и процедуры работы, определение ролей, налаживание коммуникаций) и отношениями в рамках структуры (психологический климат, доверие, уважение).

В результате сотрудниками университета штата Огайо было выделено четыре стиля руководства (рис. 5.1). Эффективное лидерство для любых условий так и не было найдено.

| | | | |
|---------------------------------|--|---|--|
| Высокое | Больше внимания персоналу, меньше – структурированию заданий | Лидер уделяет максимум внимания работе и персоналу | |
| | Низкое | Лидер не справляется с работой, стремится компенсировать это работой с персоналом | Основное внимание работе и мало – коллективу |
| Внимание отношениям в структуре | Низкое | Внимание структуре отношений | Высокое |

Рис. 5.1. Исследования университета штата Огайо

При стиле «максимальное внимание структуре отношений» наибольший эффект достигается при следующих условиях: сильное давление на исполнителей, задание удовлетворяет работников, работники инструктированы, как выполнять работу, соблюдается эффективный масштаб управляемости. При стиле «максимальное внимание отношениям в структуре» наибольший эффект достигается при следующих условиях: задания рутинные, работники готовы к участию в управлении, должны самостоятельно чему-то обучаться, отсутствует существенное отличие в статусе между руководителем и исполнителями.

Продолжив эти исследования, Р. Блейк и М. Моутон создали модель под названием «Управленческая решетка» (рис. 5.2).

Пользуясь данной решеткой, можно заранее определить требования к определенной должности и пригодность конкретного претендента к этой должности.

Исследования Мичиганского университета. Также были исследованы две переменные в поведении лидера: внимание к работе и работникам. Выводы университета об эффективном лидере: имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними; использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками; устанавливает высокий уровень выполнения работы и напряженные задания. Позже эти выводы были положены в основу концепции Ренсиса Лайкерта – «Системы управления 1, 2, 3 и 4». Лайкерт выделил четыре стиля управления (табл. 5.3).

Стили менеджмента, по Р. Лайкерту:

- эксплуататорско-авторитарный – система 1;
- благосклонно-авторитарный – система 2;
- консультативно-демократический – система 3;
- основанный на участии – система 4.

Р. Лайкерт пришел к выводу, что эффективное лидерство расположено ближе к системе 4 и реже к системе 1. Но выводы Лайкерта применимы не ко всем ситуациям.

Ситуационные теории лидерства (модель В. Врума – Ф. Йеттона – А. Яго). Согласно этой модели, уровень привлечения подчиненных к участию в принятии решения зависит от ситуации. Для определения приемлемого лидерского стиля, соответствующего ситуации, используется «дерево решений». Каждая ситуация оценивается по критериям, и в зависимости от высокого или низкого значения идет движение слева направо. Критериями являются: присутствие критерия выбора эффективного решения, наличие достоверных сведений для выбора решения, четкость и структурированность проблемы, требования к обязательствам подчиненных,

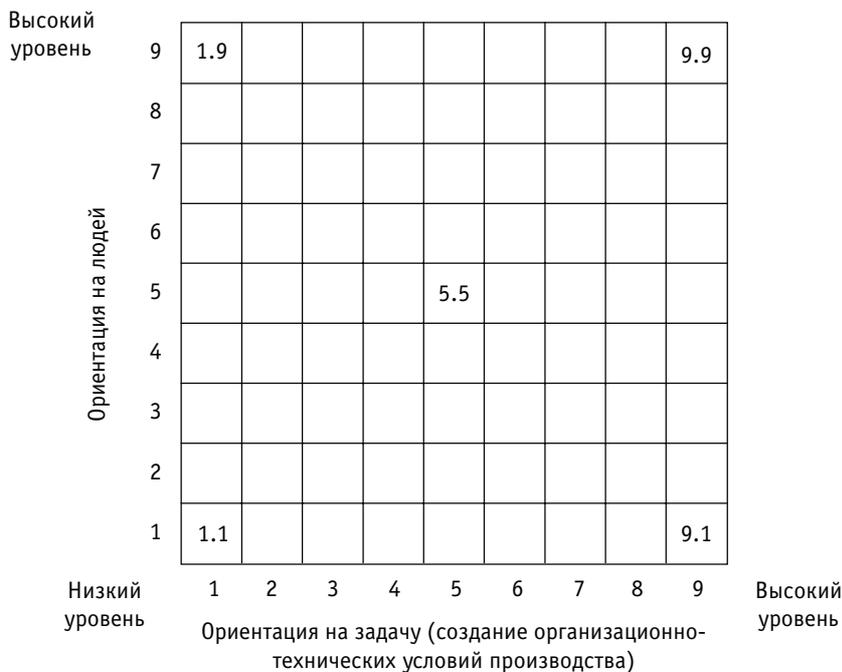


Рис. 5.2. «Управленческая решетка» Р. Моутона и Дж. Блейка:

- 1.1 – «мало управления», «примитивное руководство». Мало внимание уделяется работе и коллективу. Такой руководитель долго на посту не продержится;
- 1.9 – «управление людьми», «домик в деревне» – главное внимание уделяется людям, морально-психологическому климату и творческому настрою, считая, что так можно достичь высоких результатов, не уделяя много внимания организационно-техническим условиям (научные организации, детские сады, библиотеки);
- 9.1 – «управление работой». Основное внимание – организационно-техническим условиям, мало – отдельным людям, авторитарный стиль менеджмента;
- 9.9 – «управление участием», «команда». Создается команда единомышленников, способных на любые дела. Здесь совместно определяются цели деятельности, благоприятные условия для их осуществления и самореализации людей;
- 5.5 – «баланс работы и психологического климата». Руководитель твердо стоит на ногах во всех сферах управленческой деятельности, однако не хватает с неба звезд.

Таблица 5.3

Содержание «Систем управления 1, 2, 3 и 4» Р. Лайкерта

| Организационные переменные | Система 1 | Система 2 | Система 3 | Система 4 |
|--|---|---|--|---|
| Уровень доверия лидера к своим подчиненным и его уверенность в них | Не уверен в подчиненных и не доверяет им | Снисходительная уверенность и доверие типа «мастер–раб» | Значительная, но не безоговорочная уверенность, доверие типа «начальник-подчиненный». Стратегические решения принимаются верхним уровнем управления, а тактические – исполнителями | Полная уверенность и доверие во всем |
| Характер мотивации | Страх, угрозы и отдельные вознаграждения | Вознаграждения и в определенной мере наказания | Вознаграждения, отдельные наказания и некоторое привлечение к участию к управлению | Материальное вознаграждение, участие в управлении |
| Характер влияния на подчиненных и взаимодействия с ними | Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии | Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения подчиненных, страх и осторожность у подчиненных | Умеренное взаимодействие с проявлением доверия к работникам | Глубокое дружеское взаимодействие с подчиненными, уверенность в них, децентрализация решений, групповые решения, делегирование полномочий |

вероятность подчинения, общность целей, вероятность конфликта между исполнителями. Для принятия решения в зависимости от ситуации рекомендуется использовать пять стилей:

- автократичный I – руководитель принимает решение сам, используя имеющуюся у него информацию;
- автократичный II – руководитель получает необходимую информацию от подчиненных, привлекая их на этом этапе, но решение принимает сам;
- консультативный I – руководитель беседует по проблеме с подчиненными, имеющими к ней отношение в отдельности друг от друга, но решение принимает сам;
- консультативный II – руководитель беседует с подчиненными по проблеме, вместе собрав их. Решение принимает сам;
- групповой – проблема обсуждается в группе, собравшиеся принимают консенсуальное решение.

Теория жизненного цикла П. Херсли и К. Бланшара. Степень проявления власти лидера зависит от уровня зрелости его последователей. Зрелость – это степень наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу. Зрелость состоит из профессиональной зрелости (знания, навыки, опыт) и психологической (желание и мотивированность работника).

Выделяют четыре стадии зрелости:

- 1) люди не способны и не желают работать – они некомпетентны и не уверены в себе;
- 2) люди не способны, но желают работать;
- 3) люди способны, но не желают работать;
- 4) люди способны и желают работать.

В зависимости от этого выделяют четыре стиля управления (рис. 5.3):

- 1) указывающий – при низкой зрелости последователей. Высокая директивность, которая позволяет тщательно присматривать за работниками, помогая не способным и не желающим взять на себя ответственность по работе;
- 2) убеждающий – при умеренно низкой последовательности. Руководитель реализует в равной мере директивность и поддержку тем, кто не способен, но желает работать;
- 3) участвующий – при умеренно высокой зрелости последователей. Способные к работе, но не желающие ее выполнять подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть мотивированными;
- 4) делегирующий – для руководства высокзрелыми подчиненными. Незначительная директивность и значимая поддержка работников. Позволяет способным и желающим работать взять на себя максимум ответственности и творчества.

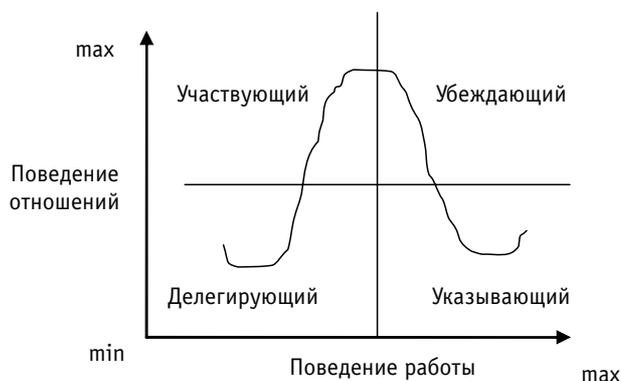


Рис. 5.3. Теория жизненного цикла П. Херсли и К. Бланшара

Континуум лидерского поведения Танненбаума–Шмидта. Лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения в зависимости от трех факторов: лидера, его последователей и сложившейся ситуации (рис. 5.4).

Существует два крайних лидерских стиля, основанных на предположениях лидера об источниках его власти и природе человека: демократический (власть дается последователям, люди способны к творчеству и самоуправлению), автократичный (власть осуществляется лидером, люди ленивы). Между ними существует еще пять стилей лидерства.

Теория случайностей Фреда Фидлера. Для определения лидерского стиля Ф. Фидлер разработал шкалу характеристик наименее предпочитаемого работника (НПР). Опрашиваемые, отмечая баллы по каждой из

Демократический стиль
←
→
Авторитарный стиль
Ориентация на отношения

Ориентация на работу

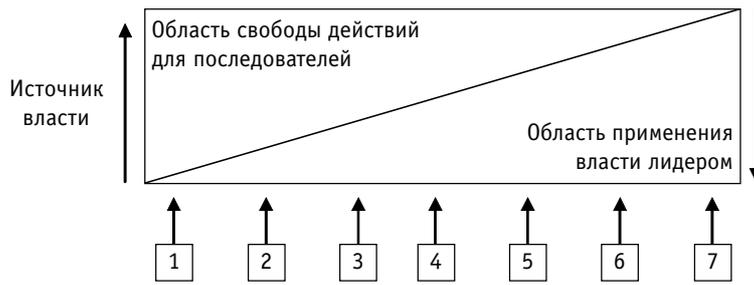


Рис. 5.4. Континиум лидерского поведения Танненбаума–Шмидта:

- 1 – лидер разрешает последователям действовать в пределах зоны свободы; 2 – лидер в определенных пределах делегирует решение группе; 3 – лидер выдвигает проблемы, просит дать предложения и принимает решения; 4 – лидер предлагает решения и считает возможным их изменение; 5 – лидер выдвигает идеи и предлагает их обсудить; 6 – лидер убеждает последователей в своих решениях; 7 – лидер принимает решения и доводит их до подчиненных

позиций шкалы, должны описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно. Пример отдельных позиций:

| | | | | | | | | | |
|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|
| <i>Недружественен</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | <i>Дружественен</i> |
| <i>Приятный</i> | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | <i>Приятный</i> |
| <i>Все отвергающий</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | <i>Все принимающий</i> |
| <i>Напряженный</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | <i>Расслабленный</i> |

Ведется подсчет баллов и определяется стиль лидера. Лидеры, набравшие высокие баллы, т.е. описавшие своего НПР очень позитивно, обладают стилем, ориентированным на отношения, а набравшие более низкие баллы – стилем, ориентированным на работу.

Ф. Фидлер выявил три фактора, влияющих на поведение лидера:

- 1) отношения между руководителем и членами коллектива (лояльность подчиненных, доверие их к своему руководителю, привлекательность руководителя для исполнителей);
- 2) структура задачи (четкая формулировка и структуризация задачи, а не расплывчатость и бесструктурность);
- 3) должностные полномочия – власть, связанная с должностью руководителя (табл. 5.4).

Таблица 5.4

Теория случайностей Ф. Фидлера

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|---------|---------|----------|----------|---------|--------|----------|----------|
| Взаимоотношения руководителя и подчиненных | Хорошие | Хорошие | Хорошие | Хорошие | Плохие | Плохие | Плохие | Плохие |
| Формулировка и структурированность задачи | Четкая | Четкая | Нечеткая | Нечеткая | Четкая | Четкая | Нечеткая | Нечеткая |
| Должностные полномочия руководителя | Сильные | Слабые | Сильные | Слабые | Сильные | Слабые | Сильные | Слабые |
| Предпочтительны руководители, ориентированные на создание коллектива и налаживание отношений | | | | | | | | |
| Предпочтительны руководители, ориентированные на создание организационно-технических условий | | | | | | | | |

Стиль лидера соответствует ситуации, но в целом постоянен.

К ситуационным теориям лидерства также относятся мотивационные теории. Наиболее известная из них – **теория «путь – цель» Р. Хауса и Т. Митчелла**. Этот подход объясняет взаимодействие, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. Руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей, увеличивая личную выгоду достижения подчиненными цели работы. Руководитель может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и увеличивая возможность личной удовлетворенности.

В зависимости от ситуации выделяют четыре стиля лидерства:

- 1) амбициозные задания, недостаточное вознаграждение – *директивное лидерство* – высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, что и как делать, а также что и когда от них ожидается;
- 2) утомительная и неинтересная работа, неуверенность в силах – *поддерживающий стиль* – большое внимание нуждам работников, развитие дружественного климата, общение с подчиненными на равных;
- 3) отсутствие возможностей отличиться – *лидерство, ориентированное на достижение*, – постановка напряженных, но притягательных целей, внимание к качеству работы, вера в работников;
- 4) цель не определена – *участвующее лидерство* – совет с подчиненными, внимание их предложениям, привлечение подчиненных к участию в управлении.

Психоаналитические теории исходят из того, что человек всегда присутствует в системе лидерства – с самого рождения в семье, где лидерами являются родители, затем – в организации, где лидеры – руководители, а вся организация воспринимается как семья. Психоаналитический подход выделяет четыре ступени в развитии личности: происхождение семьи, взросление индивида, зависимость и независимость от лидера, репрессии и темные стороны (человек скрывает мысли, неприемлемые в обществе). Поведение человека можно понять только зная его предшествующий опыт и чувства, ассоциируемые с этим опытом.

Модель «анализ взаимоотношений» Э. Берна. Э. Берн выделил три состояния лидера в соответствии с его ролью в семье (рис. 5.5).

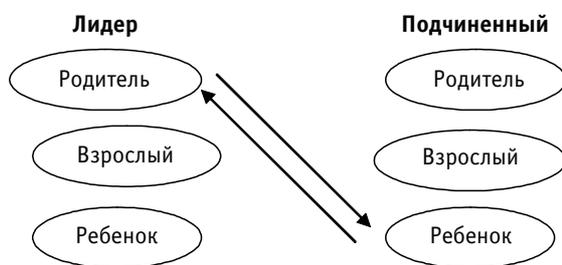


Рис. 5.5. Модель «анализ взаимоотношений» Э. Берна

Лидер в этой модели действует как родитель, а исполнитель как ребенок.

Психоаналитический подход уделяет особое внимание отношениям лидера и его последователей, приветствуется творческое развитие и совершенствование личности, не приветствуется использование людей в личных целях лидера. Отрицательной чертой подхода является также то, что социокультура и нормы поведения в организации не учитываются.

В последнее время в теории лидерства формируются новые подходы: теория лидерских качеств в конкретной ситуации, атрибутивные теории, теории транзакционного анализа, теории трансформационного лидерства.

Личностно-ситуационные теории лидерства пытаются объединить влияние личностных и ситуационных факторов на лидера и его поведение.

Дж. Браун сформулировал пять законов лидерства. Лидер должен:

- 1) входить в состав группы, где желает стать лидером;
- 2) чувствовать, что желает группа и на что она способна;
- 3) уметь приспособиться к социальному окружению;
- 4) стремиться воплотить стратегические ориентиры данной группы;
- 5) понимать, что при сокращении свободы его лидерства увеличивается возможность лидерства других лиц.

Еще одним примером этого подхода является *концепция взаимодействия*. В любой группе формируется своя структура взаимоотношений подчиненных с лидером и иерархией, в основе которой лежит активность и прилагаемые усилия к общему делу каждого члена. Существует три вида лидеров:

- патриарх – вызывает любовь и страх подчиненных одновременно;
- тиран – вызывает страх;
- харизматический лидер – вызывает любовь и уважение.

Атрибутивные теории предполагают, что знание причин, создавших ситуацию, усиливают лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Лидер стремится управлять и изменять причины поведения подчиненных, а не само поведение.

Теории транзакционного анализа, или теории обмена концентрируют внимание на поведении лидера и его последователей (ранее – только лидера), рассматривают отношения лидера и каждого члена группы в отдельности (ранее – лидера и группы). Рассматривается процесс принадлежности или непринадлежности члена коллектива к группе. Человек считается принадлежащим группе, если он:

- обсуждает пути достижения целей с лидером;
- берет на себя дополнительные обязательства.

В результате он получает:

- больше внимания от лидера;
- больший доступ к информации;
- большее влияние, уверенность.

Те члены организации, которые не смогли в процессе трудовой деятельности войти в группу, оказывались за ее пределами, чувствовали себя отчужденно.

Каждый, кто становится членом организации, в процессе пребывания в ней проходит три ступени развития:

- 1) *незнакомец* – лидер и член группы общаются согласно должностным полномочиям, лидер воспринимается как человек с более высоким положением, распределяющий вознаграждение. Игрет роль интерес новичка, а не цели группы;
- 2) *знакомый* – больший доступ к информации, ресурсам организации, оценивается – может ли член группы выполнять новую работу, надежен ли;
- 3) *партнер* – полное доверие, уверенность в двух направлениях, взаимоуважение, наиболее эффективно как для членов группы, так и организации.

Теории трансформационного лидерства предполагают, что для успешного лидерства лидер должен менять взгляды и поведение других членов группы. Формы трансформационного лидерства:

- *харизма* – лидеры, являющиеся идеалом и эталоном для подражания для своих подчиненных (бог);
- *вдохновляющая мотивация* – лидеры вдохновляют своих последователей к действиям;
- *интеллектуальная стимуляция* – лидеры мотивируют своих подчиненных к творчеству и инновациям (наука, культура);
- *индивидуальное участие* – лидеры стараются принять участие и удовлетворить потребности подчиненных.

Новые теории концентрируют все достижения предыдущих теорий. Эти теории основываются на том, что лидер находит эффективное решение проблемы и вдохновляет, ведет последователей на достижение поставленных целей.

5.3. Руководство: власть и партнерство

Проблема власти и партнерства в руководстве является одной из самых сложных и многосторонних. Консенсус между руководством, властью и нахождением дружеских, равноправных взаимоотношений с подчиненными пытается найти каждый руководитель. В процессе определения нормы власти и характера партнерства руководители зачастую склоняются к теории «X» или теории «Y», теории «A» или теории «Z». Еще одним исследованием в этой области является теория Дэвида Мерсера (15 лет проработал в компании IBM, 6 лет возглавлял английское отделение фирмы), которую он назвал «принципы J».

Суть «принципов J» (схожи с теорией «Z») заключается в следующем:

- 1) сильные убеждения, ведущие к установлению определенных целей;
- 2) разделяемые работниками этические ценности;
- 3) пожизненный найм;
- 4) повышение разнообразия работ;
- 5) личное стимулирование;
- 6) развитие неспециализированной карьеры;
- 7) личное (на основе консенсуса) участие в принятии решений;
- 8) неявный контроль, ориентированный на систему ценностей;
- 9) развитие глубокой культуры;
- 10) холистический подход к оценке работников (удовлетворение всех потребностей человека).

Главное в системе «принципов J»: формирование отношения доверия, партнерства между менеджментом и работниками, способствующего гибкости в работе и средствах трудовой мотивации.

5.4. Конфликтность в рабочих коллективах

Менеджер, согласно своей роли, находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван решать его, это одна из его важнейших функций.

Конфликт – это противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами. **Предмет конфликта** – различия во взглядах и оценках.

Существует множество классификаций конфликтов в организации. Так, *по характеру* конфликты делятся:

- 1) на объективные – связаны с реальными проблемами, возникающими в развитии организации;
- 2) на субъективными – различие индивидуальных оценок событий, отношений между людьми.

По последствиям конфликты бывают:

- 1) конструктивные – предполагают возможность рациональных преобразований в организации, способствуют ее развитию;
- 2) деструктивные – предполагает разрушение системы отношений между людьми, вносят дезорганизацию в ход производственных процессов.

Причинами конфликтов можно назвать:

- а) ограниченность ресурсов – борьба за распределение дефицитных средств;
- б) взаимозависимость задач – при неадекватной работе одного из подразделений в результате взаимозависимости задач снижается продуктивность всей организации;
- в) различия в целях отдельных подразделений;
- г) различия в представлениях и ценностях отдельных людей;
- д) различия в манере поведения и жизненном опыте;
- е) неудовлетворительные коммуникации.

Модель конфликта как процесса можно представить следующим образом (рис. 5.8).

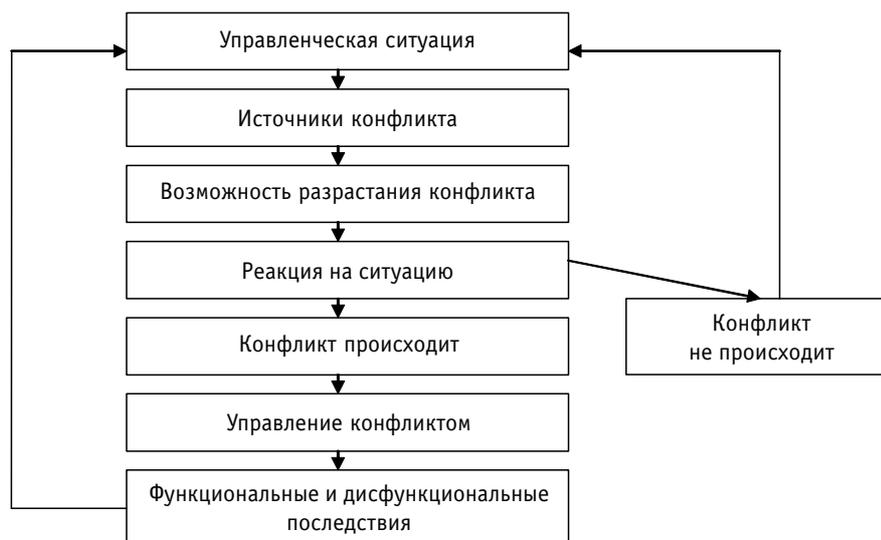


Рис. 5.6. Модель конфликта как процесса

Возрастание количества источников конфликта приводит к росту возможности возникновения конфликта. Люди не всегда вступают в конфликты, если они влекут за собой малые потери. Последствия конфликта:

1. Функциональные:

- проблема решается способом, который устраивает все стороны – снижается враждебность, вынужденность поступать против воли;
- расположенность в большей мере к сотрудничеству;
- конфликт уменьшает синдром покорности, что улучшает качество принимаемых решений, выдвигаются альтернативные варианты решений.

2. *Дисфункциональные*: неудовлетворенность, текучесть кадров, снижение производительности труда, меньшая степень сотрудничества сторон в будущем, враждебность, непродуктивная конкуренция, представление своих целей как положительных, целей других сторон как отрицательных.

Выделяют два способа преодоления конфликтной ситуации:

- 1) педагогический (беседа, просьба, убеждения);
- 2) административный (подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу, разрешение по приговору – решение комиссии. Приказ руководителя, решение суда).

М.Х. Мескон выделяет две группы других способов управления конфликтной ситуацией:

1. *Структурные:*

- разъяснение требований к работе;
- координирующие методы – установление иерархии полномочий, общая координирующая деятельность конфликтующих сторон;
- интеграционные методы – введение общего зама для конфликтующих сторон, межфункциональных групп, межотдельских совещаний;
- «разведение» участников конфликта по ресурсам, целям, средствам или снижение их взаимозависимости;
- установление общеорганизационных целей для конфликтующих;
- конфронтация (вынесение проблемы на всеобщее обсуждение с целью перевода конфликта с личностных мотивов на конкретную проблему);
- структура системы вознаграждений за бесконфликтную деятельность.

2. *Межличностные:*

- уклонение – не уступать, но и не настаивать на своем, воздерживаться от споров, отрицать конфликт;
- принуждение – высокая напористость, навязывание своей точки зрения, применение власти;
- сглаживание – уступчивость, высокая кооперативность, направленность на сохранение и восстановление хороших отношений;
- компромисс – поиск промежуточных «средних» решений, от которых никто особенно не выигрывает, но и не теряет;
- решение проблемы – выявление мнений конфликтующих сторон и нахождение лучшего варианта решения, не ориентируясь на личные выгоды.

5.5. Факторы эффективности управления

Эффективность управления – это управление, для которого характерны правильно выбранные цели, на которых сконцентрированы все усилия организации, а также достижение этих целей с наименьшими издержками (наибольшей результативностью).

Эффективность менеджмента определить очень сложно. Нет единого показателя. Отсутствуют прямые показатели этой оценки, зачастую она проводится с помощью косвенных методов, которые не всегда есть результат деятельности менеджмента.

Существуют два подхода к оценке управленческой деятельности:

- 1) измерение результативности организационной системы;
- 2) оценка эффективности управления через показатели деятельности объекта управления.

Измерение результативности организационной системы проводится с помощью следующих показателей:

- качество – это степень соответствия объекта требованиям, предъявляемым системой контроля, и ожиданиям покупателей;
- ресурсоемкость – это количество продукции, созданной из единицы ресурсов;
- прибыльность – это показатель, отражающий величину прибыли, приходящейся на 1 руб. издержек;
- экономичность – это соотношение ресурсов, предназначенных для потребления и фактически потребленных;
- степень введения инноваций в деятельность организации;
- условия труда;
- удовлетворенность покупателя – один из самых важных показателей, аккумулирует в себе все ранее названные критерии эффективности.

Оценка эффективности управления через показатели деятельности объекта управления предполагает, что эффективность управления определяется эффективностью работы системы (организации) – объекта управления. Коэффициентами, относящимися к этому подходу, являются следующие соотношения:

- затрат на управление и общей величины затрат на изготовление и сбыт товара;
- управленческих сотрудников и производственного и обслуживающего персонала;
- чистой прибыли и численности сотрудников аппарата управления;
- линейного и функционального персонала аппарата управления;
- объема продаж к количеству менеджеров.

Также критериями эффективности управления являются коэффициенты оценки финансового состояния предприятия: показатели ликвидности, управления активами, источниками средств, рентабельности, деловой активности.

Отечественные специалисты оценивают эффективность управления через следующие показатели:

- экономические: рентабельность, качество товаров, производительность, способность к инновациям;
- социально-психологические: условия труда, мотивация, морально-психологический климат и авторитет руководителя в коллективе, мнение коллектива о себе.

Существуют методики оценки и уровня личной работы руководителя. Одна из методик является балльной, в которой руководитель оценивается по двенадцати критериям: определяет цели для организации, последователен, оценивает свои действия, определяет время для достижения целей, рассматривает возможности для своего карьерного роста, принимает допустимый риск, уделяет одинаковое внимание работе и личной жизни, уточняет со временем правильность поставленных целей, эффективно распределяет свои силы, рационально спускает задания на нижестоящие уровни, умеет ставить цели в соответствии с внешней средой, объективно оценивает действия своих последователей. Каждая обозначенная черта менеджера оценивается по 10-балльной системе. Суммарная оценка показывает уровень личной работы руководителя.

Контрольные вопросы

1. В чем суть теории лидерских черт, или теории «великого человека»?
2. Определите стили руководства, по Р. Лайкерту.
3. Дайте характеристику ситуационным теориям лидерства.
4. В чем суть личностно-ситуационных теорий лидерства?
5. Какие виды конфликтов Вы знаете?
6. Какова модель конфликта как процесса?
7. С помощью каких критериев можно оценить эффективность менеджмента?

Литература

Основная

1. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента: Учебник. – М.: Триада, 2002. – С. 270–284, 303–316.
2. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 2-е изд. – М.: Гардарики, 2006. – С. 443–507.
3. *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента: Учебное пособие. – 3-е изд. – М.: Новое знание, 2002. – С. 241–293.
4. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – С. 488–563.

Дополнительная

1. *Алешина И.* Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров. – М.: Гном-Пресс, 1997. – С. 195–207.
2. *Почепцов Г.Г.* Коммуникативные технологии двадцатого века. – М., 2002. – С. 182–210.
3. *Почепцов Г.Г.* Теория коммуникации. – М.: Рефл-бук; Ваклер, 2003. – С. 485–532.
4. *Чумиков А.Н.* Связи с общественностью: Теория и практика: Учебное пособие. – М.: Дело, 2004. – С. 318–349.

Раздел 2. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ И СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Тема 6. СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ КАК СПОСОБ ГАРМОНИЗАЦИИ ОТНОШЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И СОЦИУМА

6.1. Организация и социальная среда.

Соотношение прагматических целей организации и проблем социума

Сегодня существует масса определений публик рилейшнз. Сэм Блэк, как многие считают, – основоположник науки связей с общественностью, определяет PR как *искусство и науку достижения гармонии посредством взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности*.

Наиболее точно сущность PR выражена в определении этого феномена как *деятельности по переводу прагматических целей организации в приемлемую для общества политику*. Определение жесткое, но точное. Как его понимать? А так, как понимает, например, известная фирма «Джонсон и Джонсон», трансформируя свои конкретные бизнес-цели в общественно значимый девиз фирмы: «Мы заботимся о вас и о вашем здоровье».

Доведением до общественности этих благих намерений фирмы занимается служба PR.

Обычно PR рассматривают в двух разрезах. С одной стороны, как систему методов и приемов, с помощью которых достигается желанное «взаимопонимание и сотрудничество», определяющее в конечном счете поведение общественности (индивида, группы, контактных аудиторий). С другой – как некое подразделение, службу, ориентированную на эффективное коммуникационное взаимодействие с общественностью, или иначе – с внешней и внутренней средой организации. И в этом плане PR можно определить как *рационально структурированную систему коммуникационного обеспечения деятельности организации*.

PR – это деятельность, связанная с решением коммуникационных проблем организации с социумом и внутри самой организации. PR – это одна из функций управления, способствующая установлению и поддержанию общения, взаимопонимания, расположения и сотрудничества между организацией и ее общественностью. Они включают в себя решение различных проблем: обеспечивают руководителей организации информацией об общественном мнении, оказывают им помощь в выработке ответных мер; обеспечивают деятельность руководства в интересах общественности; поддерживают его в состоянии готовности к различным переменам путем заблаговременного предвидения тенденций; используют исследование и открытое общение в качестве основных средств деятельности (С. Блэк). Полную характеристику PR можно найти в официальном заявлении Американского общества общественных отношений: PR, способствуя установлению взаимопонимания между отдельными группами и организациями, помогают нашему сложному плюралистическому обществу принимать решения и действовать более эффективно. Они обеспечивают гармонизацию частной и общественной деятельности.

PR служат многим общественным институтам: предпринимательству, профсоюзам, правительственным учреждениям, добровольным ассоциациям, фондам, больницам, образовательным и религиозным организациям. Для достижения целей организации от ее руководителей требуются знания и понимание взглядов и ценностей людей, с которыми организация работает. Сами же цели определяются внешними факторами. Специалист по PR выступает в роли советника руководителя и в качестве посредника, помогающего тому перевести личные цели и задачи в разумную, приемлемую для общества политику.

Выделим ряд узловых характеристик, позволяющих уяснить специфику изучаемого объекта.

Во-первых, главное направление деятельности PR – это достижение взаимопонимания, гармонии между индивидом, организацией, обществом. Это гармонизация частной и общественной деятельности.

Во-вторых, деятельность PR направлена на обеспечение целей организации. Анализ практики PR показывает, что зачастую проблема гармонизации отношений организации и ее общественности волнует руководство лишь в той мере, в какой способствует достижению практических целей организации.

В-третьих, эта деятельность заключается в переводе прагматических целей организации в приемлемую для общества политику.

В-четвертых, эта деятельность включает:

- обеспечение руководства организации информацией об общественном мнении;
- оказание помощи руководству в выработке ответных мер на воздействие негативных факторов;
- поддержание организации в состоянии готовности к переменам.

В-пятых, эта деятельность направлена как внутрь организации, так и на множество различных аудиторий, представляющих внешнюю среду организации.

В-шестых, специалист по PR управляет всей системой коммуникационных отношений организации и выступает также в качестве советника руководителя и посредника между ним и общественностью.

К основным методам PR можно отнести:

- анализ и прогнозирование тенденций;
- исследования и открытое общение.

Система функций PR определяется следующим перечнем:

- *аналитико-прогностическая* (анализ, прогнозирование тенденций, исследования);
- *организационно-управленческая* (обеспечение целей организации, выработка ответных мер);
- *коммуникативно-информационная* (достижение взаимопонимания, гармонии, обеспечение руководства информацией);
- *консультационно-методическая* (выступает в качестве советника руководителя).

В случае не востребоваания коммуникативно-информационной функции говорить о PR не имеет смысла. Именно наличие этой функции является необходимым условием существования PR. Реализация ее с помощью соответствующих технологий и методик обеспечивает устранение малоэффективной коммуникации, прокладывая путь к взаимопониманию и сотрудничеству с искомыми аудиториями.

Паблик рилейшнз – это функция менеджмента, которая оценивает отношения общественности, идентифицирует политику и действия индивидуума или организации с общественными интересами и реализует программу действий для обретения общественного понимания и принятия.

Основная цель ведения деятельности PR организацией – это создание внешней и внутренней социально-политико-психологической среды, благоприятной для успеха организации, обеспечение необходимого поведения этой среды в отношении фирмы. Деятельность PR в организации может вестись по нескольким направлениям, ориентированным на различные группы общественности (широкую или местную) или на достижение конкретных целей (формирование имиджа организации, преодоление кризиса и т.д.).

Основными сферами или направлениями деятельности PR являются: работа со средствами массовой информации (отношения с широкой общественностью), отношения с потребителями, с партнерами, с местной общественностью, с сотрудниками организации, с государством и местными органами управления, с инвесторами (финансовые PR), управление кризисом (кризис-PR).

PR-консультанты обеспечивают запланированную коммуникацию с такими различными аудиториями общественности, как:

- акционерные и финансовые общества (им передают руководящую и финансовую информацию, формируют к ним доверие, оказывают финансовую поддержку и способствуют укреплению стабильности);
- розничные и оптовые торговцы и другие дистрибьюторы (в работе с ними формируется доверие к товарам фирмы и ее службам, им оказывается поддержка);
- потребители (принято поощрять использование ими товаров или услуг фирмы и передавать им соответствующую информацию);
- национальное и местное правительства (представление интересов фирмы (организации) в органах власти);
- местные общины и общества (улучшение связи с соседними организациями);
- рабочие и служащие (в общении с ними формируется их ответственность по отношению к своей фирме).

Хорошо налаженная коммуникация приносит далеко идущую выгоду и, напротив, плохая может быть губительна.

Сейчас все больше фирм и организаций признают необходимость общения с различными аудиториями общественности, от степени эффективности которого зависит и коммерческий результат. Таким образом, участие специалистов PR в ситуациях, когда их исход или разрешение зависят от общественного мнения, от настроений или намерений партнеров, в целом оказывается весьма плодотворным. Эта «окупаемость» предпринимаемых в PR усилий в конечном счете и стимулировала рост внимания к установлению гармонизации отношений организации с ее общественностью.

Направления деятельности специалиста PR в современной организации сводятся к следующему:

1. Имеет дело со взаимоотношениями между организацией и общественностью.
2. Ведет мониторинг сознания, мнений, отношений и поведения как внутри, так и вне организации.
3. Анализирует влияние политики, процедур и действий на общественность.
4. Модифицирует элементы политики, процедуры и действия, когда они входят в конфликт с интересами общественности и жизнью организации.
5. Консультирует введение новых приемов политики, процедур и действий, которые взаимосвязаны от организаций и общественности.
6. Устанавливает и поддерживает двусторонние отношения между организацией и общественностью.

7. Производит специальные изменения во мнениях, отношениях и поведении внутри и вне организации.

8. Воздействуют на новые и (или) поддерживаемые отношения между организацией и общественностью.

Задача менеджера по связям с общественностью – не столько информировать общественность, сколько устанавливать рабочие контакты с различными аудиториями, социальными группами, выступающими как фактор внешней среды. В основном это контакты «лицом к лицу» с общественностью «искомой» аудитории.

Главный метод – убеждение. Успех определяется коммуникативной компетентностью сотрудника.

К одной из наиболее важных задач, решаемых PR-специалистами, относится обеспечение обратной связи организации со своей общественностью. Обратная связь – это основа эффективной коммуникации. Только при наличии надежной обратной связи возможно достижение взаимопонимания с социумом.

К наиболее результативным формам прямой и обратной связи с социумом можно отнести:

- прессовые опросы;
- организацию лекториев, семинаров для определенных групп населения (старшеклассников, военных пенсионеров, безработных и др.);
- организацию «горячих линий» с использованием радио, телевидения или просто телефонов приемной организации;
- участие работников службы связи с общественностью в конференциях, семинарах, дискуссиях политических партий, общественных движений;
- расширение личных контактов с представителями законодательной, исполнительной власти, авторитетными учеными, бизнесменами, журналистами.

Кроме того, в процессе укрепления и расширения связей организации с социумом есть смысл предусмотреть:

- представительство, организацию приемов;
- организацию непосредственных контактов (личных, телефонных) руководителей организации с лидерами различных групп населения;
- рассылку личных писем от руководителей отдельным активистам общественно-политических движений;
- привлечение к лоббистской деятельности в «искомых» аудиториях бывших авторитетных чиновников, прокуроров, судей, генералов, редакторов газет;
- организацию телефонных звонков или поздравительных телеграмм от руководства организации отдельным гражданам в дни юбилеев, золотых свадеб, рождений ребенка;
- культивирование фирменного стиля, символики на документах, в печатной продукции.

Для любой коммерческой компании дешевле предотвратить негативную реакцию общественности, чем нести ущерб от последствий недовольства отдельных социальных групп. Поэтому усилия специалистов PR должны быть направлены на установление двусторонних контактов с общественностью.

6.2. Изучение общественного мнения социума как цель социального управления и средство гармонизации отношений. Роль общественного мнения в современном менеджменте

Ядром работы по PR является воздействие на состояние общественного мнения. Большинство акций PR проводятся с целями:

- 1) убедить людей изменить свое мнение по какому-либо вопросу, продукту или организации;
- 2) сформировать общественное мнение, когда его нет;
- 3) усилить существующее мнение общественности.

Общественность – это группа людей, во-первых, оказавшихся в аналогичной неразрешенной ситуации, во-вторых, осознающих неопределенность и проблематичность ситуации и, в-третьих, реагирующих определенным образом на создавшуюся ситуацию.

Мнение – это выраженное отношение по какому-либо вопросу.

Сформированное отношение человека к чему-либо проявляется в форме мнения. А сформировавшееся мнение ведет к вербальным или поведенческим акциям, действиям человека. Известно, что отношения связаны с ценностными ориентациями людей (рис. 6.1). Ценности – наиболее устойчивые и трудноизменяемые компоненты в ориентации поведения людей. Работа специалистов PR на уровне ценностных ориентаций отличается наибольшей сложностью и направлена на достижение скорее стратегических (масштабных и долгосрочных) целей, чем тактических результатов.

Общественное мнение:

- это совокупность многих индивидуальных мнений по конкретному вопросу, затрагивающему группу людей;

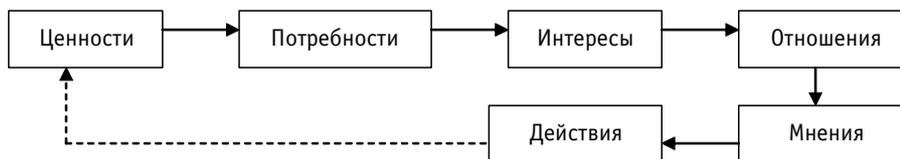


Рис. 6.1. Мнения в поведенческом процессе

- это состояние массового сознания, проявляющееся в совокупности оценочных суждений о событиях и фактах действительности, проблемах государственной и общественной жизни различных групп и слоев населения;
- это консенсус.

К началу–середине 1990-х годов резко возросла восприимчивость и озабоченность компаний к тому, как они воспринимаются своими группами общественности по критической значимости. Позитивный корпоративный имидж становится явно необходимым для устойчивого, значительного и продолжительного успеха компании. Не случайно менеджмент впечатлений (management of impressions) является неотъемлемой составляющей стратегического менеджмента преуспевающих организаций. Построение благоприятного имиджа компании требует много времени и усилий, в то время как лишь небольшая ошибка может создать негативное впечатление о компании. Корпоративный имидж – «хрупкий» и «дорогостоящий» товар, особенно для крупной и (или) достаточно известной организации. Такая организация хорошо видима и обозрима на рынке и в обществе в целом. Ей некуда спрятаться от общественного порицания и невозможно бесследно раствориться в рыночной стихии. Поэтому известные компании и организации постоянно работают с общественным мнением, прекрасно осознавая, что самый простой путь разрушить позитивный имидж – это ничего не делать, почивая на лаврах победы за благорасположение публики.

Работа организаций, как крупных, так и небольших, в области общественного мнения должна учитывать следующие его особенности:

- 1) общественное мнение меняется – недостаточно его однократно сформировать – с ним надо работать постоянно;
- 2) потенциальная направленность поведения общественности определяется реальностями действительности;
- 3) не существует единой и унифицированной широкой общественности в работе с ней – влияние на общественное мнение должно ориентироваться на конкретные группы, или сегменты общественности;
- 4) общественное мнение обычно меняется в большей степени событиями, чем словами;
- 5) мнение общественности определяется ее интересами.

Современная российская общественность в значительной мере еще испытывает давление устоявшихся прошлых традиций, стереотипов, иждивенческих настроений и других мнений консервативного характера.

В России после революции 1917 г. место двусторонних контактов долгое время занимала мощная тоталитарная система манипулирования общественным мнением, создавая при этом ненависть к мнимым врагам, страх за себя и близких и, несмотря на очень низкое качество жизни, возбуждала и поддерживала нередко подлинный трудовой энтузиазм.

Деятельность специалистов PR представляет собой комплекс координированных действий по формированию общественного мнения, направленный на то, чтобы изменить это мнение и поведение людей в свою пользу.

Работа фирм и компаний с общественным мнением в настоящее время становится все более профессиональной. Большинство акций PR проводятся в целях формирования мнения людей относительно какого-либо имеющегося на рынке продукта, его качества, цены, популярности или необходимости приобретения товаров и услуг, которых еще нет на рынке, а также укрепления уже сложившегося мнения о суперкачестве и преимуществах данного товара или услуги.

В практике PR общественность подразделяется на закрытую и открытую системы. *Закрытая общественность* – это сотрудники фирмы, компании, объединенные служебными отношениями, традициями, корпоративной ответственностью, подчиняющиеся служебной дисциплине. Такую общность людей называют социальной общностью. *Открытая общественность* – это многочисленная группа потребителей товаров и услуг, многоликая аудитория средств массовой информации, участники политических движений, партий и фракций.

Специалистам PR необходимо четко владеть основными характеристиками массовых общностей, сложная и конгломеративная природа которых играет существенную роль в социальной жизни. Именно данные системы общественности являются носителями массового сознания и субъектами общественного мнения.

В современных условиях рыночной экономики нельзя не учитывать противоречивый характер массового сознания, которому свойственны пассивность, долготерпение, страх перед властью имущими и в то же время активность, раскованность, жажда позитивных перемен. С одной стороны, наше общество стремится к радикальным рыночным реформам, с другой – обременено грузом традиций, объективно носящих консервативный характер, одним из проявлений которого является зависть к тем, кто процветает благодаря энергии и трудоспособности. Инициатива, предприимчивость, здоровое честолюбие, уверенность в собственном успехе присущи тем, кто завоевывает позиции в бизнесе и на молодом российском рынке. Анализируя общественность с позиции публичных релейшнз, следует видеть в ней не безликую массу, а малую или большую группу людей, потребителей, клиентов, коллег, каждый из которых представляет собой неповторимую личность со своими чертами характера, привычками, вкусами, потребностями и мнением.

Общественное мнение лежит в основе развития общественного сознания, сформированного за счет использования массива информации.

Общественное мнение в коммерческой сфере определяется как синтез частных мнений относительно товара, услуги, которые, как правило, имеют характер рыночных исследований, информационных данных состояния рыночной конъюнктуры, ценовой политики конкурентов и затрагивают интересы определенных слоев общества, где они распространяются.

Суждения и идеи, исходящие от лидеров фирм и компаний, играют большую роль в процессе убеждения и увлекают за собой или, наоборот, сдерживают определенные слои общества, еще не сумевшие принять решение. Сформированное общественное мнение изменить очень трудно, так как необходимо публично и последовательно признать собственные промахи и ошибки. Известно, что общественное мнение имеет тенденцию преувеличивать значение происходящего. Поэтому с ним нужно обходиться очень осторожно.

Деловая среда, ее становление в большей степени зависят от общественного мнения. Широкие группы общественности становятся важнейшим объектом коммуникации коммерческих фирм и компаний.

Одной из главных задач работы по связям с общественностью является правильное определение «своей» общественности и установление ее общественного мнения. Данная задача решаема, если основные целевые аудитории исследуются с позиции носителей общественного сознания, которая отражает объективное состояние деловой среды.

Правильное общение с целевой аудиторией, выявление истинного мнения – генератор коммерческого успеха любой фирмы и компании.

Необходимо правильно сделать системную оценку состояния социальной среды с учетом основных факторов, выделяя при этом факты, отрицательно влияющие на общественность. Установление полного взаимопонимания и гармонии с общественностью позволяет получить более объективную оценку состояния целей в аудитории потребителей, их финансовых возможностей, уровня конкуренции и в целом состояния спроса и предложения на товары и услуги фирмы.

Среди многочисленных факторов, формирующих общественное мнение, на первый план выступают следующие:

1. *Личностные*, т.е. совокупность характеристик, включающих физическое и эмоциональное состояние индивидуумов целевой аудитории, их возраст, изменения в потребительских интересах, которые часто связаны с переходными периодами в жизни человека.

2. *Социальные* отражают происхождение людей, их позицию в обществе, уровень социальной обеспеченности и защищенности. Эти факторы прямо влияют на формирование спроса основных потребителей товаров и услуг.

3. *Культурные* оказывают большое влияние на потребительские предпочтения. Необходимо учитывать и представителей различных субкультур – по национальности, религиозным убеждениям, спортивным, музыкальным, игровым интересам.

4. *Психологические* учитывают влияние элементов психологического взаимодействия с партнерами, коллегами, клиентами. При этом необходимо учитывать уровень и качество образования, семейное положение, элементы мотивационной модели с учетом восприятия, усвоения, убеждения и реальных возможностей установления эффективной обратной связи с общественностью.

5. *Факторы научно-технического порядка* отражают уровень научно-технического прогресса.

Учет перечисленных факторов дает возможность объективно оценивать обратную связь, выражающую любые изменения в отношениях с целевыми аудиториями. Реакция общественного мнения основана на оценке ожидаемого поведения общественности с учетом выделения сфер влияния каждого конкурента на рынке.

Процесс формирования общественного мнения облегчает адаптацию фирмы на новых рыночных сегментах, делает возможным занятия фирмой новых товарных ниш. Знание общественного мнения помогает каждому

внутреннему структурному подразделению фирмы обозначить четкие ориентиры, увязать их с оперативными задачами, стимулировать координацию различных направлений фирмы в целом.

Функции общественного мнения изучаются по конкретным действиям целевых аудиторий, речевым выступлениям, фиксированным текстам и дифференцируются по назначению:

- информационная;
- аналитическая;
- оценочная;
- конструктивная.

В основе экономического процветания отдельных компаний лежит успешная работа по сбору информации, творческой ее переработке и активному использованию при налаживании связей с общественностью. Так, информация о состоянии общественного мнения целевых аудиторий дает ответы на вопросы, почему данная компания занимает прочное место на рынке, смогла стать конкурентоспособной и выйти со своей продукцией за рубеж.

Созданный достаточно полный массив информационных данных о состоянии общественного мнения основных целевых аудиторий способствует:

- поиску новых покупателей с учетом различных факторов (климат, совокупные требования к товару, сервису, техническому обслуживанию);
- выбору наиболее оптимальных каналов продвижения грузов с учетом использования при необходимости как внутренних, так и внешних международных посредников;
- стимулированию нововведений с учетом среды, в которой функционирует фирма.

Выполнение информационной функции осуществляется с учетом доступности понимания информации и границ общественного мнения – общественности в целом, отдельных коллективов, социальных групп вплоть до общественного мнения отдельных личностей – носителей общественного мнения.

Аналитическая функция изучения общественного мнения реализуется через оценку каналов выражения: референдумов, пресс-конференций, собраний акционеров, опросных листов.

Наличие и качество каналов выражения общественного мнения связано с его активностью, определяемой социальными условиями, которые могут быть:

- всеобщими, зависящими от уровня производственных отношений и производительных сил, качества жизни и культуры, общественного сознания и мировоззрения;
- специфическими условиями, отражающими степень свободы выражения мнений, от чего в значительной мере зависит активность общественного мнения.

После сбора информации, ее аналитической обработки решающее значение приобретает оценочная функция общественного мнения. Она позволяет подготовить и реализовать заключительную, конструктивную функцию формирования общественного мнения, так необходимого авторам маркетинговых проектов.

В результате на основе анализа собранных данных, мнений, суждений, мировоззрений целевой аудитории руководство фирмы разрабатывает систему мер, позволяющую увеличить популярность собственной фирмы, успешно реализовать маркетинговые идеи, повысить качество и культуру обслуживания клиентов, а также опередить конкурентов в созданных эффективных условиях делового общения.

Формирование общественного мнения может быть успешным только при создании доброжелательной атмосферы рыночного взаимодействия. Ключевым элементом данной атмосферы является доверие, без которого невозможно деловое сотрудничество, основанное на взаимопонимании и общности интересов. При установлении честных и взаимовыгодных партнерских отношений становится возможной реализация самых смелых коммерческих проектов. В качестве основных составляющих доверия выступают: конструктивное сотрудничество, взаимовыгодность, этика свободы поведения и ответственность, искренность, открытость и согласие.

Контрольные вопросы

1. Каким образом прагматические цели организации могут вписаться в социум и обеспечить решение определенных его проблем?
2. Что является социумом для организации? Какие целевые группы можно выделить в социуме?
3. Какова роль связей с общественностью в процессе установления гармоничных отношений между организацией и социумом?
4. Что такое общественное мнение? Зачем организация должна стремиться сделать его положительным в отношении себя?
5. Каковы функции общественного мнения, в чем их смысл?

Литература

Основная

1. *Алешина И.* Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров. – М.: Гном-Пресс, 1997. – С. 6–12.
2. *Зверинцев А.Б.* Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR. – 2-е изд., испр. – СПб., 1997. – С. 77–78, 86–92, 102–105.
3. *Синяева И.М.* Паблик рилейшнз коммерческой деятельности: Учебник. – М.: Юнити, 1998. – С. 34–44.

Дополнительная

1. *Моисеев В.* Паблик рилейшнз – средство социальной коммуникации (теория и практика). – Киев: Дакор, 2002. – С. 13–18.
2. *Почепцов Г.Г.* Теория коммуникации. – М.: Рефл-бук; Ваклер, 2003. – С. 458.

Тема 7. СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ КАК ЭЛЕМЕНТ САМООРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ

7.1. Организация как специфическая форма общения.

Роль связей с общественностью в формировании гармоничных коммуникаций между сотрудниками организации

Состояние внутренней среды организации – это забота службы связей с общественностью. Отношения взаимодействующих внутри организации групп и индивидов порождают проблемы и конфликты. Это может быть невысокий уровень сотрудничества различных подразделений организации, недовольство оплатой, условиями труда, грубостью руководителей, перегруженность одних сотрудников и недогрузка других, отсутствие достаточной мотивации к труду.

Деятельность, направленную на усиление мотивации организационного поведения индивидов и групп, называют **внутренним маркетингом**.

Японские менеджеры показывают образцы управления внутренней средой организации. Залог успеха фирмы они видят в единении всех ее работников и делают для этого все возможное. Для японцев корпоративный дух – не совокупность управленческих приемов, а основанная на национальных традициях философия. «Самая важная задача японского менеджера состоит в том, чтобы создать отношение к корпорации, как к родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба», – пишет Акио Морита, один из создателей и руководителей известной фирмы «Сони».

Похожие задачи стоят и перед отечественным менеджером, специализирующимся на связях с общественностью. Работа по созданию в организации атмосферы взаимопонимания и сотрудничества не менее сложна и трудоемка, чем работа с общественностью вне фирмы.

Одна из главных и отнюдь непростых внутриорганизационных задач специалиста по связям с общественностью – разобраться в системе коммуникационных каналов, связывающих структурные подразделения в единое целое, выявить наиболее интенсивно общающиеся между собой группы индивидов.

Важно также установить, насколько зашумлена информация, поступающая сверху вниз и снизу вверх по официальным каналам, и как она разнится от той, что циркулирует в межличностной коммуникационной сети. Только проникнув в «тайны» организационной коммуникационной системы, специалист сможет понять поведение групп и отдельных индивидов, которое и определяет дух организации, ее жизненную силу. Возможно, ему придется заниматься «расчисткой каналов», перекрывающих неформальную коммуникационную сеть организации. Возможно также, что он далеко не всегда получит поддержку высших руководителей. Многие из них еще традиционно разделяют точку зрения Ч. Барнарда, акцентировавшего внимание руководителей на формальной коммуникации. Он считал, что:

- каналы коммуникации должны быть четко заданы схемой организационной структуры;
- не следует допускать действий в обход формальных каналов;
- для каждого члена организации должны существовать формальные каналы коммуникации, каждый должен быть кому-то подотчетен и кому-то подчиняться.

Вместе с тем современные менеджеры полагают, что много полезней не разрушать неформальные сети, а понять и использовать эти каналы для усиления официальной организационной коммуникации.

Поскольку каналы неформальной коммуникации доставляют получателю информацию более оперативно, она, как правило, более вразумительна, более доступна для понимания и более надежна, так как ее источник чаще всего является личным знакомым получателя. Кроме того, как отмечает Р. Рюттингер, в личной беседе можно сообщить иные вещи, раскрыть всю подоплеку, высказать предположения и слухи, т.е. реализуются те потребности, которые не удовлетворяются информацией по официальным каналам.

Объектом деятельности специалиста по связям с общественностью внутри организации является духовный и эмоциональный потенциал ее сотрудников. Войти в соприкосновение с этой тонкой и весьма переменчивой материей позволяют исследования коммуникационных сетей, пронизывающих во всех направлениях организацию, создающих своеобразное информационное поле организации. Именно в этом поле и формируется феномен, называемый «человеком организации».

Раскрыть механизм формирования человека организации, точнее, не просто человека организации, а человека конкретной организации, вникнуть во все перипетии этого процесса – задача не из легких. Это требует аналитических навыков и социально-психологической подготовки. Такая работа, как правило, требует создания соответствующей целевой группы.

Каждый уважающий себя и свою профессию специалист по связям с общественностью обычно имеет на вооружении собственную, тщательно разработанную систему методов и приемов. С их помощью ему удастся проникать в самую суть коммуникационных проблем. И понятно, что он не станет ими делиться. Его инструментарий – профессиональная тайна.

К базовым можно отнести следующие направления деятельности специалиста по связям с общественностью, занимающегося внутренним маркетингом организации:

- выявление неформальной коммуникационной сети организации;
- выявление наполняющих информационное поле организации слухов, искаженных управленческих команд и распоряжений, организационных стереотипов, ярлыков, негативных оценок, организационных ценностей, их систематизация и использование в работе;
- выявление лиц, выполняющих определенные коммуникационные роли в организации – «сторожей», «лидеров мнений», «связных», «космополитов», – и оказание им поддержки в выполнении коммуникационных функций;
- изучение степени информированности различных групп и подразделений по ключевым проблемам организации;
- измерение информированности административно-управленческого персонала об оценках его управленческих решений рядовыми работниками организации;
- использование печати (многотиражных газет, обращений, листовок, календарей), местного радио и телевидения, аудиовизуальных средств для формирования позитивных установок, тонизирования общественного настроения;
- проведение постоянных лекториев, семинаров, курсов, общественных слушаний, укрепляющих организационные связи;
- организация праздничных вечеров, выездов на природу, чаепитий с руководством организации, где каждый может говорить с кем угодно и о чем угодно, и т.д.

Смысл этой технологической цепочки процедур и операций – устранение шумов и барьеров, мешающих эффективной коммуникации.

Ориентирами в построении коммуникаций с сотрудниками компании могут служить следующие правила:

1. Регулярное исследование отношения сотрудников к организации и менеджменту позволяет выявить проблемы до того, как они станут кризисом.
2. Последовательность и регулярность коммуникаций, сообщение как хороших, так и плохих новостей.
3. Персонализация коммуникаций.
4. Искренность коммуникаций.
5. Инновационность в выборе новых коммуникационных решений.

После установки цели/стратегий коммуникации с сотрудниками организации необходимо разработать программу коммуникаций. Для этого проводится внутренний аудит коммуникаций – исследуется отношение занятых к их работе, к самой организации и ее менеджменту. Анализируются также существующие методы и формы коммуникации, организуется процесс их совершенствования.

7.2. Связи с общественностью как процесс

В отношении связей с общественностью можно применять процессный подход. В этом случае PR будет рассматриваться как цикл непрерывно повторяющихся действий по планированию, организации, регулированию, мотивированию и контролю отношений с различными целевыми группами организации, как внутренними, так и внешними.

Основными функциями планирования PR является моделирование будущих изменений этой сложной социально-экономической системы и ее среды с точки зрения некоторого желательного состояния и координация совокупных действий всех элементов предпринимательства для достижения желаемого коммерческого успеха.

В процессе планирования для каждой коммерческой компании важно наличие стратегических целей, т.е. планирование целенаправленного развития в долговременной перспективе.

Для систем предпринимательского сектора, действующих в конкурентной среде, можно выделить такие основные виды планов, как долгосрочный и оперативный.

Долгосрочный план, как правило, охватывает период свыше 5 лет, в котором формируются главные цели фирмы на перспективу, конкретные задачи, указанные по времени и ресурсам, общая стратегия достижения поставленных целей.

Потребность в перспективном планировании вызвана необходимостью иметь четкие представления о направлениях развития фирмы или компании. Перспективный план позволяет определить концепцию развития фирмы на будущий период, реальные возможности для осуществления предложенной концепции, ресурсные ограничения, выявить количественные и качественные последствия перспективного развития. При этом дается обоснование выбора средств для выполнения намеченных целей.

Оперативное планирование PR в коммерческой компании охватывает годовой или более короткий период и представляет собой основной вид планомерного воздействия на общественное мнение и общественные отношения. Годовой цикл PR настраивает целевые аудитории на позитивное, благотворное восприятие деятельности фирмы, ее целей, способствующих достижению коммерческого успеха.

В целом план PR представляет собой органический синтез перспективного и оперативного планирования общественных связей по развитию коммерческой компании, направленный на достижение поставленных целей с помощью службы и специалистов PR.

Формирование плана PR тесно связано с разработкой бюджета работ по связям с общественностью и вытекающего из них маркетинга, в котором представлены все статьи доходов и затрат (рис. 7.1).

Процесс стратегического планирования заключается в системном осмыслении информационных, людских и материально-технических ресурсов, общей ситуации и наиболее оптимального взаимоувязывания их в единый комплексный план, содержащий цели и определяющий пути и средства их достижения. Чтобы постоянно поддерживать оптимальное соответствие между целями, имеющимися ресурсами и потенциальными ситуа-

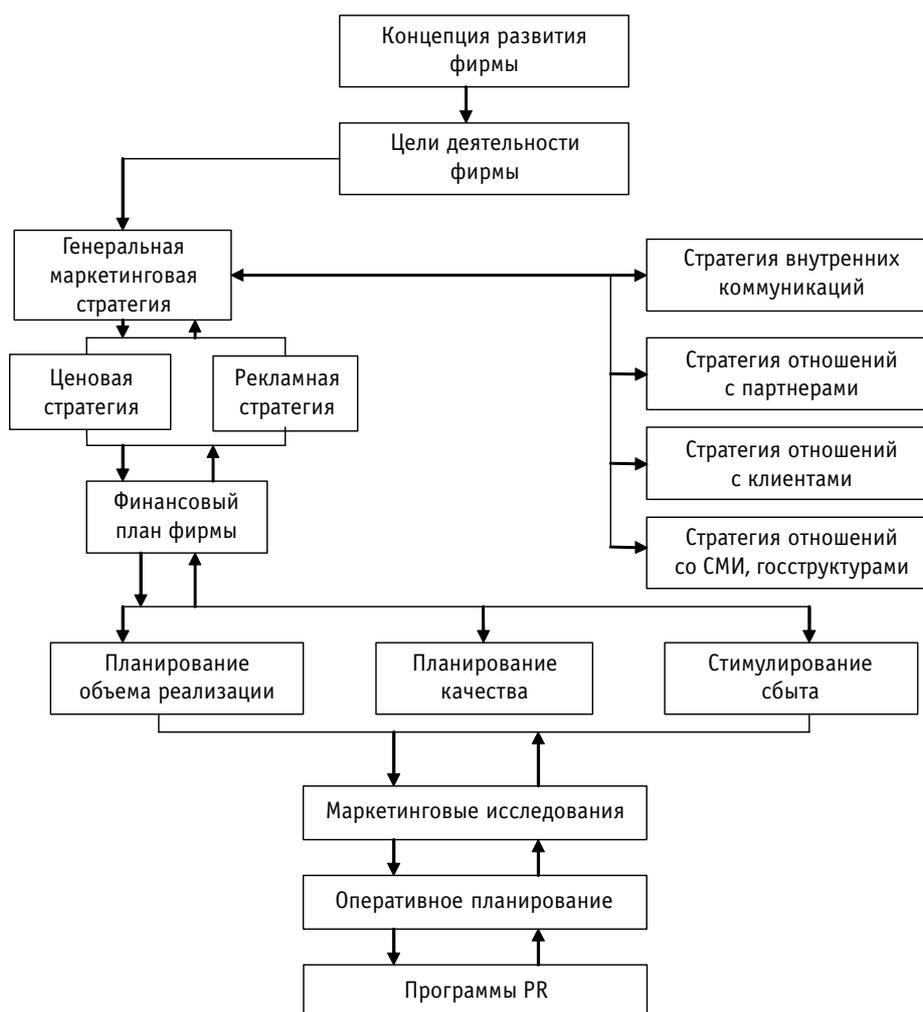


Рис. 7.1. Схема стратегического и оперативного планирования развития коммерческой фирмы с учетом PR

ционными возможностями, необходим действенный **стратегический контроль**. Это непрекращающееся изучение соответствия намеченных целей быстро меняющейся ситуации, выявление проблем, возникающих в ходе кампании, быстрая необходимая корректировка как промежуточных целей, так и ориентированных на них стратегий.

Стратегиями PR можно назвать:

- осуществление внутренних коммуникаций, т.е. создание самой дееспособной структуры управления, предупреждающей конфликтные ситуации и легко адаптируемой к рыночным изменениям;
- стратегию отношений с партнерами, позволяющую установить гармонию взаимопонимания и доверия;
- стратегию отношений с клиентами, предусматривающую и учитывающую их вкусы, требования, замечания и претензии, а также достойное качество обслуживания;
- стратегию построения отношений со средствами массовой информации и представителями органов исполнительной и законодательной власти, позволяющую осуществлять лоббирование собственных интересов, формировать достойный имидж в обществе.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что планирование PR должно представлять собой симбиоз коммерческого, инвестиционного и представительского планирования.

Если перед разработкой процесса планирования PR становится очевидным, что сложившаяся структура управления компанией не адекватна развивающимся рыночным отношениям, а формирование маркетинговой стратегии не совсем соответствует концепции на перспективу, то структура плана должна подлежать возможной корректировке в соответствии с меняющимися условиями, что создает возможность его использования для оценки фактических результатов деятельности компании.

Основными составляющими элементами процесса планирования являются определение целей компании, планирование объема реализации товаров и услуг, маркетинговые исследования, планирование процесса PR и его программы, план маркетинга и финансовый план. Направление функционирования и развития компании необходимо разрабатывать, основываясь на главной цели и в тесной взаимосвязке с целевыми группами взаимодействия компании с учетом комплексных факторов PR.

Цели, стратегии и программы PR являются производными стратегических целей организации в целом.

Пример стратегического подхода к составлению плана PR:

1. Анализ внутренней и внешней среды компании.
2. Миссия/цели компании.
3. Цели PR.
4. Стратегии PR.
5. Программы/тактика PR.

Построение модели внешних и внутренних коммуникаций для компании на рынке.

Аудит существующей коммуникационной системы и разработка рекомендаций по развитию основных блоков взаимодействия с целевыми аудиториями:

- внутренние коммуникации;
- отношения с партнерами;
- отношения с СМИ;
- отношения с клиентами;
- отношения с госструктурами.

Оперативный план PR – система совокупных экономических, организационных и социальных мер, направленных на формирование общественного мнения за счет планомерного воздействия на основные группы целевой аудитории для достижения позитивного, благоприятного восприятия фирмы, ее целей, маркетинговых программ и проектов.

Структура оперативного плана включает:

- изложение маркетинговых целей и задач в расчете на год;
- расшифровку задач, которые необходимо решить непосредственно средствами PR;
- обоснование и разработку заказа-задания;
- концептуальное решение каждой поставленной задачи, т.е. формирование конкретной программы PR с включением в нее таких направлений, как меры по стабилизации корпоративных отношений внутри фирмы и с внешней средой.

Тактический план включает, как правило, фиксирование следующих позиций:

- какое конкретно действие должно быть предпринято;
- почему именно это действие необходимо;
- когда его необходимо начать и сколько времени оно предположительно будет продолжаться;
- где следует это действие предпринять;

- какой результат должен быть в итоге получен;
- кто конкретно выполняет это действие;
- сколько это будет стоить.

Такое структурирование тактического плана позволяет избежать возможной путаницы, повышает ответственность исполнителей, экономит затраты. Каждая из позиций оперативного плана PR получает детальную разработку в виде плана-графика посуточного взаимодействия со СМИ, теле- и радиопрограммами.

Таким образом, формирование PR-программы включает такие основные этапы, как анализ и постановка целей и задач; обоснование сметы; обобщение и реализация программы (возможные доработки); оценка результатов (рис. 7.2).

Планирование программ PR предполагает разработку соответствующего бюджета. Бюджет дисциплинирует деятельность PR. В основе разработки бюджета лежат два шага:

- 1) оценка уровня ресурсов – человеческих, закупок и прочих, необходимых для проведения конкретной деятельности;
- 2) оценка стоимости и доступности этих ресурсов.

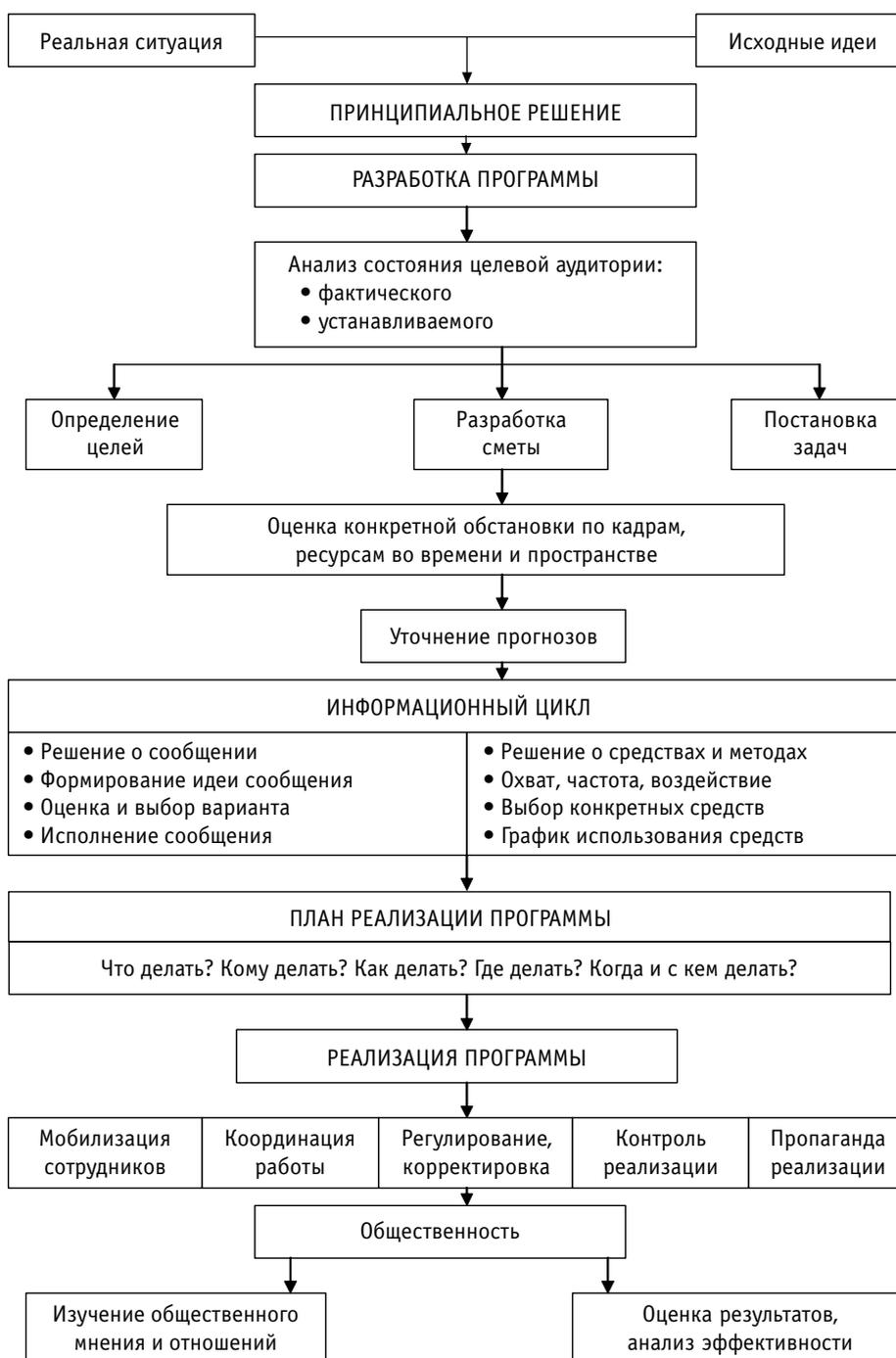


Рис. 7.2. Алгоритм процесса разработки программы PR

Большинство программ PR функционирует на ограниченном бюджете. Поэтому следует использовать универсальные, адаптируемые к меняющимся условиям программы. Телевидение, журнальная и газетная реклама обычно слишком дороги для большей части бюджетов. Однако специальные события, прямая рассылка, личные контакты и продвигающая экспозиция – недорогие средства коммуникации, легко воспроизводимые при каждом новом случае. Один из путей убедиться в разумности и адекватности бюджета – использование конкурса предложений для поставщиков услуг.

Бюджет PR может устанавливаться как процент от затрат на рекламу (10%, например), или процент от оборота или прибыли компании.

После того, как деятельность PR спланирована, наступает процесс организации и корректировки действий PR-менеджеров.

Заключительный этап – контроль – позволяет оценить усилия структурного подразделения PR и компании в целом, дать ответы на вопросы: достигнуты ли цели компании и в какой степени; обретено ли признание общественности; насколько изменилось отношение к компании со стороны потребителей, партнеров, инвесторов и общественности.

В числе методов оценки могут быть количественный анализ посещения, контент-анализ СМИ, опросы, замеры продаж, отчеты персонала. Конечно же, обязательна разработка программы в письменной форме, что позволяет поэтапно и по срокам отследить процесс ее реализации и достигнутые успехи.

7.3. Связи с общественностью как взаимодействие социально-психологических и административных факторов в процессе управления

PR-службы призваны анализировать социально-психологический климат коллектива фирмы и выявлять неформальную систему межличностных взаимоотношений персонала. Это позволяет вырабатывать психологические рекомендации по формированию внутрифирменной стратегии управления. Зачастую эту работу на предприятиях ведут психологи, но кроме сугубо психологических моментов в ней есть и те, что должны быть предметом внимания PR-специалистов. Поэтому они могут участвовать в подготовке программы совершенствования отношений руководства и коллектива организации (фирмы). Подготовка такой PR-программы предполагает:

1. Изучение особенностей управления, структуры и принципов руководства на фирме.
2. Разработку общей концепции программы.
3. Исследование целевой аудитории: ее сегментацию, дифференциацию сотрудников по интересам, потребностям, служебному положению, социально-психологическим установкам.

В итоге реализации такой программы надо выявить: объективную картину взаимодействия малых групп в организации, адресатов влияния службы PR, систему информации, совокупность действий по совершенствованию отношений между руководством и коллективом.

PR-специалист выбирает такие средства, которые обеспечивают согласование интересов руководителей и подчиненных, вовлекают всех сотрудников в процесс выработки и реализации управленческих решений.

Целью таких PR-обращений должно быть ослабление, если они есть, негативных аспектов во взаимоотношениях руководства и служащих и усиление позитивных. Для распространения PR-обращений внутри коллектива в общей системе коммуникации применяются:

- а) фирменный журнал. Он ориентирован на решение стратегических задач и публикует аналитические материалы;
- б) многотиражная газета. Распространяет оперативную информацию, в том числе для разрешения конфликтных ситуаций;
- в) листовки. Несут сверхоперативную информацию и адресуются конкретной (малой) группе;
- г) аудио- и визуальные средства (видеоролики, реклама на радио и ТВ). Помимо решения сугубо информационной задачи они создают благоприятную социально-психологическую настроенность;
- е) «горячий телефон». Активизирует прямое взаимодействие руководителя и подчиненных, позволяет быстро проходить сигналам обратной связи (предложениям, критическим замечаниям);
- ж) доска объявлений. Соединяет потоки официальной и неофициальной информации.

Особый спектр средств налаживания коммуникации на фирме составляет межличностное общение – это универсальный механизм обоюдных отношений между людьми. Суть его состоит во взаимном познании и обмене информацией в процессе труда (воспитания, обучения, творчества).

Общение различается по типам:

- *деловое*, когда люди выступают как исполнители социальной (профессиональной) роли, функционально заданной программы деятельности. Основная информация здесь предметная, рациональная;

- *неофициальное*. В нем главным условием выступает не социальная роль, а качества личности, мир ее интересов и чувств, индивидуальность. В таком общении превалирует эмоциональная информация.

Характер межличностного общения в корпорации состоит в сочетании делового и неофициального типов общения. Это проявляется в общении по горизонтали – между работниками одного управленческого уровня и по вертикали – между руководителями и подчиненными.

Общественность сегодняшней организации менее однородна, чем раньше. Единой общественности практически уже не существует. Поэтому внутренние коммуникации сегодня, так же как и внешние, должны быть ориентированы на целевую subgroup сотрудников. Штат современных преуспевающих организаций нередко моложе, чем раньше, в нем больше женщин, он более амбициозный и карьерно-ориентированный, менее благодушный и лояльный, чем в прошлом. Поэтому работники требуют прямоты в коммуникациях, а сами коммуникации должны быть непрерывными и систематическими для усиления управленческих сообщений.

Эффективные коммуникации в организации характеризуются следующим образом:

1. Наличие обратной связи – возможности для сотрудников выражать свое мнение и даже возражения менеджменту. Занятые хотят иметь доступ к менеджменту.
2. Видимость и близость высшего руководства.
3. Приоритет внутренних коммуникаций перед внешними.
4. Ясность. Каждое сообщение для работников должно быть понятно широкому кругу работников.
5. Дружественный тон.
6. Чувство юмора – разряжает серьезную обстановку компании, где люди беспокоятся о сохранности своей работы.

Очевидно, что ушли те времена, когда менеджер мог сказать: «Верь нам, это для твоего собственного блага». Сегодня росту доверия способствуют:

- 1) своевременные и более частые коммуникации;
- 2) демонстрация доверия занятым путем распространения как хороших, так и плохих новостей;
- 3) вовлечение исполнителей в процесс коммуникации и, собственно, решения проблем, запрашивая их идеи и мнения. Дело в том, что исполнители хотят знать – в каком направлении организация движется менеджментом и какова их роль в том, чтобы «доставить» ее в целевую точку.

7.4. Связи с общественностью и вертикальная гармонизация отношений

Для формирования атмосферы доверия в некоторых корпорациях создается и закрепляется в виде рекомендаций или свода правил концепция двусторонней коммуникации.

Здесь же встает задача выработки этикета общения между руководителями и подчиненными, между коллегами по работе. Он призван организовать процесс делового общения и максимально приблизить его к фирменным потребностям.

В систему коммуникации входит и передача информации от высших руководителей подчиненным. Это создает чувство доверия, помогает трезво относиться к экономическим реальностям и формирует убежденность в перспективности общей стратегии, ответственность за конечные результаты. Одним из самых простых средств здесь может быть регулярное знакомство с состоянием дел организации.

При передаче информации от высших менеджеров необходимо обеспечить высокое качество этого сообщения по форме, структуре, содержанию. Модель коммуникации с работниками компании базируется на следующих принципах:

- информировать всех работников о достижениях, целях и приоритетах в деятельности компании и о том, какие это может принести им выгоды;
- обеспечивать условия, при которых руководители могут ясно определять задачи и обязанности каждого из подчиненных и оценивать эффективность их работы;
- доводить до всех работников требования к качеству работы и продукции;
- стимулировать открытые дискуссии между руководителями и подчиненными;
- вовлекать сотрудников в разработку процедур деятельности организации;
- поощрять стремление работников выражать свои рекомендации по совершенствованию деятельности организации и своевременно информировать их о результатах рассмотрения таких рекомендаций.

В этой системе есть и такие меры:

- получение информации от работников об их планах в карьере;
- обеспечение работников информацией, которую они могут использовать для принятия решений относительно личной карьеры;
- информирование работников о вакансиях в организации;
- поощрение работников к высказыванию своих проблем.

Сравнивая американскую и японскую системы менеджмента, один из основателей фирмы «Хонда» заметил, что в США менеджеры главное внимание обращают на технические аспекты организации производства. Японские менеджеры в первую очередь ориентированы на человека, на коммуникацию с ним. Японские фирмы стремятся создать для работника соответствующую атмосферу, в которой он чувствовал бы себя комфортно, без страха за будущее, видел реальные возможности реализовать свои жизненные намерения.

Бесспорно, деятельность, связанная с мотивацией поведения работников организации, является также одной из главных функций управленческого персонала. Очевидно, что мотивация социально-психологического характера имеет в своей основе непосредственное общение индивидов, т.е. коммуникацию.

Руководители могут удовлетворить некоторые социальные потребности своих подчиненных следующим образом:

- давать такую работу, которая позволила бы им общаться;
- создавать на рабочих местах дух единой команды;
- проводить с подчиненными периодические совещания;
- стараться не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба;
- создавать условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Контрольные вопросы

1. Что такое стратегическое и тактическое планирование PR-деятельности? В чем состоит их различие?
2. Назовите принципы модели коммуникации менеджмента с работниками компании.
3. Охарактеризуйте эффективные коммуникации в организации.
4. Назовите средства распространения PR-обращений внутри коллектива.
5. Сформулируйте алгоритм процесса разработки программы PR.
6. Что отражается в тактическом плане PR-деятельности компании?

Литература

Основная

1. *Алешина И.* Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров. – М.: Гном-Пресс, 1997. – С. 116–121, 218–223.
2. *Зверинцев А.Б.* Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR. – 2-е изд., испр. – СПб., 1997. – С. 78–83, 151–154.
3. *Синяева И.М.* Паблик рилейшнз коммерческой деятельности: Учебник. – М.: Юнити, 1998. – С. 113–123.
4. *Моисеев В.* Паблик рилейшнз – средство социальной коммуникации (теория и практика). – Киев: Дакор, 2002. – С. 117–121.

Дополнительная

Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. – М.: Рефл-бук; Ваклер, 2003. – С. 460–477.

Тема 8. СИСТЕМА И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

8.1. Теория организации и управление персоналом

В процессе эволюции науки менеджмента сформировалось несколько школ, значимых своими новыми, отличными от ранее распространенных идей, открытиями, подходами и видениями сущности, принципов и методов управления. В рамках этих школ формировались и новые взгляды на управление персоналом. Это школа научного управления, административная школа управления, школа человеческих отношений, школа поведенческих наук и современные концепции менеджмента.

Школа научного управления возникла в 1911 г. и была общепринятой вплоть до 30-х годов. Эту школу также называют школой механистической теории управления или тейлоризмом по имени ее создателя Ф. Тейлора (1856–1915). Эта школа ознаменовала собой внедрение научных методов в практику управления организациями.

Основной подход Тейлора к исследованию организации был чрезвычайно механистическим и атомистическим: он скрупулезно анализировал каждый вид работы во всех его деталях. Например, наблюдал за работой и осуществлял хронометраж каждого движения рабочего. Хронометраж каждой операции, необходимой для выполнения задания, проводился несколько раз. Затем Тейлор также скрупулезно анализировал возможности человека как «человеческой машины», стремясь согласовать его возможности с требованиями, предъявляемым к нему порученным заданием. Основная посылка школы научного управления заключалась в том, что для изучения трудовых операций (движений) лучше всего разбить целое на основные части (элементы) и затем их объединить в единую систему.

Он выдвинул положение о том, что оплата труда каждого рабочего должна зависеть только от его выработки, а не от результатов бригады или цеха, в котором он работает, т.е. система оплаты должна быть индивидуальной, а не групповой. Таким образом, подход Тейлора сочетал в себе изучение физических возможностей рабочих с разработкой системы оплаты их труда на основе концепции «экономического человека». Он упрощенно понимал поведение человека, считая, что им движут экономические стимулы и он будет работать с максимальной отдачей тогда, когда размеры материального вознаграждения непосредственно связаны с результатами его труда. Основные принципы тейлоризма формулировались следующим образом: наука, а не случайность и интуиция. Гармония, а не разлад. Сотрудничество, а не индивидуализм. Максимальная отдача вместо ограниченного результата. Развитие каждого человека для достижения его максимальной эффективности и благополучия. Этот подход предполагал, что рабочий сам по себе не разумен, но должным образом реагирует на материальные стимулы. Человек предназначен для организации и, разделяя ее цели и борясь за их осуществление, может обеспечить максимальную производительность. Человек рассматривается как придаток производства.

Тейлор предполагал, что внедрение принципов научного управления приведет к устранению всех споров между хозяином и рабочими. Но рабочие отрицательно реагировали на бесчеловечность системы Тейлора. Они не хотели, чтобы их низводили до уровня эффективно функционирующих машин и механизмов. В 20–30-е годы профсоюзы яростно сопротивлялись внедрению научного управления, так как рассматривали этот подход как научно обоснованную систему эксплуатации рабочих, ведущую к интенсификации труда и росту безработицы.

Тейлор и его школа отрицали значение неэкономических стимулов и игнорировали влияние неформальных трудовых коллективов. Основным инструментом достижения максимальных результатов и эффективности была формальная организационная структура. Людей приспособляли к требованиям этой структуры: организация использовала только часть способностей человека, которая была непосредственно связана с выполнением физических операций.

Сегодня реализацию принципов тейлоризма можно увидеть в массовом производстве на конвейере и в военных организациях.

В значительной степени ограниченность школы Тейлора были преодолены *административной школой управления* (1920–1950-е годы) и его представителями А. Файолем, Г. Эмерсоном, М. Вебером.

Так, как и Тейлор, Файоль (1841–1925) придерживался рационалистических взглядов, но объектом его интересов была организация в целом, а не отдельные направления ее деятельности и, кроме того, что самое главное – он изучал и описывал управленческую деятельность как таковую, чем до него не занимался никто. Файоль стал основоположником процессного подхода к управлению организацией, который рассматривался как последовательность непрерывно реализуемых функций управления: планирование, организация, регулирование и мотивация. Файоль сформулировал знаменитые 14 принципов административного управления, которые охватывают и вопросы управления персоналом:

1) разделение труда. Цель – увеличивать объем и повышать качество производства при затрате тех же усилий;

2) соответствие объема власти объему ответственности;

3) дисциплина – это, по существу, повиновение, усердие, манера держать себя, внешние знаки уважения, проявленные соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению. Состояние дисциплины в социальном образовании всецело зависит от его руководителей;

4) единство распорядительства;

5) единство руководства;

6) подчинение частных интересов рабочих общим целям организации, но необходимо их согласовать;

7) вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять персонал предприятия, нанимателя и служащего;

8) оптимум централизации и децентрализации власти;

9) наличие иерархии должностей;

10) порядок материального и социального положения вещей и людей. Каждое лицо на своем месте;

11) справедливость. Для того, чтобы поощрить персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно. Справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием;

12) постоянство состава персонала. Текучесть персонала является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел, но, тем не менее, вследствие разных причин это неизбежно. Бывает и так, что некоторые служащие теряют способность выполнять свои функции, другие же оказываются не способными брать на себя ответственную работу;

- 13) инициатива рабочих, т.е. возможность, свобода создания и осуществления плана, предложения;
- 14) единение персонала. Разделять враждебные силы для того, чтобы их ослабить, – дело искусное, но разделять собственные силы в предприятии – тяжкая ошибка.

Еще одним ярким представителем административной школы управления является немецкий социолог Макс Вебер (1864–1920) и его концепция рациональной бюрократии. Основные признаки этой концепции:

- глубокое разделение труда по функциональному принципу;
- четкое построение организации по иерархическому принципу;
- система правил, норм, формальных процедур, определяющих права и обязанности работников, их поведение в конкретных ситуациях и служащих основой административного управления и контроля;
- построение внутренней системы отношений на формальных началах – как взаимодействия между должностями, а не личностями;
- подбор кадров по формальным признакам на конкурентной основе с последующим продвижением в зависимости от старшинства, стажа работы и достигнутых результатов, т.е. продвижение вверх самых квалифицированных работников.

Борьба против школ научного управления достигла своего апогея во время экономического подъема после Второй мировой войны в 1930–1950-е годы. Это научное направление получило название **школы человеческих отношений**. Решающую роль в ней сыграла книга Ч. Бернарда «Функции управляющего» (1938) и эксперименты, проведенные Гарвардским университетом на заводе «Уэстерн электрик» в Хортоне под руководством Э. Мэйо.

Исследования на хортонском заводе начались с ряда экспериментов по улучшению освещенности рабочих мест и поиску взаимосвязи этих процессов с производительностью труда. Полученные результаты не позволяли сделать вывод об однозначности взаимосвязи этих двух процессов. Скорее можно было предположить, что производительность была связана с тем, что рабочие чувствовали к себе особое внимание как к участникам эксперимента и поэтому работали более продуктивно. В другой экспериментальной группе было выявлено, что эта группа выработала свои нормы производительности труда и вопреки стараниям управляющих ее повысить оказывала коллективное давление на своих членов, заставляя их добиваться и не превышать принятого в группе уровня производительности труда. Эти неожиданные результаты хортонских экспериментов стали наиболее значимым итогом исследования.

Эксперименты явились важным поворотным пунктом в развитии концепции организационного поведения человека. Взаимоотношения работников оказались определяющим фактором производственной деятельности. Во главу своих исследований школа человеческих отношений ставит такие понятия, как «удовлетворенность работой» и «моральное воздействие», но в центре внимания остается индивид, а не организация.

В отличие от «экономического человека», непосредственно реагирующего на денежные стимулы (Ф. Тейлор), школа человеческих отношений предложила свою концепцию «социального человека», подверженного межличностному влиянию в неформальной рабочей группе. Эта школа подчеркивала первостепенное значение учета эмоциональных, незапланированных, нерациональных элементов в организационном поведении. В качестве социальной стратегии выбирается оценка потребностей рабочего и попытка их удовлетворения, что могло вести к повышению производительности труда. Лозунгом школы человеческих отношений было «Нежное, ласковое и заботливое отношение к рабочим со стороны их непосредственного начальства и высшего руководства», что должно было окупиться повышением производительности труда.

К школе человеческих отношений также относятся специалисты по проблемам организации из Института социальных исследований Мичиганского университета, которые не нашли доказательств тому, что производительность удовлетворенных своей работой рабочих выше, чем у остальных. В действительности иногда наиболее неудовлетворенные условиями труда рабочие имеют самую высокую производительность. Такие факты заставили исследователей заняться изучением характера непосредственного руководства рабочими, в результате которого выяснилось, что стиль руководства (например, проявление видимой заботы о своих подчиненных) непосредственно связан с производительностью труда.

Исследования Ч. Бернарда показали, что неформальные организации необходимы для функционирования формальных. Неформальные группы определяют установки, нормы, правила поведения внутри формальной системы. Основными функциями неформальной организации являются обеспечение коммуникаций и сплоченность защиты целостности личности – это есть мотивация. Бернард был одним из первых теоретиков организации, придавшим неэкономической мотивации значение решающего фактора производства и признавшим второстепенность экономических мотивов. Он полагал, что суть взаимоотношений индивида и организации кроется в сотрудничестве.

Со второй половины 1930-х годов начали формироваться **поведенческие концепции**. Эти концепции до сих пор не представляют единого целого, они были направлены на то, чтобы открыть и развить индивидуальные

возможности и способности каждого работника в отдельности, поставить их на службу интересам организации. Сюда относятся теории «X» и «Y» Дугласа МакГрегора (1906–1964), двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга, система стилей управления Р. Лайкерта (темы 3, 5).

В середине XX в. сформировался системный подход к управлению. В соответствии с ним элементы, составляющие содержание управленческой деятельности, не просто функционально вытекают друг из друга, а все взаимосвязаны, оказывают друг на друга как непосредственное, так и опосредованное влияние. Изменения в одном из них неизбежно обуславливают изменения в остальных, а в конечном результате – во всей организации. Работники организации постоянно находятся друг с другом в организационных отношениях и взаимодействиях, влияют друг на друга.

Одним из представителей системного подхода, впервые рассмотревшим предприятие как социальную систему, был американский исследователь Честер Бернанд, который сформулировал концепцию социальной ответственности корпорации, в соответствии с ней деятельность отдельных организационных систем и принимаемые в них решения имеют далеко идущие социальные последствия как внутри организации, так и в окружающей среде, которые менеджмент должен учитывать в свете перспективных интересов организации.

Еще одним представителем системного подхода является Питер Друкер, который выдвинул идею самоуправления трудового коллектива, в соответствии с которой рабочие и служащие должны избирать специальный орган, занимающийся решением социальных проблем, что, по его мнению, повышает ответственность за дела фирмы. Обществу начала 1950-х годов такая идея оказалась чуждой и была отвергнута. В то же время сегодня многие ее положения находят применение в практике социального партнерства.

Существуют и другие теории организации – количественные теории, процессный и ситуационный подходы, но управление персоналом как одну из сторон менеджмента они уже затрагивают значительно в меньшей степени.

8.2. Работа с персоналом в кризисных ситуациях

Кризисные ситуации испытывают рано или поздно все организации. Поэтому каждая компания должна предвидеть, предотвращать их или своевременно реагировать, минимизируя потери всех видов активов, в том числе репутации. Целями кризисного менеджмента являются:

- 1) прогнозирование кризисов;
- 2) быстрое прекращение кризиса;
- 3) ограничение ущерба;
- 4) восстановление доверия к организации.

Виды кризисных ситуаций представлены в табл. 8.1.

Таблица 8.1

Виды кризисных ситуаций

| Виды кризисной ситуации | Конкретные примеры |
|--|---|
| Стихийные бедствия | Землетрясения, вулканические извержения, ущербы от ураганов и наводнений и др. |
| Бедствия в промышленности | Пожары, взрывы, обвалы |
| Несчастные случаи на транспорте | Аварии на самолетах, судах, железных дорогах, автомобилях и др. |
| Загрязнение окружающей среды | Загрязнение морей, воды, атмосферного воздуха, почвы, шумы, промышленные отходы, выбросы вредных веществ и т.д. |
| Поломки и неисправности с изделиями и товарами | Дефектные товары, фальшивые марки, пищевые отравления |
| Криминальное дело | Взрывы, угрозы, грабежи, похищение, угон, отравление напитков и пищевых продуктов ядовитыми веществами |
| Управление хозяйственной деятельностью | Банкротство, ликвидация предприятия, приобретения и слияния, потеря финансовой поддержки или покровителя |
| Внутрифирменные скандалы | Присвоение, разглашение информации, уклонение от уплаты налогов, взяточничество |
| Управление кадрами | Увольнение, понижение в должности, меры в связи с сокращением занятости |
| Трудовые отношения | Трудовые конфликты, забастовки, производственные травмы, смерть от переутомления, самоубийство |
| Рыночные | Потеря значимого потребителя или рынка, банкротство крупнейшего поставщика или задержка поставок |
| Государственное регулирование | Изменения госрегулирования, несущие серьезные негативные последствия, назначение в госадминистрации чиновника, враждебного для компании |
| Руководство | Внезапная болезнь, похищение, смерть и другие причины, затрагивающие способность ключевых менеджеров функционировать |

Процесс управления кризисом состоит из пяти этапов:

1. Определение проблем, которые могут затронуть организацию и ее имидж. При этом выявляются ускоряющиеся изменения, тенденции в экономике, технологиях, науке, политике в отрасли, регионе, стране, мире.
2. Проблемы «сортируются» по степени значимости для организации.
3. Выработка различных вариантов стратегий действий.
4. Реализация программы действий для сообщения организацией своей позиции общественности и для влияния на восприятие организации.
5. Оценка программы в части достижения целей организации.

Каждая организация должна иметь эффективный план разрешения кризиса. Характер реакции организации на кризис влияет на восприятие организации ее сотрудниками, т.е. на внутренний имидж. Участие сотрудников в разрешении кризиса нередко недооценивается, однако оно может быть критическим. Персонал симпатизирует своей компании, он знает возможный риск и аналогичные ситуации в той же сфере. Работники знают организацию лучше, чем посторонние, включая такие вещи, как организационная политика, конкуренция между отделениями или то, как срезаются углы в интересах экономии или вывода нового продукта на рынок. Организация всегда должна иметь команду людей, которые могут собраться вместе как команда управления кризисом. Такая команда должна включать высших руководителей функциональных подсистем – операций, финансов, права, управления человеческими ресурсами, PR и возглавляться ответственным директором – чем более высокого уровня управления, тем лучше.

Но лучше, конечно, кризисные ситуации предотвращать, и для этого необходимо:

1. Глубоко проанализировать имеющийся у компании имидж. Это предполагает выяснение мнений о ней различных секторов и общественных кругов, т.е. агентов, работающих с ценными бумагами, аналитиков, инвесторов, акционеров, средств массовой информации и пр.

2. Разработать совместно с исполнительным руководством компании оперативную стратегию. Эта работа, в свою очередь, включает следующие этапы:

- а) внутренний анализ состояния предприятия, позволяющий ознакомиться с его подразделениями, отделами, выпускаемой продукцией, а также техническими и экономическими аспектами деятельности. Это даст возможность определить сильные и слабые стороны предприятия;
- б) внешний анализ для выявления неблагоприятных факторов, которые могут возникнуть со стороны сотрудничающих кругов и конкурентов;
- в) определение состояния компании на основе выявления сильных и слабых ее сторон;
- г) выработка предложений, направленных на разрешение конкретных ситуаций или проблем;
- д) разработка мер, касающихся имиджа предприятия, маркетинга или производства, используемых при проведении будущих кампаний, с учетом специфических планов развития;
- е) составление сметы расходов, позволяющей оценить рентабельность каждого предлагаемого мероприятия;
- ж) создание механизма контроля за расходами и их эффективностью с помощью периодических встреч с исполнительным руководством компании;
- з) составление чрезвычайного плана мер, которые следует принять при том или ином непредвиденном событии.

Цель такого стратегического плана – сохранить или улучшить имидж, отвечающий интересам компании, и добиться абсолютного доверия к ней.

3. Изучить возможную кризисную ситуацию, используя знания о компании, в том числе об опасностях в ее деятельности, и приступить к работе. Так можно реально приблизиться к поставленной цели.

С опорой на исследование и с учетом допустимых погрешностей (реальная кризисная ситуация может походить на предусмотренную, но никогда не будет точно такой) предпринимается ряд действий, направленных на различные круги, с которыми связана компания. Здесь надо придерживаться следующего плана:

- а) прогнозирование реакций, которые в кризисной ситуации может вызвать та или иная проблема;
- б) разбор ситуации, т.е. установление того, когда, почему и каким образом она может отразиться на компании прямо или косвенно;
- в) выработка с помощью «мозговой атаки» плана совместных действий руководством компании и службой связей с общественностью для определения стратегии поведения;
- г) анализ предлагаемых решений созданным для этого комитетом, который высказывает критические замечания;
- д) составление предложений по возможно более быстрому выходу из кризисной ситуации. Знакомление с ними участников рынка и общественности;

- е) заключительные выводы;
- ж) осуществление предложенных мер.

Необходимо также, чтобы служба связей с общественностью начала действовать в тот момент, когда произошло событие.

Когда кризис уже разразился, команда управления кризисом в составе старших руководителей должна предпринять следующие шаги:

1. Выпуск заявления, представляющего факты так, как они известны, и представление его в СМИ и внутри организации.
2. Предоставление свежей информации по мере развития ситуации и появления новых сведений.
3. Использование самых быстрых средств коммуникации из доступных – электронной почты, факса, брифинга – для распространения информации как во внешнюю среду, так и внутри организации. Распространяя информацию в СМИ, в серьезных ситуациях приоритет следует отдать крупнейшим, которые сделают большую часть работы службы PR бесплатно, если ситуация достаточно серьезна.
4. Предоставление достаточного числа каналов для запросов информации извне, с использованием дополнительных линий связи.

Проблемы управления кризисом: неожиданность, недостаток информации, эскалация событий, потеря контроля над ситуацией, возросшее внимание извне, паралич сознания, паника.

Основной принцип коммуникаций при разрешении кризиса – не замалчивать события. Наиболее эффективные коммуникации строятся по правилу – предоставляй достоверную и полную информацию. Нередко первым порывом управляющих является: «Давайте подождем, пока получим все факты». Однако плохие новости не становятся со временем лучше. Не сообщая ничего, организация тем самым уже демонстрирует свое решение. Это гневит СМИ и усложняет проблему.

Рекомендации по успешному преодолению кризиса:

1. Организационная служба коммуникационного менеджмента должна разработать ясную и четкую позицию в отношении происходящего.
2. Вовлеченность высшего менеджмента в разрешение ситуации должна быть видимой для общественности. Обеспечение присутствия высших руководителей компании «на месте происшествия» демонстрирует ответственности озабоченность компании происходящим.
3. Активизация поддержки третьей стороны, авторитетной для общественности, способствует разрешению кризисной ситуации.
5. Коммуникации должны быть централизованы.
6. С массмедиа надо сотрудничать.
7. Нельзя игнорировать своих сотрудников.
8. Кризисом следует управлять как процессом, видеть его в перспективе.
9. Восстановление позитивной репутации следует активно начинать к моменту снижения напряженности кризисной ситуации.
10. Необходимо последовательно отслеживать и оценивать процесс с помощью опросов.
11. Периодические выпуски видео-, радионовостей должны отражать развитие кризиса и работу организации по его преодолению.
12. Контроль эмоций.
13. Проверка фактов.
14. Необходимо подготовиться отвечать на вопросы.
15. Необходимо создать команду, которая могла бы осознанно и эффективно действовать в критических ситуациях. Команда быстрого реагирования должна действовать по первому уведомлению о кризисной ситуации.

Следует быть откровенными с представителями СМИ, но тщательно взвешивать свои слова и никогда не считать репортера своим доверенным лицом.

8.3. Модели управления персоналом

В процессе развития управления как науки использовались разные подходы к пониманию того, что есть управление и, в частности, на чем стоит строить систему управления персоналом. Таким образом, в истории менеджмента сформировалось три модели управления персоналом: экономическая, органическая и гуманистическая (табл. 8.2).

Экономическая модель управления персоналом сформировалась в результате становления научной школы управления. Организация представлялась машина, а человек – деталь, винтик в механизме, по отношению к которому возможно использование трудовых ресурсов.

Модели управления персоналом и концепции использования трудовых ресурсов

| Модель | Метафора | Концепции управления персоналом | Основные задачи управления персоналом |
|-----------------|----------|------------------------------------|---|
| Экономическая | Механизм | Использование трудовых ресурсов | Отбор способных работников, стимулирование, нормирование труда |
| Органическая | Личность | Управление персоналом | Изучение специфики потребностей, разработка различных программ, ориентированных на разные уровни потребностей (физиологический, потребность в безопасности, потребность в общении, потребность в получении профессионального признания, потребность в самореализации) |
| | Мозг | Управление человеческими ресурсами | Обучение персонала – углубление как специализации, так и универсализации, создание условий для максимальной самоорганизации работника и коллектива в целом |
| Гуманистическая | Культура | Управление человеком | Адаптация, развитие культуры организации – задание ценностей, формирование правил и норм, символизация |

В рамках экономической модели управления персоналом ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т.е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. В сущности, организация рассматривается как набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации – штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
- обеспечение дисциплины – подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями.

Мотивация в такой системе сводится исключительно к внешнему стимулированию. И даже незначительные изменения в схеме стимулирования могут привести к непредсказуемым последствиям, интересы работников возьмут верх над целями организации. Модель оказывает дегуманизирующее воздействие на работников, в ней используются ограниченные возможности персонала, что эффективно только при низкоквалифицированном труде.

Органическая модель управления персоналом породила две основные метафоры. Первая – организация как личность, где каждый человек – самостоятельный субъект, обладающий собственными целями, ценностями, представлениями о правилах поведения. По отношению к такому активному субъекту – партнеру организации в достижении ее целей – возможно лишь управление путем постановки согласованных с ним целей. А для этого надо хорошо представлять себе специфику потребностей, основную ориентацию человека. Вторая метафора – организация как мозг – сложный организм, включающий в себя различные подструктуры, соединенные разноплановыми линиями: коммуникации, управления, контроля, взаимодействия. По отношению к такой сложной системе можно говорить лишь об управлении ресурсами, направленном на оптимальное использование имеющегося потенциала в процессе достижения поставленных целей.

В рамках органической парадигмы последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде, а также состоящая из отдельных частей и множества связей между ними. Взгляд на организацию осуществлялся с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других частей.

Акцент в этой модели управления персоналом осуществлялся на дифференциации потребностей людей, развитии одновременно и специализации персонала, и его специализации, а также на создании условий для самоорганизации каждого работника и коллектива в целом.

Недостатками модели явилось: превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор и предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию.

В рамках **гуманистической модели управления персоналом** была предложена метафора организации как культуры, а человека – как развивающегося в рамках определенной культурной традиции существа. Реализовывать функцию управления персоналом по отношению к такому сотруднику возможно только в рамках подхода – управления человеком не только как самостоятельным, активным существом, но и придерживающимся определенных ценностей, правил, принятых норм поведения.

Согласно гуманистической модели, культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению.

Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, о которой мало говорят другие подходы.

Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде. Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то организационно-культурный показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т.д.

Современный уровень менеджмента (80–90-х годов) предполагает, что объектом управленческой деятельности являются организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность.

Выделяются три основные модели кадрового менеджмента:

1) менеджер по персоналу как *попечитель своих работников*, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Эта патерналистская модель восходит к социал-реформистским идеям конца XIX – начала XX в. и нашла свое органическое воплощение в многочисленных вариациях доктрины человеческих отношений. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, имеющий подготовку в области промышленной социологии (или психологии) и помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников;

2) менеджер по персоналу как *специалист по трудовым договорам (контрактам)*, включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двойная роль: осуществление административного контроля за соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации;

3) менеджер по персоналу как *архитектор кадрового потенциала организации*, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия – обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами.

Таким образом, по мнению специалистов, современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой – на приоритете всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит суть научной школы управления и предлагаемых ею принципов управления персоналом?
2. В чем состоит суть школы человеческих отношений и предлагаемых ею принципов управления персоналом?
3. Какие проблемы управления кризисом Вы знаете?
4. Что можно привести в помощь менеджеру PR по успешному преодолению кризиса?
5. Какие модели управления персоналом Вы знаете? В чем их суть?

Литература

Основная

1. Алешина И. Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров. – М.: Гном-Пресс, 1997. – С. 195–207.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Триада, 2002. – С. 130–142.

3. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 2-е изд. – М.: Гардарика, 2006. – С. 204–222.
4. *Егоршин В.Е.* Управление персоналом. – М., 1998. – С. 10–184.
5. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – С. 516–563.
6. *Чумиков А.Н.* Связи с общественностью: Теория и практика: Учебное пособие. – М.: Дело, 2004. – С. 318–349.

Дополнительная

1. Менеджмент: Учебник для вузов по экономическим специальностям / Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой. – М.: Юнити, 2001. – С. 48–51, 81–100.
2. Менеджмент организаций: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: Инфра-М, 1997. – С. 29–52, 277–279.
3. *Почепцов Г.Г.* Коммуникативные технологии двадцатого века. – М., 2002. – С. 182–210.
4. *Почепцов Г.Г.* Коммуникационный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.М. Шепеля. – М., 2004. – С. 231–272.
5. *Почепцов Г.Г.* Теория коммуникации. – М.: Рефл-бук; Ваклер, 2003. – С. 485–532.
6. *Пронников В.А., Ладанов И.Д.* Управление персоналом в Японии. – М., 2003. – С. 5–145.

Тема 9. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ

9.1. Понятие и структура корпоративной культуры

Корпоративная культура – это совокупность правил, обычаев, традиций, норм этики и устоявшейся практики бизнеса и управления, которые не закреплены законодательно, но очень важны для успешной деятельности фирмы, предприятия, организации. Культуру компании еще определяют как разделяемые всеми ее сотрудниками ценности и убеждения, которые помогают им понимать принципы функционирования организации и, соответственно, определяют нормы их поведения.

Е.Н. Шейн определяет **организационную культуру** как набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем. Эти правила и приемы представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные.

Содержание организационной культуры не считается чем-то надуманным или случайным, а вырабатывается в ходе практической предпринимательской деятельности, как ответ на проблемы, которые ставит перед организацией внешняя и внутренняя среда. Таким образом, культура предприятия выражает определенные коллективные представления о целях и способе предпринимательской деятельности данного предприятия.

Помимо формирования этих общих взглядов культура предприятия обеспечивает гармонизацию коллективных и индивидуальных интересов. В формах организационной культуры каждый сотрудник предприятия осознает свою роль в его системе, то, что от него ждут и как наилучшим образом он может ответить на эти ожидания. В свою очередь, каждый знает, что он может ждать от предприятия, если будет плодотворно выполнять свою миссию. Наконец, каждый знает, или чувствует, что если он нарушит писанные или неписанные нормы предприятия, то будет наказан, и что эта угроза исходит не только от руководства, но и от его товарищей. Таким образом, культура предприятия мобилизует энергию его членов и направляет на достижение цели предприятия.

Понятие «корпоративная культура» вошло в обиход развитых стран в двадцатые годы прошлого столетия, когда возникла необходимость упорядочения взаимоотношений внутри крупных фирм и корпораций, а также осознания их места в инфраструктуре экономических, торговых и промышленных связей.

Корпоративная культура включает следующие составляющие:

- собственная философия и принципы фирмы;
- особые методы разрешения проблем и технологии принятия решений;
- комплекс ценностей и основанная на нем деловая практика;
- межличностные отношения.

Традиции организации представляют собой мозаику из функционально ориентированных верований, ценностей и ожиданий, которые разделяют все члены данной организации. Ценности и ожидания формируют правила и нормы поведения, оказывающие сильное влияние на поведение управленцев и сотрудников внутри организации. Высокий уровень позитивных ценностей в организации приводит к формированию устойчивых традиций, что является важным для успешного и быстрого выполнения задач бизнеса.

Соотношение личных, функционально-ориентированных и организационных ценностей представлено в табл. 9.1.

Ценности, составляющие традиции организации

| Группа ценностей | Виды |
|--|--|
| Личные ценности сотрудников | Устремление, красота, доброта, сострадание, мужество, независимость, ответственность, дисциплина, исполнительность, семья, счастье, достижение превосходства, ум, целостность, честность, верность, уважение, традиции, этнос |
| Функционально-ориентированные ценности | Устремление, компетентность, удовлетворение заказчика, достижение превосходства, инициатива, творческие наклонности, инновации, желание оказать помощь, честность, нестандартность мышления, целостность, верность, изобретательность, ответственность, работа в коллективе |
| Ценности организации | Удовлетворение заказчика, эффективность, малые издержки, достижение превосходства, предприимчивость, способность к принятию решений, внутренняя конкуренция, победа в конкурентной борьбе, уважение к сотрудникам, качество обслуживания, рентабельность, работа в коллективе, технологическое лидерство |

Формирование ключевых ценностей или принципов деятельности имеет своей главной целью создать имидж предприятия. Эти принципы, объединенные в систему, определяются как «кредо» предприятия, его «символ веры». Совокупность таких принципов зачастую называют «философией» данного предприятия.

Предприятие провозглашает, как правило, ряд определяющих принципов. Однако среди них можно выделить один наиболее важный, в виде ключевой ценности, которая декларируется в предельно сжатой форме, в виде лозунга. Чаще всего компания декларирует свою приверженность работы для клиента.

Имидж предприятия, или его образ, в свою очередь, оказывает не всегда осознанное покупателями влияние и стимулирование покупок и ожиданий.

Большое значение в деле распространения основополагающих принципов культуры предприятия отводится изучению истории предприятия и ее пропаганде. История предприятия играет роль посредника между прошлым и нынешним коллективом. Знание ее помогает людям адаптироваться к современным условиям функционирования предприятия.

Культурные традиции могут складываться в результате как естественного развития, так и продуманных усилий, направленных на развитие духа корпорации.

9.2. Процесс развития организационной культуры

Процесс развития организационной культуры имеет три направления:

- 1) формирование корпоративной культуры;
- 2) закрепление и поддержание организационной культуры;
- 3) изменение (развитие) организационной культуры.

Рассмотрим более подробно каждый из них.

Формирование и поддержание корпоративной культуры является прерогативой высших управляющих предприятия. Источниками ее формирования могут служить:

- 1) отдельные личности – чаще всего основатели и первые руководители организации. Привитым принципам следуют работники, служащие в данный момент на предприятии, а затем к ним приспособляются (адаптируются) и все вновь пришедшие;
- 2) отдельные коллективы (неформальные группы), чаще всего объединенные общей идеей, со сходной мотивацией к труду и отношением к полученным результатам, т.е. коллектив подразделения показывает пример более эффективной и результативной работы, которому хочется следовать.

Корпоративную культуру нельзя сводить лишь к внешним и даже каким-то организационным моментам, к ее сущности относятся и те ценностные установки, которым следуют в своей работе менеджеры и все сотрудники фирмы. Определение этой направленности имеет особое значение в период структурных перестроек, смены форм собственности, освоения новой продукции и выхода на новые рынки.

Формирование корпоративной культуры предполагает создание работающему человеку на фирме таких социальных, бытовых, психологических и других условий, в которых он чувствует себя комфортно. Для этого наряду с материальными стимулами необходимо признавать важность роли каждого сотрудника в общих делах, расширять его участие в управлении, привлекать к переговорам по заключению контрактов. Иначе безразличие фирмы к своим сотрудникам, недостаточная их включенность в общефирменные дела обернется равнодушием сотрудников к самой фирме. А это приводит к снижению эффективности всей ее работы.

Составляющими компонентами такой корпоративной культуры могут быть стремление и готовность к переменам, понимание перспективности рыночных механизмов, способность к трезвому анализу состояния дел. И, напротив, если на предприятии этого нет, если все проблемы объясняются лишь внешними обстоятельствами и новые реалии априори отвергаются, а высшее руководство ориентируется на удовлет-

ворение личных интересов, то такая атмосфера может стать непреодолимым препятствием для проведения преобразований. А формирование новой корпоративной культуры возможно только после разрушения установившихся стереотипов и социальных связей, начиная с увольнения высших менеджеров.

В этом контексте очень важно, считает С. Блэк, приглядываться к внутренней жизни организации и обнаруживать те традиции и обычаи, которые могут вступить в противоречие с общественным мнением или повредить взаимопониманию.

Проявлению ответственности перед фирмой в рамках формирования корпоративной культуры способствует и помощь сотрудникам в планировании карьеры, поскольку всякий нормальный человек должен думать о продвижении по служебной лестнице. А как раз реализация этого естественного для большинства людей стремления кроме сугубо личных амбиций, личностных качеств и других субъективных факторов зависит в немалой степени от умения пользоваться теми методами, которые предоставляет коммуникационный менеджмент.

Закрепление и поддержание созданных внутрифирменных устоев. Сильная организационная культура сама по себе является ценностью и одним из преимуществ корпорации в случае соответствия ее репутации сложившемуся образу предприятия у клиентов.

Преимущества сильной корпоративной культуры:

- способность быстро и просто адаптироваться к изменениям рынка и привнести инновации в свой бизнес;
- бесспорные лидеры в отрасли, непрекаемые эксперты и профессионалы, имеющие тесные связи с потребителями;
- повышение управляемости компании – в организационной структуре меньше уровней управления, но множество неформальных контактов (сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали);
- децентрализация в принятии решений, автономность, самостоятельность и индивидуальность работника, выражающаяся в заботе каждого работника о снижении издержек организации;
- особая политика формирования коллектива и управленческого персонала в зависимости от способностей и наличия личных организаторских качеств сотрудника. Дух соперничества и сотрудничества в коллективе. Возникновение конфликта рассматривается как тревожный сигнал, чрезвычайное происшествие, требующее немедленного решения или определение направления следующего изменения (реорганизации).

Наряду с положительными сторонами корпоративной культуры можно выделить ряд особенностей, способных привести не только к ее ослаблению, но к саморазрушению, отторжению этических норм, традиций большинством членов коллектива.

Недостатки сильной корпоративной культуры:

- создание политизированной обстановки на фирме;
- проведение руководством собственной политики и сопротивление переменам;
- отторжение инноваций и дух «враждебности» к ним;
- несоответствие стилей управления ведущих менеджеров целям компании и ее стратегии;
- «синдром превосходства» – нежелание учиться на чужих ошибках и применять чужой опыт.

Преодолеть негативные моменты можно лишь одним способом – созданием в корпоративной культуре культуры совершенствования. Организация, где он присутствует, делает особый акцент на свои достижения и превосходство. Ее корпоративная культура ориентирована на результат, а управленческая политика и практика направлены на активизацию работников делать свою работу лучше. Присутствие в организации данного направления помогает достичь ей почти пика возможностей, приобрести устойчивое, неподражаемое конкурентное преимущество и стать лидером.

Создаваемый дух совершенства – это комплекс практических методов, слов, символов, стилей управления, ценностей и видов политики, создание условий для того, чтобы добиваться выдающихся результатов в работе от практически «обычных» людей. Движущей силой этого процесса является вера в значение личности человека, безопасность работы и защищенность сотрудников.

Изменение организационной культуры. Эта необходимость возникает, когда практика показывает и доказывает неэффективность существующей культуры либо когда изменения внутренней и окружающей среды организации достаточно высоки и, чтобы она осталась адаптивной и высокоразвитой системой – ей необходимо изменить корпоративную культуру.

Считается, что корпоративная культура трудно поддается изменению, но вместе с тем сделать это возможно, хотя процесс этот трудоемкий и болезненный. Цель любого организационного изменения – создание сильной высокоорганизованной корпоративной культуры, способной реализовать намеченную стратегию и достичь цели.

Для оценки существующей и необходимой корпоративной культуры руководству организации полезно ответить на следующие вопросы:

- Хорошая ли репутация у фирмы в отношении достижения своих целей?
- Была ли она последовательной в своей деятельности?
- Какова эта компания по сравнению с другими в данной отрасли?
- Привлекает ли она хороших людей?
- Достижимы ли цели, определенные руководством при имеющейся организационной культуре предприятия? и т.д.

Независимо от степени изменения процесс имеет общие закономерности и осуществляется только при соблюдении следующих правил:

- 1) масштаб изменений может меняться от отдельного человека до группы или организации в целом;
- 2) чем выше уровень, тем больше времени будет уходить на реализацию изменений и тем более сложными они будут;
- 3) анализ сил, вовлеченных в осуществление изменений, является наиболее простым способом понять, какие силы являются движущими и сдерживающими в текущей ситуации, а какие – нет, и выяснить, как можно усилить, или уменьшить действие сил, чтобы способствовать осуществлению новации.

Любое инновационное изменение корпоративной культуры проводится в три этапа, каждый из которых имеет свои особенности.

Первый этап – «размораживание». Обсуждаются предшествующие идеи и их использование, а сотрудников «готовят» к изменениям. Основная проблема первого этапа заключается в определении и преодолении первоначального сопротивления, его даже следует ожидать, и это – нормально (сопротивление возникает в силу целого ряда причин, таких как узкособственнические интересы, неправильное понимание новации, недостаток доверия, различная оценка ситуации и низкая терпимость к изменениям), а также в умении убедить и заставить людей принять новую систему взглядов, необходимую для осуществления изменений.

Второй этап – изменение. Работников убеждают в необходимости отказаться от старых способов работы и попробовать новые. Основная проблема второго этапа состоит в осуществлении изменения.

Третий этап – «замораживание». Новые способы работы закрепляются и перерастают в новую принятую систему. Задача этого этапа заключается в обеспечении того, чтобы изменение стало постоянным, именно здесь новаторство подвергается наибольшему риску. В том случае, если возникнут трудности, снизится энтузиазм, и люди скатятся к старой удобной системе, «замораживание» может произойти без закрепления новшества, т.е. произойдет своего рода отторжение «новой» ткани. Поэтому возникает необходимость контролировать этап закрепления в процессе изменения с тем, чтобы своевременно выявить ошибки, узнать о возникшем удовлетворении.

Последним шагом программы по осуществлению изменений является сопоставление полученного результата с первоначальной задачей. Это трудоемкий процесс – чаще всего из-за проблем выбора критерия, способного измерить духовные цели. Например, изменение человеческих взаимоотношений или морали общества. Эти области кажутся больше субъективными, чем объективными, однако можно определить тенденции, даже если абсолютное измерение невозможно. При таком измерении важно понимать, что направление, в котором движется показатель, гораздо важнее, чем количественная оценка, так как большая часть составляющих компонентов не измеряется в абсолютных единицах. Оценку можно проводить одновременно с выполнением программы изменений.

Изменение культуры не может происходить быстро, поэтому инерционность процесса должна быть учтена заранее. Практика показывает, что для радикальных преобразований крупной корпорации требуется не менее 3–5 лет.

Изменение корпоративной культуры – эволюционный и необходимый процесс для организации, имеющей лидерские амбиции или руководствующейся тремя основными силами конкурентной рациональности: во-первых, желанием более полно удовлетворить потребности заказчика, во-вторых, снизить свои собственные издержки и, в-третьих, улучшить процесс принятия решений и выполнения задач.

9.3. Понятия, виды, функции, этапы формирования имиджа организации

Поскольку благополучие фирмы зависит от отношения к ней партнеров, потребителей, общества в целом, то по мере укрепления рыночных механизмов и возрастания роли общественного мнения эта взаимосвязь становится все заметнее. А само это отношение часто определяется представлением о фирме, т.е. ее имиджем.

Имидж – это образ, представление, которое складывается у человека, аудитории, группы, народа о товаре, проекте, человеке, фирме, организации.

Имидж – это образ, изображение; реальный (или воображаемый) облик, стиль делового человека, фирмы, предприятия, отношения к ним на основе их популярности и успеха, доверия и симпатии людей.

В настоящее время существует три версии практического названия имиджа: американская – это средство достижения цели; европейская – это способ привлечения внимания; русская – это условие самовыражения.

В качестве составляющих имиджа можно назвать следующие элементы (табл. 9.2).

Таблица 9.2

Составляющие имиджа организации

| Группа элементов имиджа | Элементы имиджа |
|---|---|
| Продукт, услуги | Качество, цена, сервис, класс, надежность |
| Эффективность управления | Профессионализм менеджеров, эффективность корпоративной культуры, взаимоотношения с властными структурами, уровень зарубежной активности, определение концепции предприятия и распространение ее внутри предприятия и во внешней среде |
| Технический (творческий) потенциал | Внедрение НИОКР, новых товарных разработок, использование энергосберегающих (прогрессивных) технологий, современность производства |
| Экономический потенциал | Конкурентоспособность, возможность инвестирования (реинвестирования), динамика развития предприятия, гибкость цен, финансовая устойчивость |
| Взаимоотношения с клиентом (потребителем) | Репутация, название, индивидуальность, активность фирмы, известность торговой марки, PR-коммуникации, степень доверия клиентов |
| Социальная значимость | Забота об окружающей среде, создание рабочих мест, благотворительность, активный общественный вклад, способность адаптироваться к изменениям в обществе |
| Взаимоотношения с работниками | Зарплата, прозрачность в отношениях, социальные гарантии сотрудникам, мораль, преданность и надежность руководителей и служащих, атмосфера рабочих мест, потенциал и возможность развития трудовых ресурсов, поддержка традиций |
| Система маркетинга | Условия платежа и система скидок, торгово-сбытовая политика, рекламная политика, наличие фирменных магазинов, гибкость и возможность расширения системы реализации, скорость обслуживания, соблюдение сроков и условий заказов, послепродажное обслуживание, внимание к потребностям и близость к клиенту |

Имидж – это заявленная (идеальная) позиция, т.е. такую, которую персону или организацию спланировали и продвигают в целевые группы. *Репутация* – воспринятая аудиториями (действительная) позиция, «сухой остаток» имиджа. Таким образом, мероприятия по конструированию имиджа – это позиционирование собственной репутации. Любая структура или персону заинтересованы в максимальной идентичности этих понятий, в реальности же они в большей или меньшей степени различаются.

Имидж – это инструмент достижения стратегических целей организации, т.е. затрагивающих основные стороны ее деятельности и ориентированных на перспективу. Позитивный имидж повышает конкурентоспособность коммерческой организации на рынке, привлекает потребителей и партнеров, ускоряет продажи и увеличивает их объем, облегчает доступ организации к ресурсам (финансовым, информационным, человеческим, материальным) и ведение операций. Большинство наших знаний о мире – это знания на уровне имиджей.

Существует следующая классификация имиджа.

- *Персональный имидж* определяется внешними показателями: антропометрическими (телосложение и физиогномическими (архитектоника лица) данными, цветом волос и прической, стилем одежды и обуви, аксессуарами, манерой общения.

- *Корпоративный имидж* имеет составляющие: внешний и внутренний дизайн помещения, эргономика рабочих мест, морально-психологический климат в организации, авторитет топ-менеджмента, спрос на ее продукцию (услуги).

- *Державный имидж* включает: международное положение, экономический статус, военную мощь, культурный уровень, развитость демократических институтов, национальную самобытность страны.

Существует два подхода к определению функций имиджа. Г.Г. Почепцов выделяет следующие три функции имиджа:

- *идентификация*, в результате которой объект становится узнаваемым, неопасным и легко прогнозируемым;
- *идеализация*, в итоге желаемое выдается за действительное;
- *противопоставление* другим имиджам.

В.М. Шепель разделяет функции имиджа на:

- 1) *ценностные* – личностное возвышение, комфортизация общения, психотерапевтизм;
- 2) *технологические* – межличностная адаптация, высвечивание лучших личностно-деловых качеств, комуплирование личностных недостатков, организация внимания, возрастной шарм.

Можно выделить следующие этапы формирования имиджа:

1. Выявление сложившихся у аудитории представлений об объекте, чей имидж предстоит сформировать.
2. Выявление определенных предпочтений и ожиданий аудитории, черт и характеристик, которыми, по мнению аудитории, должен обладать претендующий на позитивный имидж объект.
3. Конструирование имиджа данного объекта как ответ на предпочтения и ожидания аудитории.
4. Разработка стратегии формирования имиджа, плана действий.
5. Непосредственное формирование имиджа, т.е. перевод сконструированной модели в реальность. Реализация стратегического и оперативного планов.
6. Контроль за реализацией плана, замер промежуточных результатов, корректировка при необходимости как самой модели, так и стратегий и действий по ее воплощению в жизнь.
7. Мониторинг сформированного имиджа, деятельность по его поддержанию и при необходимости модернизации. Проверка эффективности информационной кампании.

Можно сказать, что первоначально происходит *индивидуализация*, в процессе которой фирма выделяется среди других, ей подобных; затем *акцентуация* – подчеркивание выделенных характеристик компании и *продвижение* – порождение контекстов, где эти характеристики могут наилучшим образом проявиться.

Чтобы выстроить надежную технологию имиджирования, надо знать **законы формирования имиджа** и его впечатляющего воздействия. Данные закономерности можно представить в виде трех групп:

- *законы восприятия*: по словам Л.С. Выготского, два закона восприятия следует активно использовать – закон сенсорного поля и закон организации системы внимания;
- *законы живого притяжения*: формирование симпатий, утверждение доверия и влияние авторитета;
- *законы коммуникативного воздействия*: заражение общением, воздействие внушением и аргументированность убеждения.

Одним из средств формирования имиджа является разработка **фирменного стиля** – набора словесных, цветовых и графических компонентов, которые в ограниченном сочетании обеспечивают визуальное и смысловое единство товаров (услуг) и всей деятельности предприятия. К методам формирования фирменного стиля относят: изготовление канцелярских принадлежностей, выработку единого делового стиля, рекламную деятельность, оформление перевозочно-транспортных средств, упаковку продукции, использование символики компании, создание формы для персонала, участие в выставках, использование системы вознаграждения в случае покупки товара, создание флага и эмблемы компании, дизайн интерьера, присуждение почетных грамот и др.

Большое значение для имиджа имеет логотип, торговая марка и дизайн компании. Например, в Японии большое количество школ и университетов поменяли дизайн и вчетверо увеличили свои доходы. В табл. 9.3 приведены лозунги некоторых японских компаний.

Таблица 9.3

Лозунги компаний

| Компания | Корпоративная декларация |
|-------------------|------------------------------------|
| Асахи Бир | Качество и вызов |
| Канэбо Кэсехин | Для красивой человеческой жизни |
| Миндзуно | Мир спорта |
| Ренуан | Глобальная сеть моды |
| Омрон | Чувство чуда |
| Вольво | Безопасность дает Вам свободу |
| Хитачи Сэйсакусе | Вот здесь будущее |
| Фудзи Сясин Фильм | Получение изображений и информация |
| Тюбу Дэнреку | Попробуй еще раз |

Каждая группа, связанная с деятельностью компании, по-разному реагирует на разные действия, сообщения и даже виды СМИ. Компания при формировании программы продвижения своего имиджа контактными аудиториям должна учитывать это явление и оптимально подбирать содержание, формы и средства информации.

Также следует учитывать еще один немаловажный факт. У одного и того же объекта может быть несколько имиджей. Например, известный политический лидер имеет в народе один имидж, среди членов своей организации – другой, а среди ближайшего окружения – третий. Так и для компании: для широкой общественности формируется гражданская позиция компании, для партнеров и клиентов – высокий конкурентный имидж, а для своих сотрудников – внутренний положительный имидж.

При формировании информационного сообщения, направленного на создание или поддержание имиджа компании, целесообразно разместить в нем сведения о технологических достижениях компании; о лучших в

отрасли специалистов, занятых в этой фирме; о помощи, оказываемой компанией на всех уровнях ее системы продаж; об отличном качестве продукции; о надежности компании как партнера и производителя; о репутации фирмы в ее отрасли; о хороших и дружелюбных взаимоотношениях фирмы с ближайшим окружением и обществом в целом; об успехах и перспективах развития компании в целом.

Можно выделить следующие *ловушки, которые портят репутацию компании*:

- односторонний имидж, направленный не на разные группы контрагентов;
- внутренняя уверенность в том, что работники – это люди второго сорта;
- конфликты интересов и конкуренция внутри компании среди различных людей, подразделений;
- перспективное видение, формальная политика, организационная культура и другие факторы не должны противоречить друг другу;
- отсутствие привязки брэнда к конкретной продукции;
- непоследовательное обращение с символикой организации;
- отсутствие или нечеткость корпоративной позиции на рынке;
- неверная оценка компанией своей репутации;
- неверно выбранные попутные брэнды других компаний.

9.4. Престиж как элемент функционирования организации в обществе

Престиж (фр. – влияние, воздействие, обаяние) – это авторитет, влияние, которым пользуется кто-либо или что-либо. Таким образом, репутация – это не самоцель, а средство утверждения престижа, который, в свою очередь, служит условием популярности и авторитета личности, групп, органов власти. В итоге благодаря репутации устанавливается связь субъектов с общественностью.

Таким образом, можно сказать, что престиж – это положительный имидж компании и власть, которую она в результате этого приобретает.

В качестве этапов создания и корректировки престижа можно назвать следующее:

- 1) социологический опрос – определение характеристик идеального объекта данного типа и реального объекта;
- 2) ранжирование – размещение характеристик по приоритетности, по связи друг с другом;
- 3) выражение – определение того, какими способами можно выразить требуемые характеристики;
- 4) планирование – определение того, как и по каким каналам дойдет до целевой аудитории требуемое сообщение;
- 5) реализация – проведение информационной кампании;
- 6) контроль и корректировка – выявление отклонений в сформированном представлении от желаемого образа компании и разработка мер по исправлению престижа компании;
- 7) эффективность – проверка того, с какой эффективностью была проведена информационная кампания.

9.5. Нововведения в организациях

Эффективность деятельности организации во многом зависит от того, насколько она адаптирована к внешней среде, в какой мере гибки, подвижны ее структуры, в какой мере она способна к нововведениям. Как отмечает французский социолог М. Козье, в современной конкурентной борьбе в первую очередь борьба идет не за обладание ресурсами, материальными ценностями, а за способность к нововведениям.

Механизмы приспособления к изменившейся внешней среде, разнообразные преобразования и нововведения рассматриваются в специальной отрасли знания – инноватике. **Инноватика** – это наука о целенаправленных изменениях, нововведениях в организации.

На характер и направленность инновационного процесса влияют четыре основные группы факторов:

1. *Информированность в нововведениях*. Вероятность «проникновения» новшества в организацию и его внедрения зависит от числа новшеств, о которых известно организации, а также от оценки их эффективности. Чтобы новшество было одобрено, оно должно восприниматься как способ устранения отклонения от намеченного или ожидаемого результата.

2. *Внешняя подконтрольность* – это степень, в которой организация зависит от внешней среды или несет ответственность перед внешними системами. Организации с более высоким уровнем подконтрольности более склонны к нововведениям. Организации с более высокой степенью контроля над своей внешней средой осваивают нововведения быстрее. Организации, стремящиеся контролировать свою среду, а не просто приспосабливаться к ней, проявляют большую готовность к нововведениям.

3. *Резервные ресурсы* – финансовые, кадровые, материальные ресурсы, которые не задействованы на другие цели. Величина резервных ресурсов, имеющихся в организации на любую дату, положительно коррелирует с вероятностью внедрения новшеств.

4. *Организационная структура.* В зависимости от того, насколько организационная структура предприятия гибка и адаптивна, зависит возможность и скорость внедрения новшества.

В инноватике существует такое понятие, как **«инновационное противоречие»** – это противоречие между целью и стабильностью системы и ее изменением. Инновационный процесс как системное явление, с точки зрения А.И. Пригожина, может быть разделен на три основных этапа. Первый этап – обнаружение импульса перемен. Это обнаружение происходит на основе анализа поступающей из внешней среды информации. Второй этап – это осознание потребности в изменениях. Центральным местом здесь является признание несостоятельности прежнего пути, прежних ценностей и идеалов. Третий этап – преодоление сопротивления. Сопротивление – это первая реакция на изменения, так как людям требуется время, чтобы оценить издержки и выгоды перемен для себя. Сопротивление изменениям происходит и просто от сознания того, что все они что-то нарушают. Психологической основой сопротивления являются привычки и инерция, страх перед неизвестным. Сопротивления инновациям – нормальное явление, которое необходимо преломить, объяснить людям преимущества и выгоды нового пути.

В инноватике существует понятие «жизненный цикл нововведений». Он включает три основные стадии. Первая – зарождение – это осознание потребности и возможности нововведений, поиск соответствующего новшества, разработка и экспериментальное внедрение (инновационный замысел, проект, план, эксперимент и внедрение). Вторая – диффузия, которая предусматривает многократное повторение, тиражирование нововведений на других объектах. Третья – рутинизация нововведения, которая реализуется на других постоянно функционирующих элементах соответствующих объектов.

Исследователи выделяют три основные стратегии предприятий по отношению к инновациям:

- 1) *оборонительную* – организации, придерживающиеся данной стратегии, не стремятся или не имеют возможности проводить инновационные разработки. Они в большей мере ориентированы на то, чтобы перенять опыт и достижения других;
- 2) *активно-наступательную* – означает постановку цели стать первым, ведущим предприятием в этой отрасли или на определенном участке;
- 3) *умеренно-наступательную* – это позиция второго самого лучшего производителя, основной целью которого является обезопасить себя от риска, которому подвергаются первые ставшие на путь нововведений, но в то же время не опаздывать и стремиться не отставать от тех, кто уже ввел новшества.

В большинстве фирм существуют три основных подхода к плановым преобразованиям:

- *структурный* – предполагает изменение общего рисунка производственного процесса, уровней централизации, системы взаимоотношений, распределения власти внутри организации;
- *технологический* – изменение инструментов, оборудования, технологических процессов, деятельности, материалов и знаний, с помощью которых в производстве создаются продукты труда;
- *социальный* – затрагивает особенности поведения, привычек, навыков, отношений всех людей, занятых в производственном процессе.

Социальные преобразования могут быть осуществлены тремя методами: проведением социальной работы на месте, внутри компании с привлечением специалистов, работа по найму новых служащих, которые отвечали бы заданным требованиям и совершенствование организационной структуры.

Контрольные вопросы

1. Что такое корпоративная культура?
2. Каковы составляющие корпоративной культуры?
3. Назовите ценности, составляющие традиции организации.
4. Дайте характеристику этапов изменения организационной культуры.
5. Назовите этапы формирования имиджа.
6. Определите виды, функции и законы создания имиджа.
7. Дайте характеристику этапов внедрения инноваций в организации.

Литература

Основная

1. *Брэддик У.* Менеджмент в организации. – М.: Инфра-М, 1997. – С. 343.
2. *Коммуникационный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.М. Шепеля.* – М., 2004. – С. 59–79.
3. *Менеджмент: Учебное пособие / Под общ. ред. В.И. Россинского.* – Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. – С. 231–242.
4. *Менеджмент организаций: Учебное пособие / Под. ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина и др.* – М.: Инфра-М, 1997. – С. 432.

5. *Моисеев В.* Паблик рилейшнз – средство социальной коммуникации (теория и практика). – Киев: Дакор, 2002. – С. 140–158, 187–193.
6. *Почепцов Г.Г.* Коммуникативные технологии двадцатого века. – М., 2002. – С. 35–66.

Дополнительная

1. *Алешина И.* Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров. – М.: Гном-Пресс, 1997. – С. 161–164.
2. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 2-е изд. – М.: Гардарика, 2006. – С. 416.
3. *Доти Дороти И.* Паблсити и паблик рилейшнз. – М.: Филин, 1996. – С. 233–246.
4. *Зверинцев А.Б.* Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR. – 2-е изд., испр. – СПб., 1997. – С. 193–201.
5. *Чумиков А.Н.* Связи с общественностью: Теория и практика: Учебное пособие. – М.: Дело, 2004. – С. 98–136.

Тема 10. СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

10.1. Связи с общественностью в государственных организациях

Органы государственного управления также все в большей степени испытывают необходимость целенаправленной работы с общественностью. С другой стороны, бизнес, неприбыльный сектор и гражданские объединения активизируют свою работу с государственными организациями.

В России сегодня практически каждый федеральный орган управления имеет свою службу связей с общественностью, пресс-службу или пресс-секретаря, или ответственного за эту функцию. Например, в Администрации Президента РФ в 1996 г. создано Управление по связям с общественностью. В Министерстве финансов РФ функционирует Департамент по связям с общественностью. В московской мэрии есть Департамент общественных и межрегиональных связей.

Федеральные министерства и агентства госрегулирования многих стран мира ведут весьма интенсивную работу по PR. В США только в системе Департамента обороны занято около 3 тыс. специалистов PR-профиля. Еще в 1990 г. офис управления персоналом США сообщил, что в государственном аппарате 15 тыс. позиций PR-профиля.

Процесс связей государственных органов власти с общественностью обоюдовыгодный и важный. Население постоянно желает получить информацию:

- о перспективах экономического развития региона, связанных с улучшением своего материального положения, и о действиях администрации в этом направлении;
- о стабилизации цен на продукты и товары первой необходимости, жилье, коммунальные услуги;
- о строительстве и распределении муниципального жилья;
- о решении проблем медицинского и лекарственного обслуживания;
- о развитии региона и решении проблем благоустройства;
- об успехах в борьбе с преступностью в регионе;
- о развитии местного транспорта.

Без предварительного удовлетворения этих информационных потребностей любые акции, рассчитанные на взаимопонимание с общественностью, приведут лишь неоправданному расходу денежных средств.

В свою очередь, местная власть испытывает потребность в распространении следующей информации среди населения региона:

- о различных сторонах своей деятельности;
- о своем отношении к экономическим, политическим, социально-культурным проблемам региона;
- оперативной, конструктивного характера, направленной на снятие напряжения у отдельных групп общественности;
- дезавуирующей, опровергающей возможные негативные публикации в прессе;
- формирующей благоприятный имидж местной власти;
- коммуникационного характера, ориентированной целенаправленно на обратную связь, консолидацию аудитории.

Связи с общественностью призваны наладить коммуникативные связи между властными структурами на всех уровнях (мега-, макро-, мезо-, микро-), а также между органами власти и внешней средой (общественностью). В этой связи выделяются внешние и внутренние коммуникативные связи органов публичной власти.

В рамках целостной деятельности органов власти государства направления ее фактически разграничены. Каждый из них осуществляет свои профессиональные полномочия. Вместе с тем единство их деятельности призвано обеспечить интересы личности, народа, социально-экономический прогресс общества. Связи с общественностью выступают своеобразной объединительной силой всех властных структур и общества.

Службы по связям с общественностью в органах государственной власти призваны отладить информационные потоки на всех уровнях. Все это способствует созданию модели «открытой», «отзывчивой» бюрократии, гибко адаптирующейся к меняющимся социально-экономическим условиям. Используя службы по связям с общественностью, государственная власть полнее использует свои информационные возможности для устойчивой, планомерной и репрезентативной информационно-коммуникативной деятельности, определяющей эффективность всего управленческого процесса в органах государственной власти.

Содержание деятельности по связям с общественностью в органах исполнительной власти. Она заключается в анализе и прогнозировании данных об отношении населения к реальным событиям общественной жизни, в моделировании технологий управления общественным мнением, выработке стратегий продвижения программных целей и задач посредством рекламы, социального и политического маркетинга. Деятельность специалистов по связям с общественностью в органах исполнительной власти включает в себя:

- прогнозирование социально-экономических ситуаций и определение причин их возникновения;
- выработку стратегий по реализации государственных актов;
- создание социально-экономических программ и графиков их реализации;
- использование СМИ в целях формирования общественного мнения по принятым решениям;
- подготовку предложений для законодательной власти по совершенствованию законодательства.

Деятельность по связям с общественностью в органах законодательной власти. Она имеет свою особенность, заключающуюся в сопровождении и правовом обеспечении высокого качества и эффективности принимаемых государственных решений.

Деятельность по связям с общественностью в органах судебной власти. Поскольку судебная власть воздействует на законодательную и исполнительную власти, то информационные потоки должны быть отлажены в этом направлении, что подразумевает внесение предложений по законодательным актам, своевременное информирование общественности о них и, соответственно, о предстоящих изменениях, получение информации о судебных процессах и т.д. Основные направления деятельности связей с общественностью в органах власти:

- прогнозирование общественно-политических процессов;
- вовлечение общественности в государственное управление;
- публичная легитимизация действий власти;
- установление, поддержание, расширение контактов с гражданами и организациями;
- формирование благоприятного имиджа органов власти и их руководителей;
- информирование общественности о принимаемых решениях;
- анализ общественной реакции на действия должностных лиц и органов власти;
- изучение и формирование общественного мнения;
- изучение «гражданского самочувствия» народа;
- содействие в выработке стратегических управленческих решений;
- обеспечение аналитическими разработками.

Исследование деятельности связей с общественностью показывает, что служба коммуникации осуществляет работу со СМИ, координацию их деятельности, организацию тематических выступлений и пресс-конференций представителей государственной власти. Ценной информационной базой для развития социальных отношений служит мониторинговое изучение общественного мнения в конкретных регионах и стране в целом, отражающее уровень взаимодействия общества и государства, позволяющее ориентироваться в болевых точках «гражданского самочувствия», отслеживать общие тенденции в формировании социальных настроений.

Современные органы государственной власти должны иметь PR-подразделения в своей структуре или пресс-центры, которые при наличии достаточных средств и специалистов могут дополнительно включать информационно-аналитическую службу, подразделение по работе с заявлениями и жалобами граждан, телевизионный, радио-, фотоотдел, редакцию собственного издания и т.п.

Президент РФ имеет для поддержания связей с населением Информационное управление, Государственная дума РФ – пресс-службу, Министерство образования РФ – информационно-аналитический отдел по связям с прессой и общественностью, Министерство финансов РФ – управление по взаимодействию с законодательными, исполнительными и общественными организациями. В настоящее время и многие региональные власти позаботились о взаимодействии с электоратом. Структуры по связям с общественностью есть в органах управления г. Москвы, Санкт-Петербурга, Смоленска и многих других.

Местное самоуправление – важнейший элемент организации публичной власти. С одной стороны, органы самоуправления интегрированы в единую систему управления страной. Местное самоуправление имеет действующий на основе законов и иных нормативных актов аппарат, может самостоятельно формировать бюджет, устанавливать и собирать налоги. С другой стороны, оно является важным элементом гражданского общества, формой политической самоорганизации локальных сообществ.

Цель налаживания связей органов местного управления с общественностью:

- поддержание между ними взаимопонимания;
- расширение общественной осведомленности о деятельности властных структур;
- достижение положительного отношения общественности к принимаемым политико-управленческим решениям;
- установление общественного доверия органам городского управления.

Переход к рыночным отношениям в нашей стране, сопровождающийся рядом негативных явлений, существенно повышает роль политики, направленной на ослабление социальной напряженности. Сегодня центр решения проблемы социальной стабильности переместился в регионы и в муниципальные образования, которые стоят перед необходимостью совершенствования системы социальной защиты населения.

10.2. Связи с клиентами в промышленном и общественном секторах

Основным элементом связей с клиентами является информация, за счет которой модель взаимодействия на рынке находится в постоянном состоянии «броуновского» движения с многочисленными изменениями как в рыночной конъюнктуре, так и во вкусах и запросах потребителей.

Основная цель взаимоотношений с клиентами: воздействие на поведение потребителей. Соответственно, можно выделить следующие задачи таких коммуникаций:

- информирование аудитории о существовании определенных товаров и услуг, объяснение их предназначения;
- убеждение – формирование благоприятного отношения потребителя к организации и ее маркам;
- создание образа – формирование образа организации, связанного с дифференциацией потребителем марок выпускаемого продукта;
- подкрепление – удержание постоянных потребителей.

Формирование модели отношений с потребителями осуществляется на основе следующих принципов:

- создание гармоничной атмосферы партнерства за счет взаимовыгодности, взаимопонимания и ответственности;
- формирование полного объема информационного банка данных для принятия решений;
- мотивация работников в соответствии с маркетинговой концепцией и персональной результативностью исполнителей;
- учет уровня психологического микроклимата в трудовом коллективе.

Нередко именно это направление деятельности PR занимает больше всего времени и усилий компаний. Хорошие отношения с потребителями позволяют продавать продукты и услуги более успешно. В наибольшей степени связи с общественностью результативны для продвижения инноваций и уникальных продуктов, а также «имитированных» продуктов. Работа с потребителем во время и после продажи также должна строиться на основе взаимодействия и взаимопонимания.

Удовлетворенность потребителя продуктом/услугой – приоритет в деятельности производителя на рынке покупателя. Не случайно поэтому появление в организациях подразделений отношений с потребителями – либо как самостоятельных единиц, либо в составе отделений PR.

Сначала отношения с потребителями строились как средство работы с претензиями и рекламациями. Сюда направлялись потребители, чьи претензии не могли быть разрешены в обычном порядке. В последние годы многие компании расширили свою функцию отношений с потребителями. Эта функция теперь включает разработку методик оценки услуг и продуктов для менеджмента, разработку программ реализации потребностей потребителей и увеличения продаж, разработку программ обучения персонала и оценки эффективности работы компании с потребителями.

В отношениях с потребителями компания не должна занимать оборонительную позицию. Наоборот, сотрудники должны делать все возможное для того, чтобы потребители были осведомлены о преимуществах использования продукта компании к моменту решения о покупке.

Главная цель отношений с потребителями – построение объема продаж (табл. 10.1).

Для продвижения продукта, длительно присутствующего на рынке, обычно используется реклама. Она результативна для поддержки продаж продукта, не представляющего собой ничего нового и продаваемого уже несколько лет. Отсутствие рекламы для такого продукта может вызвать падение продаж как результат

Цели отношений организации с потребителями

| Цель | Характеристика цели |
|-------------------------------------|--|
| Привлечение новых потребителей | Каждый бизнес, особенно в динамичных отраслях, должен постоянно работать над созданием новых покупателей путем их информирования и убеждения в достоинствах своих продуктов. Во многих отраслях цены и качество конкурирующих продуктов аналогичны. Выбирая среди марок, покупатель может основывать свое решение на впечатлении о компании, на том, как с ним обращаются |
| Удержание старых потребителей | Значительная часть продаж компаний совершается для уже состоявшихся покупателей. Отношения с потребителями должны обеспечить удовлетворенность этих покупателей ценой определенных усилий |
| Маркетинг новых предметов или услуг | Методы отношений с потребителями могут влиять на продажи новых продуктов. Потребитель теряет в обширной информации о тысячах новых продуктов, которые затопляют рынок. Покупатели нуждаются в персонализированном сервисе и в большей информации о новых продуктах |
| Проверка ведения рекламаций | Рекламаций не имеет очень мало компаний. Потребители протестуют, когда приборы не работают, когда совершаются ошибки в оформлении счетов или доставка не делается вовремя. Многие крупные фирмы установили процедуры учета, анализа рекламаций и ответа на них. Часто сотрудник, принимающий претензии, может спасти отношения с потребителем быстрым и удовлетворительным ответом на претензии. Кроме того, анализ рекламаций для совершенствования продукта/услуги позволяет компании усилить свою конкурентную позицию на рынке |
| Сокращение затрат | Обучение потребителя правилам выбора и использования товаров позволяет продавцу экономить время и деньги на возвращенных товарах и разборе претензий |

снижения осведомленности потребителя о нем. Поддержка уже продаваемого на рынке товара средствами пресс-релиза, выставок, презентаций затруднена отсутствием новизны объекта продвижения.

Поддержка уже присутствующего на рынке товара предполагает обеспечение его достаточного освещения СМИ. Это освещение, однако, ведется уже не в колонках новостей, а на страницах, помещающих занимательные статьи, интересные истории. Эти статьи могут служить инструментом продвижения для многих сервисных индустрий – туризма, гостиничного бизнеса, финансовых, образовательных услуг.

Спонсорство также может поддержать осведомленность о существующем продукте. Сфера спонсорства – что спонсировать – зависит от отрасли и продукта.

Начало запуска нового продукта требует четкой ориентации на сроки. Важно обеспечить синхронизацию сроков – освещения продукта в СМИ, рекламы, осведомления продавцов о новом товаре и поступления товара в продажу. Информацию для медиа необходимо предоставить до того, как начнет выходить какая-либо реклама. Журналисты занимаются сбором новостей, а то, что уже рекламируется, – не является новостью и требует усилий для привлечения интереса читателей. Размещение новости предполагает знание конечных сроков представления информации в СМИ. Если журналистам нужно время для ознакомления с новым товаром (автомобилем, сложным прибором), то необходимость запаса времени дополняется необходимостью предотвращения преждевременной утечки информации.

Планируя вывод нового товара или услуги на рынок, компания должна:

- предотвратить подрыв «новостной» ценности продукта предшествующим выпуском рекламы;
- обеспечить адекватную известность продукта для дилеров до начала выпуска продукта на рынок, иначе потребителей обескуражит отсутствие товара и неведение продавцов;
- идентифицировать необходимые СМИ и составить график выпуска информации для них, с тем чтобы еженедельные и ежемесячные издания не оказались в проигрыше из-за большого отставания от ежедневных изданий.

Вывод на рынок товара отраслевого спроса имеет свою специфику. Здесь одни организации продают другим, но не конечным пользователям для личного потребления. Особенностью индустриального рынка является небольшое количество покупателей, крупные партии закупок, совершаемых потребителями для последующей переработки или коммерческого использования, а также формализованные процедуры группового принятия решения о закупке. Личные встречи с потребителями – в результате приглашения на ланч или обед, позволяют компаниям-поставщикам узнать больше о потребителях и их планах.

Освещение нового индустриального товара больше ориентировано на специфическую, профессиональную аудиторию. Удачно представленное в СМИ событие способно привлечь достаточно широкую аудиторию к продукту. Например, закладка нового судна на судостроительном заводе с участием известных политиков улучшает репутацию завода среди партнеров и потребителей.

Обеспечение и поддержка запуска нового продукта потребительского назначения ведется с учетом следующих правил:

- обсуждение специалистами по связям с общественностью планов по продукту на ранних стадиях его создания со специалистами по маркетингу, с производителями и дистрибьюторами;
- необходимо предоставить средства PR для внутренних коммуникаций и для коммуникаций с посредниками, дилерами, дистрибьюторами. Это могут быть листки новостей, видеоролики, передачи внутреннего телевидения, электронная почта;
- специалист по связям с общественностью должен владеть исчерпывающей информацией о сущности продукта/услуги, его преимуществах, состоянии рынка, о сильных и слабых сторонах конкурирующих продуктов;
- специалист по связям с общественностью должен знать основные рынки для продукта и средства достижения их продуктом – через дилеров, агентов или непосредственно. Это позволяет выявить коммуникационные линии и использовать их;
- во время начала «выхода» продукта в сферу информирования общественности важно использование различных СМИ;
- необходимо определить специальные события, способные помочь продукту, а также сезонность спроса и возможностей. Это может влиять на график освещения продукта в СМИ;
- для разных рынков следует использовать разные подходы;
- необходимо искать предмет для освещения в СМИ после вывода продукта на рынок, возможности количественного описания успеха. Дилеров и агентов также надо оповещать об успехе после вывода продукта, поскольку им интересно услышать о прогрессе начинания.

Поддержка запуска на рынок продукта индустриального назначения имеет несколько особенностей, представленных в табл. 10.2.

Таблица 10.2

Особенности поддержки запуска на рынок продукта индустриального назначения

| Особенность запуска продукта индустриального назначения | Характеристика |
|---|--|
| Важность знания маркетингового комплекса продукта | Маркетинговых каналов немного, поэтому значимость информированности каждого высока. Компании, выпускающие технически сложные продукты, чаще используют собственные службы маркетинговых коммуникаций, потому что продвижение таких товаров требует знания специфики продукта |
| Важно учитывать конечные сроки различных СМИ | СМИ будут стремиться освещать различные аспекты продукта. Торговые, потребительские, общего профиля и специализированные издания могут нести различные сообщения различным аудиториям |
| Важно информационное освещение продукта после вывода его на рынок | Освещение визита в лаборатории, детали крупных заказов или известных потребителей помогают удерживать интерес публики к продукту |

Эффект воздействия маркетинговых коммуникаций может оцениваться как по прямым показателям (объем продаж), так и по промежуточным, таким, например, как осведомленность о марке и отношение к производящей организации. Некоторые специалисты используют «модели иерархии эффектов», основанные на предположении, что коммуникация выполняет свои задачи при прохождении потребителем трех фаз: фазы узнавания (осведомленность о продукте); фазы ощущений (отношение и предпочтение); фазы действия (пробное использование продукта, повторное приобретение).

10.3. Формы работы организаций с политическими и общественными структурами

Сегодня в коммерческих структурах существуют проблемы взаимоотношений с различными группами населения и в первую очередь с представителями органов государственной власти.

Переход к демократическому обществу и качественно новым товарно-денежным отношениям предполагает позитивные перемены во взаимодействии бизнесменов и органов власти, основанном на доверии и взаимопонимании. Эти перемены способствуют становлению рыночного механизма и эффективному экономическому управлению страной. Большую роль в налаживании взаимных связей правительства и представителей российского бизнеса органы власти отводят службам публичных отношений. Однако в органах власти – от федерального уровня до регионального – эти службы приживаются пока медленно, сложно, а подчас их просто стараются игнорировать. Сказывается непонимание представителями власти своей зависимости от уровня общественного сознания граждан в демократическом обществе.

Отношения бизнеса, гражданских и других неправительственных организаций с госструктурами в цивилизованном обществе могут рассматриваться как важный элемент демократии, поскольку служат механизмом реализации интересов отдельных групп общества на государственном уровне. Примером таких отношений может служить организация «Industry and Parliament Trust» (ИПТ) в Великобритании.

Задачами специалистов по отношениям с государством являются:

- 1) улучшение коммуникаций с персоналом государственных структур и самими государственными ведомствами;
- 2) мониторинг работы законодателей и регулирующих агентств в сферах, затрагивающих деятельность организации;
- 3) обеспечение представления интересов организации на всех уровнях государственного управления;
- 4) влияние на законодательство, затрагивающее экономику региона расположения организации, так же как и ее операции;
- 5) обеспечение осведомленности и понимания законодателями деятельности и операций представляемой организации.

Коммерческие структуры связаны с органами государственной власти на всех основных этапах в своем становлении и развитии – от планирования и организации товародвижения до окончательной реализации товаров и услуг как внутри страны, так и за ее пределами. И это, в первую очередь, касается таких важнейших функций, как оформление лицензий, акцизов, сертификатов соответствия и качества; подготовка сопроводительной документации и растаможивание грузов; налогообложение, создание необходимого банка информационных данных о состоянии рыночной конъюнктуры; выполнение экспедиторских, бухгалтерских и финансово-кредитных операций, антимонопольное регулирование, система юриспруденции и правоохранительных органов, дотации, субсидии, поддержка и защита малого бизнеса и предпринимательства.

В России серьезную помощь предпринимательству оказывает созданный в 1996 г. клуб «Российский парламентарий», учредителями которого стали Союз нефтегазопромышленников, Совет по информации и сотрудничеству ТЭК, Ассоциация российских банков.

Отношения коммерческих структур с органами государственной власти строятся как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов Федерации и регионов – республик, краев, городов, области и округов, активно используя при этом широкий набор форм, средств и методов PR.

В отличие от федеральных местные органы власти более тесно и эффективно взаимодействуют с фирмами и компаниями своих регионов.

Сегодня многие государственные учреждения не торопятся создавать подразделения PR, причины тому следующие:

- недоверие к службам PR как к неконкретной сфере, требующей дополнительных финансовых затрат;
- многие руководители органов власти считают, что осуществление связей с общественностью – это их собственная прерогатива, успешно ими решаемая и не требующая использования профессиональных и компетентных специалистов;
- боязнь привлечения внимания общественности к спорным вопросам и недооценка необходимости учиться жить и работать в новом социокультурном режиме рыночных отношений, при котором значительно расширяются сферы влияния общественного мнения и деятельности коммерческих и общественных структур.

10.4. Формы лоббирования интересов организаций в государственных и общественных структурах

Понятие лоббизма принципиально новое для России. Оно появилось в конце XX в. в результате столкновения политических и финансовых интересов, порожденных многопартийной структурой и частным капиталом. Согласно «Большому энциклопедическому словарю» лоббизм (от англ. *лобби* – кулуары, где депутаты парламента могли общаться с недепутатами) – специфический институт политической системы, представляющий собой механизм воздействия частных и общественных организаций – политических партий, профсоюзов, корпораций, предпринимательских союзов и т.п. (так называемая «группа давления») – на процесс принятия решений парламентом.

Лоббизм относится к бюджетным ассигнованиям, финансовым дотациям, руководящим постам в парламентских комитетах и т.п.

История лоббирования уходит корнями в Соединенные Штаты Америки, в период правления восемнадцатого президента – боевого генерала Гражданской войны Улисса Симпсона Гранта (1869–1877). Вечерами после напряженного трудового дня он и его министры, сенаторы, команда имели привычку в вестибюле одной из гостиниц встречаться с заинтересованными людьми, которые высказывали свои просьбы и пожелания. Очень часто эти просьбы сопровождались крупными вознаграждениями для ускорения решения вопросов.

Главная цель лоббирования – добиться закрепления в принимаемых нормативных, законодательных актах частных интересов различных групп и организаций в получении государственных дотаций, социальных льгот, международных инвестиций. Такая защита отдельных интересов не должна входить в противоречие с законом,

общественным правопорядком. Процесс лоббирования сдерживает односторонне командную деятельность властных структур и ограничивает всеисилие директивности аппарата государственной власти.

Сегодня в России правительство и вся кредитно-финансовая система Центрального банка и Министерства финансов находится под сильным давлением различных кругов лоббистов, которые «выбивают» дешевые кредиты, налоговые льготы, завышенные пенсии для специалистов собственных ведомств. В России лоббирование все еще носит дикий характер, протекающий нередко в условиях криминальной обстановки и коррупции. И все же конструктивные и цивилизованные формы приобретает лоббирование через механизм связей с общественностью, который помогает выявить действительные потребности в поддержке и лоббировании отдельных производств, сфер общественной жизни, социальных групп населения. Активная роль в этом публик рилейшнз поистине неоценима.

Процесс лоббирования в российской экономике в основном преследует следующие цели:

- участие в формировании национального бюджета. В Государственной думе при его рассмотрении и принятии наибольшее давление оказывают аграрники, топливно-энергетический и военно-промышленный комплексы, выбивающие для себя максимально возможную долю бюджета;
- перераспределение льготных кредитов, лицензий, квот, акцизов по экспорту и импорту. Сегодня в Россию 9 из 10 автомобилей поставляется бесплатно с учетом их дальнейшей реализации различным льготным категориям – ветеранам, инвалидам, чернобыльцам и многим другим;
- создание системы эффективных налогов и льгот по ним;
- добиться справедливого урегулирования таких важнейших вопросов национальной экономики, как приватизация, продажа или выделение земли, регистрация банков и многих других.

К сожалению, наша страна и сегодня лидирует во всем мире по количеству чиновников во властных структурах. Причем для российских чиновников в отличие, скажем, от американских и японских нет обязательной финансовой отчетности в случаях персональной отставки. Но когда высокий чиновник одновременно является и избранником народа, и представителем лоббистской группировки, практически невозможно провести в его действиях, поступках, мотивах четкую грань между протекционизмом, лоббизмом и коррупцией.

Мы уже давно привыкли, что совершенно обыденной вещью в прессе, на телевидении, радио, с парламентской трибуны стали обвинения в коррупции, связях с мафией и т.п. Конечно же, одной из главных причин наличия элементов «дикого» лоббизма является отсутствие законодательной базы этого явления.

В настоящее время можно выделить три основных формы влияния бизнеса на правительственные круги и законодательную власть:

Криминальный, связанный с подкупом, взятками, т.е. коррупцией, очень часто приводит к тяжелым последствиям для себя и окружающих.

Легальный путь включает два способа. Первый, когда лидеры коммерческих структур сами идут в политику, что не всегда оправдано, но достаточно популярно.

Наиболее эффективный и цивилизованный второй путь – влияние на политические решения с соблюдением закона и правовых норм, что требует продолжительной и кропотливой работы с властными и законодательными структурами. Это наиболее характерно при решении таких основных вопросов, как оказание влияния на процесс законотворчества. Работа заключается в донесении до депутатского корпуса интересов соответствующих групп и фирм и организация с этой целью посещения «новых» объектов, встреч, презентаций, семинаров, конференций. Сюда же относятся подготовка кампаний в прессе, а также участие в разработке проектов соответствующих законов, указов и распоряжений.

Оказание влияния на решение органов исполнительной власти требует усилий по созданию связей с властными структурами в процессе подготовки нормативных документов.

Практика американского лоббирования знает много случаев разоблачения отдельных сенаторов и следовавшее затем возмущение общественности. Поэтому, начиная с 1907 г. была принята серия законодательных актов, регулирующая и регламентирующая лоббирование в американском обществе. Так, в 1907 г. был принят федеральный закон, регламентирующий финансирование избирательных кампаний, в 1925 г. – закон о федеральной практике коррупции, в 1946 г. – закон о федеральном регулировании лоббирования. Наконец, в 1987 г. были приняты окончательные поправки к новому федеральному закону о регулировании лоббирования. Но, несмотря на мощную законодательную основу, созданные условия цивилизованного взаимодействия лоббистов, и сегодня в практике работы американского конгресса имеют место случаи коррупции и подкупа лиц из властных структур. Достаточно широкую огласку получила в 1997 г. акция по лоббированию экспорта самолетов марки (типа) P-16 из США в Грецию, стоившая 45 млн долл. Компания «Филипп Моррис» ежегодно на лоббирование собственных интересов выделяет из бюджета фирмы 10–12 млн долл.

В соответствии с законом о федеральном регулировании в США предусмотрена обязательная регистрация лоббистов и их ежегодная отчетность. Наиболее эффективное лоббирование ведется крупными ассоциациями, представляющими интересы отдельных отраслей, торговых сфер, профессиональных союзов и промышленников. Ассоциации общенационального масштаба имеют центры на уровне федерального штата и местном уровне: Национальная ассоциация производителей, Национальная ассоциация риэлтеров, Американская медицинская ассоциация, Американский институт бензина и др.

Надо отметить, что и среди стран с развитой демократической системой есть государства, в которых лоббизм вообще не признан официально, например, Франция или Италия. Здесь лоббирование напрямую связывают с незаконной практикой давления на законодателей и чиновников с целью принятия решения в интересах лоббирующей организации.

В России сфера деятельности лоббистов, как правило, сосредоточена в Государственной думе РФ. Сегодня стоит вопрос о легализации лоббизма, что позволит сделать прозрачными взаимоотношения власти и бизнеса, чтобы избиратели видели, чьи интересы отстаивает тот или иной политик.

В России несколько раз предпринимались попытки принять закон о лоббизме. Сегодня некоторые партии уже начали формализовать свою лоббистскую деятельность. Одним из первых депутатских объединений, которое решилось открыто заявить, что намерено отстаивать интересы какой-то отрасли, стала группа «Народный депутат», заключившая соглашение с промышленным холдингом «Металлоинвест». Впоследствии было даже подписано совместное заявление «Нардепа» и целого ряда металлургических предприятий.

Отсутствие закона о лоббизме порождает много «неудобств» для службы связей с общественностью, что заставляет PR-подразделение любой деловой структуры, будь то государственная или частная, внимательно и осторожно, не запятнав своей репутации, продвигать корпоративные интересы.

Среди основных направлений в работе лоббистов на первый план выступают:

- поиск достоверной фактической информации;
- оценка действий представителей государственной власти;
- оценка состояния и основных результатов коммерческой деятельности компаний и фирм;
- защита позиции своих клиентов;
- поддержка корпоративных продаж. Часто правительство является крупнейшим национальным закупщиком продуктов;
- поиск и подбор персон, взаимодействие с которыми может помочь решить или ускорить решение лоббистской задачи;
- выработка стратегии и тактики защиты позиции лоббирующей организации.

Существует понятие возможностей или потенциала лоббистской деятельности (лоббистского потенциала).

В комплекс этих возможностей входят следующие компоненты:

- связи с объектом лоббирования (близость к лицу или организации, обладающей властными полномочиями для принятия решения);
- наличие ресурсов (ресурсного бюджета проекта), необходимых для реализации проекта;
- персональные качества внешнего консультанта (для варианта аутсорсинга) или команды специалистов из состава персонала организации;
- солидарные возможности сотрудников организации (их друзей, родственников, деловых связей и др.), которые обязан постоянно анализировать менеджер в области коммуникаций;
- политические меры давления (забастовки, поддержка партий или депутатов представительных органов, других центров политического влияния, социальные протесты);
- экономические методы давления («бегство» клиентов, блокирование лицензий, квот, контрактов и др.);
- привлечение к лоббированию СМИ и популярных комментаторов;
- использование возможностей служб безопасности.

Лоббистский потенциал является показателем возможностей организации отстаивать свою правоту или интересы, добиваться внимания к своим проблемам или мнению. Этот индикатор, как и финансовые показатели, обладает изменчивой ликвидностью, зависит от многих субъективных и объективных факторов. Его значение может в короткий срок серьезно ослабнуть. Поэтому забота о поддержании такого потенциала является главной профессиональной задачей менеджеров по связям с общественностью.

Что касается путей осуществления задач, то основных всего два:

- использование открытой, публичной формы диалога с органами законодательной или исполнительной власти;
- использование закрытой, «подковерной» борьбы мнений, персональное воздействие взаимодействующих сторон без посредников (применимо при сильном лоббистском потенциале организации и при устоявшихся тесных связях с рядом влиятельных персоналий из чиновничьей среды).

В практике лоббирования широко используется путь широкомасштабной защиты интересов, так называемое лоббирование «у корней травы». Основу действенности практики лоббирования «у корней травы» составляет широкомасштабная массированная и концентрированная серия быстрых и точных атак – десятки тысяч людей, фирм, компаний, профессиональных союзов в течение нескольких дней, часов одновременно засыпают парламентариев письмами, факсами, сообщениями через Интернет, телефонными звонками на одну и ту же тему, добиваясь решения одной проблемы. Примером может служить кампания 1983 г. Банки и ассоциации аккумуляции денежных средств и займов убедили общественность направить в адрес сенаторов и конгрессменов мощный поток писем, заставивший бы последних отменить закон об удержании этими учреждениями налога на уплату процентов по вкладам в пользу федерального правительства. Налог был отменен.

Лоббирование часто бывает необходимым, и провал его нередко имеет свою цену для общенациональных интересов. Например, введение законодательных регуляторов, ставящих отечественных производителей в менее выгодные условия, чем их иностранных конкурентов, должно сопровождаться информированием парламентариев о международной практике в этом вопросе. Нередко сами парламентарии бывают недовольны неучастием общественности и деловых кругов в подготовке и обсуждении законопроектов.

Российский парламент составляют представители субъектов Федерации, отдельные фракции и группы, имеющие конкурирующие интересы. Эффект разногласий может быть сбалансирован специальным механизмом лобби. В России интересы банковского, нефтепромышленного, аграрного и оборонного секторов отстаиваются на организованной основе. В парламенте сложились формальные механизмы влияния граждан и организаций на представителей исполнительной и законодательной власти, несмотря на отсутствие закона о лоббировании.

Организации и граждане могут адресовать свои предложения, замечания по законодательству субъектам права законодательной инициативы: депутатам Государственной думы, Совету Федерации, законодательным органам субъектов РФ на местах, Президенту РФ. У нас в России, так же как и в США, большую часть законопроектов пишут не политики, а государственные служащие.

Основная законодательная работа осуществляется 28 комитетами Государственной думы, в том числе комитетами по экономической политике, аграрным вопросам, обороне, промышленности, энергетике, строительству, образованию, внешним экономическим связям и др.

Создание проекта каждого закона и процесс прохождения его через Госдуму ведется соответствующим комитетом. При этом нередко практикуется дополнительное включение в ту или иную депутатскую комиссию представителей заинтересованных организаций.

Практика выработала советы для лоббистов:

1. Не делай ничего как индивидуальная компания или группа давления, которая может быть представлена в составе ассоциации или в объединении с другими компаниями. Гораздо больший авторитет и интерес к себе можно иметь, действуя как часть большего объединения, и не только в глазах медиа.

2. Нацеливайся на членов парламента, которые, возможно, заинтересованы либо в твоём бизнесе, либо в целях твоей филантропии, или в группе давления. Члены парламента могут представлять округа, чьи жители заняты в твоей компании.

3. Установи хорошие контакты с государственными ведомствами и должностными лицами в соответствующей сфере, которые будут заинтересованы в твоих проблемах. Сделай себя и своих старших коллег доступными для них.

4. Если проблема серьёзна, – такая как базовое законодательство, – подкрепляй лоббирование выпуском необходимых статей или других материалов в медиа и, в экстремальных случаях, используй рекламу.

5. Делай материалы для политиков, и даже для госслужащих такими короткими, как только возможно, потому что они заняты. Соблюдай фактичность и точность – по этическим и практическим причинам. Если твои материалы дезориентируют, тебе больше не поверят.

6. Имей долгосрочный взгляд.

7. Будь независим. Политики ценят независимую точку зрения.

8. Будь информирован. Госаппарат преуспевает, если он информирован. Своевременные факты, глубокое знание предмета и конкретные примеры бесценны.

9. Будь внепартиен. Дела лучше представлять на внепартийной основе. Хотя политические нюансы необходимо чувствовать, политику лучше оставить политикам.

10. Публикуйся. Ясное и убедительное мышление в статьях замечается в Вашингтоне и Белом доме.

11. Рассматривай вещи широко. Не проталкивай пустяковых интересов. Адресуйся к более широким интересам и твой совет будет искомым.

12. Будь упорен. Длительные и настойчивые затраты времени необходимы для ведения дел с законодателями.

13. Будь практичен. Политики ценят практические рекомендации, которые они могут защищать перед своими избирателями.

14. Будь честен. Политики и пресса умеют распознавать «липу». Честность – политика, которая работает.

Общественность и власти всячески стремятся взять «торговлю влиянием» под контроль, сделать ее гласной. Американским конгрессом утверждено положение, согласно которому каждый, кто подает заявку на государственную дотацию, контракт или ссуду либо получает их, обязан сообщить соответствующему ведомству имена всех связанных с ним платных лоббистов и консультантов, а также суммы их гонораров и сущность оказываемых услуг.

Американские социологи отмечают, что в последние годы грань между лоббизмом и общественными связями все больше стирается. Становится все очевиднее – компании общественных связей играют все возрастающую роль в процессе работы с правительством. Политика правительства приобретает «реактивный» характер, т.е. решения на политическом уровне принимаются только в ответ на общественное давление. Формирование групп влияния превратилось в одну из функций PR, службы связей с общественностью, одну из специфических технологий из арсенала коммуникационного менеджмента.

С точки зрения коммуникации, лоббистские действия представляют собой не что иное, как обратную связь общества с властью. Причем социальное содержание такого диалога выгодно отличается от силового (иногда экстремистского) давления. Интерес организации является отражением консолидированного мнения определенной (малой или большой) социальной группы. Это может быть небольшой коллектив или многотысячное сообщество клиентов организации, которые противятся ущемлению своих прав, но решили отстаивать свои интересы не в форме жесткого противостояния мнений, а путем убеждения. Процесс лоббирования сдерживает естественное стремление властей к неограниченному администрированию без консультаций с обществом. Лоббирование позволяет отстаивать свое мнение тем общественным группам, лишенным иной легальной возможности отстоять свои права и интересы, которые, впрочем, часто противоречат запросам других общественных групп и слоев.

Контрольные вопросы

1. В чем заключаются задачи специалистов по отношениям с государством?
2. В каких областях возникает необходимость прибегать компании к помощи государства?
3. В чем заключается деятельность по связям с общественностью в органах исполнительной, судебной, законодательной власти?
4. Что такое лоббирование? Назовите формы лоббирования.
5. В чем заключаются принципы ведения деятельности лоббистов?

Литература

Основная

1. *Алешина И.* Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров. – М.: Гном-Пресс, 1997. – С. 104–113, 149–161.
2. *Зверинцев А.Б.* Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR. – 2-е изд., испр. – СПб., 1997. С. 123–159.
3. Коммуникационный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.М. Шепеля. – М., 2004. – С. 181–228.
4. *Синяева И.М.* Паблик рилейшнз коммерческой деятельности: Учебник. – М.: Юнити, 1998. – С. 169–211.

Дополнительная

1. *Моисеев В.* Паблик рилейшнз – средство социальной коммуникации (теория и практика). – Киев: Дакор, 2002. – С. 174–181, 425–500.
2. *Почепцов Г.Г.* Коммуникативные технологии двадцатого века. – М., 2002. – С. 210–258.
3. *Санаев А.* Русский PR в бизнесе и политике. – М.: Ось, 1989. – С. 197–217.
4. *Чумиков А.Н.* Связи с общественностью: Теория и практика: Учебное пособие. – М.: Дело, 2004. – С. 143–151.

Тема 11. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В МНОГОНАЦИОНАЛЬНОЙ СРЕДЕ

11.1. Этнопсихологические особенности управления в многонациональных коллективах

Существует большое разнообразие методик организации команд; все они апробированы в мультинациональных корпорациях. Основной принцип при создании команд состоит в том, чтобы все участники вместе преодолевали определенного рода трудности, помогали друг другу сообразно способностям каждого, используя при этом имеющиеся под рукой средства. В интернациональных командах происходят любопытные вещи. Индивиды стремятся поставить на службу команде свои личные умения – практические, психологические, а иногда даже интуитивные.

Работа плечом к плечу в течение длительного периода позволяет наблюдать не только иностранные поведенческие стереотипы, но и некоторые кроющиеся за ними рассуждения. Кроме того, по ходу дела у вас появляется возможность переоценить собственные действия и представления. Разговорчивый итальянец, возможно, раздражающий сначала, может выполнить в группе функцию социального посредника. Обескураживающе углубленный в себя, непроницаемый японец, тихо сидящий в углу, способен позднее напомнить группе об упущенных ею возможностях. Проворный американец кого угодно доставит в ресторан вовремя, надменный француз выберет для вас нужное вино, а озабоченный немец обеспечит вам микроавтобус и достанет зонтик, когда пойдет дождь.

Здравый смысл, хорошие манеры и взвешенность суждений – вот средства, позволяющие избежать раздражения ваших партнеров. Если мы смирились с тем, что некоторые вещи в будущем останутся на своих местах (американская напористость, немецкая серьезность, французское чувство собственного превосходства, японская невозмутимость, русская сентиментальность), то сможем прийти к мысли о том, что эти самые черты внесут положительный вклад в общие усилия команды. И исходя из этого, управление такими коллективами стоит строить, опираясь на лучшие стороны друг друга. Например, американское воодушевление, обуздываемое тщательным немецким планированием и контролем, могло бы оказаться чрезвычайно эффективным. Испанцы тяжелы на подъем, но умеют хорошо завершать дело, часто обнаруживая выносливость и энергию в ночное время. Итальянцы обычно хорошие дельцы, они находят способы «сделать бизнес» тогда, когда другие не замечают открывающихся возможностей и оказываются в тупике. Управляющие в таких опытных мультинациональных компаниях как IBM, «Unilevel», ABB, умело используют сильные стороны каждого. Так, например компания «Unilevel» выбрала индейца на пост управления маркетинговой деятельностью в Южной Америке. Этот одаренный острым восприятием управленец был назначен на эту должность благодаря его этнопсихологическим особенностям – ориентированности на людей, умению вести переговоры и сердечности.

Таким образом, стоит еще раз подчеркнуть важность знания о культурных особенностях представителей многонационального коллектива, так как это определяет как само управление: стиль, структуру, так и неразрывно с этим связанное создание многонациональных команд.

11.2. Социокультурные аспекты управления организацией в мультинациональной среде

Современная деловая среда характеризуется ростом культурного разнообразия ее участников. Все больше компаний и организаций дальнего и ближнего зарубежья осуществляют свою деятельность в России. Успешный менеджмент в мультикультурной среде – как в России, так и за ее пределами, предполагает знание и использование специфики региональных деловых культур, особенностей деловых коммуникаций основных регионов мира.

Мультинациональные коммуникации становятся все более значимой сферой в деловой среде. Рост внимания к этой сфере обусловлен рядом факторов:

1. Глобализация бизнеса (т.е. обретение бизнесом общемировых масштабов), начавшаяся в 1970-х годах и резко ускорившаяся в 1980-х.

2. Разрушение коммунистического лагеря в СССР и Восточной Европе, падение железного занавеса в России и рост вовлечения российских деловых, общественно-политических, академических, художественно-культурных кругов в международный обмен ресурсами.

3. Рост взаимозависимости различных регионов мира друг от друга в условиях неравномерного распределения природных, индустриальных, технологических, интеллектуальных ресурсов.

4. Сокращение пространства и времени коммуникаций на базе мгновенных электронных технологий передачи информации, развитие Интернета и его ресурсов, телефаксной и видеосвязи.

Известно, что по критерию границ или масштабов операций бизнес можно идентифицировать как:

- национальный (ведется в границах одной страны, например, в России);
- региональный (ведется в масштабах регионов мира – Западноевропейского, Азиатско-Тихоокеанского);
- глобальный (бизнес имеет штаб-квартиры в нескольких регионах мира одновременно).

В рамках деловой среды каждого уровня существует своя собственная деловая культура как система ценностных ориентаций, отношений и поведенческих норм. В условиях глобализации деловой среды национальные и региональные деловые культуры развиваются в направлении глобальной деловой культуры. Аудитории деловых кругов, занятых, потребителей, широкой общественности многих стран постепенно обретают все больше сходства. Поэтому коммуникационный менеджмент имеет тенденцию к унификации в условиях глобализации рынков товаров, труда и капитала.

Описание и оценку культурных различий можно проводить с использованием структурных моделей. Так, модель деловой культуры можно представить в матричной форме, соединяющей два направления: культурно-психологическое, или психографическое (ценности, суждения, поведенческие нормы) и средо-объектные (элементы различных уровней среды – микро-, мезо- и макросред) (табл. 11.1). В клетках матрицы размещаются оценки (коды) значений конкретных объектов среды на ценностном, сужденческом и поведенческом уровне. Оценки определяют приоритеты и содержание утверждений, характерных для конкретной деловой культуры.

Таблица 11.1

Модель деловой культуры

| Культурно-психологическое / психографическое направление | Уровни, объекты, среды | | | | | | | | | | |
|--|------------------------|---------|----------|-----|-----------|------------------|-----|------------|-------|-------|-----|
| | Микросреда | | | | Мезосреда | | | Макросреда | | | |
| | Организация | Коллеги | Здоровье | ... | Партнеры | Местное общество | ... | Работа | Досуг | Наука | ... |
| Ценности | | X | X | | X | X | | X | X | | |
| Суждение | X | | X | | X | | | X | | | |
| Поведенческие нормы | X | | X | | X | X | | | X | | |

Ценности – это объекты, сущности, рассматриваемые как ценные и значимые. Социальный статус, деньги, семья, образование, религия, здоровье, свобода могут рассматриваться как персональные, жизненно значимые ценности и носить конкурентный характер.

Суждения или верования раскрывают отношения людей к различным объектам среды и также предопределяют специфическое поведение. Суждения по одному и тому же объекту представителей различных культур могут существенно различаться.

Поведенческие нормы – это модели действий или поступков, типичных в конкретной ситуации. Так, например, в одной и той же ситуации (подготовка заключения соглашения, конфликт или торжественное мероприятие) американские и японские бизнесмены часто ведут себя по-разному.

Межкультурная коммуникация может осуществляться и быть исследована либо на уровне групп, либо на индивидуальном уровне. Другими словами, можно изучать коммуникативные процессы между различными культурными группами (большими и малыми) или между отдельными людьми.

Межличностный уровень коммуникации. Поведение каждого человека определяется системой общественных отношений и культурой, в которые он включен. Каждый участник культурного контакта располагает своей собственной системой правил, но эти правила обусловлены его социокультурной принадлежностью. В непосредственном общении представители различных культур должны преодолевать не только языковые барьеры, но и барьеры, носящие неязыковой характер и отражающие этнонациональную и социокультурную специфику восприятия окружающего мира, национальные особенности мышления, специфические мимические и пантомимические (кинестические) коды, используемые носителями различных лингвокультурных общностей.

Межкультурная коммуникация в малых группах принимает разные формы: запланированных переговоров, например, между представителями правительственных учреждений или деловых организаций стран с различной культурой, незапланированного общения, например, во время туристических посадок, на конференциях или на академических семинарах. В процессе коммуникаций участники дискуссий не должны пытаться изменить свои культурные ценности или культурные ценности своих партнеров и тем самым открыть путь к согласию. Напротив, гораздо корректнее решать проблемы так, чтобы никто не выходил за рамки собственной культуры.

Межкультурная коммуникация в больших группах. В случаях, когда межкультурная коммуникация осуществляется между большими группами людей, выделяют этнический и национальный уровни коммуникации. Этнический уровень межкультурного взаимодействия наблюдается между локальными этносами, этно-

языковыми, историко-этнографическими (по общности духовной культуры), этноконфессиональными и другими общностями. Во взаимодействии культур на этническом уровне отчетливо проявляются две тенденции. Взаимное усвоение элементов культуры, с одной стороны, способствует интеграционным процессам, взаимному культурному обмену и обогащению, а с другой – сопровождается усилением этнического самосознания, стремлением к закреплению этнической специфики. Национальный уровень межкультурной коммуникации возможен при наличии национального единства, возникающего как на моноэтнической, так и на полиэтнической основе через общую хозяйственную деятельность и государственно-политическое объединение.

Выделяют следующие формы межкультурных связей: аккультурацию, культурную экспансию, культурную диффузию, культурный конфликт.

Аккультурация – представляет собой одновременно процесс и результат взаимного влияния разных культур, при котором все или часть представителей одной культуры (культуры-«реципиента») перенимают нормы, ценности и традиции другой (культуры-«донора»). В процессе аккультурации в качестве культуры-«донора» и культуры-«реципиента» одновременно выступают обе (или больше) взаимодействующие культуры, хотя степень их влияния друг на друга может быть неодинаковой и, кроме того, представители одной культуры могут полностью принимать ценности другой, отвергать их либо подходить к ним селективно, избирательно.

Комбинация возможных вариантов решения этих проблем дает следующие четыре основные стратегии аккультурации:

- ассимиляция – человек полностью принимает нормы и ценности иной культуры, отказываясь при этом от своих норм и ценностей;
- сепарация – отрицание чужой культуры при сохранении идентификации со своей культурой;
- маргинализация – это одновременно потеря идентичности с собственной культурой и отсутствие идентичности с культурой большинства;
- интеграция – идентификация как со старой, так и с новой культурой.

Культурная экспансия представляет собой расширение сферы влияния доминирующей (национальной) культуры за первоначальные пределы или государственные границы. Культурная экспансия отчетливо проявилась в период колониального раздела Азии и Африки. Политика колониального управления накладывала ограничение на автохтонные культуры (запрещая применение местных языков в высших сферах колониальной власти), вела к сужению диапазона их функционирования и замедляла их развитие.

Культурная диффузия как форма межкультурных связей представляет собой взаимное проникновение (заимствование) культурных черт и комплексов из одного общества в другое при их соприкосновении (культурном контакте). В отличие от культурной экспансии, носящей преимущественно однонаправленный характер, культурная диффузия – дву- или многонаправленный процесс, зависящий от количества взаимодействующих культур, распространяющих свои ценности на другие культуры. Его механизмами служат миграция, туризм, деятельность миссионеров, войны, торговля, торговые выставки и ярмарки, научные конференции, обмен студентами и специалистами и т.п.

Различают два направления культурной диффузии:

- горизонтальное распространение культурных новшеств наблюдается между равными по статусу группами (например, проникновение элементов городской культуры в сельскую местность);
- вертикальное распространение элементов культуры происходит между субъектами с неравным статусом, его называют стратификационной культурной диффузией (заимствование аристократией элементов простонародного говора). Результатом становится культурная интеграция, когда происходит объединение различных частей взаимодействующих культур в некую целостность, обеспечивающую их взаимосвязь.

Культурный конфликт как форма межкультурных связей предполагает столкновение субъектов культуры – носителей различных культурных ценностей и норм.

Выделяют несколько видов культурных конфликтов:

- между различными этническими группами и их культурами (русскими и представителями кавказских этносов, армянами и азербайджанцами, американцами и индейцами и др.);
- между религиозными группами, представителями различных религий или течений внутри отдельных религий (религиозные войны в Европе);
- между поколениями, носителями разных субкультур (конфликт отцов и детей);
- между различными частями единой нормативной системы доминирующей культуры, например, в рамках одного общества могут сосуществовать группы, по-разному относящиеся к вопросам допущения или недопущения разводов, добрачных сексуальных связей или абортотв и т.п.);
- между традициями и новациями в культуре;
- между различными лингвокультурными сообществами и их отдельными представителями, возникающие вследствие языковых барьеров и интерпретативных ошибок.

Типы восприятия межкультурных различий:

1. *Отрицание различий культур* – основано на уверенности в том, что все люди в мире разделяют (или обязаны разделять) одни и те же убеждения, установки, нормы поведения, ценности.

2. *Защита собственного культурного превосходства* – в основе лежит признание существования других культур, но при этом складывается устойчивое представление о том, что ценности и обычаи чужой культуры представляют угрозу привычному порядку вещей, мировоззренческим устоям, сложившемуся образу жизни. Это достаточно активная (порой агрессивная) позиция, реализующаяся в утверждении неперемогенного собственного культурного превосходства и пренебрежении к другим культурам.

3. *Минимизация культурных различий* – признание возможности существования инокультурных ценностей, норм, форм поведения и поиск общих объединяющих черт.

4. *Принятие существования межкультурных различий* – характеризуется знанием другой культуры, в целом благожелательным к ней отношением, не предполагающим вместе с тем активное проникновение в инокультурную среду.

5. *Адаптация к новой культуре* – позитивное отношение к другой культуре, восприятие ее норм и ценностей, умение жить и действовать по ее правилам при сохранении собственной культурной идентичности.

6. *Интеграция* и в родную, и в новую культуры – тип реакции поликультурной личности, интериоризирующей инокультурные нормы и ценности в такой степени, в которой они начинают восприниматься как свои собственные, родные.

Очевидно, что преодоление конфликтов и повышение эффективности межкультурных связей, общения между людьми и организациями различных культур (субкультур, национальностей и т.д.) связаны как со знанием языка партнера по коммуникации, так и с пониманием и учетом социокультурного фактора. Речь идет о необходимости глубокого и тщательного изучения не только языка, но и жизненного мира партнера в широком этнокультурном и социальном смысле слова, его образа жизни, национального характера, менталитета и т.д.

Успешное ведение менеджмента в мультинациональной среде требует знания основных характеристик и специфики взаимодействующих культур. Знание культурных особенностей позволяет оценивать, прогнозировать и управлять поведением различных групп общественности – партнеров, занятых, инвесторов, потребителей, госчиновников, местной общественности в отношении компании в мультикультурной среде.

11.3. Социокультурные различия в международных моделях менеджмента

Исторически международная практика менеджмента выработала три модели организации управленческой системы в компании: американскую, японскую и европейскую. Каждая из них имеет свои социокультурные отличия и принципы организации процесса руководства.

Американская модель управления сформировалась на рубеже XIX–XX вв. в период технологического бума. Модель строится на принципе, что успех фирмы зависит от внутренних факторов. Основное внимание уделяется рациональной организации производства, постоянному росту производительности труда, эффективному использованию ресурсов. Внешние факторы, влияющие на организацию, уходят на второй план. Преобладает высокая специализация работников и подразделений и жесткое разграничение обязанностей.

Решения в компании зачастую принимаются индивидуально, а руководство отвечает за деятельность подчиненных. Кадры являются достаточно мобильным капиталом, поощряется конкуренция между работниками, но это осложняет их работу в команде.

Преобладает жесткая иерархия управления, присутствует разграничение стратегического и оперативного управления по уровням власти. Четко работает принцип единоначалия. В законодательном оформлении отношений с сотрудниками превалирует трудовой договор на несколько лет. Внедрен комплексный контроль качества.

Достоинствами этой модели являются снижение времени подготовки работника, его высокая квалификация, выделение неквалифицированного труда, а также хорошие перспективы карьерного роста. В качестве недостатков выступают снижение гибкости при изменении производственных заданий, снижение мотивации, рост утомления и прогулов как следствие чрезмерной монотонности, потеря эффективности структуры управления в крупных предприятиях, ориентация на краткосрочные результаты, рост бюрократии и транзакционных издержек. Данная модель является наиболее распространенной в мире.

Японская модель управления сформировалась в начале 60-х годов XX в. параллельно с возникновением экономического феномена «японского чуда». Модель строится прежде всего на принципе уважения к человеку и на его единстве и целостности с компанией. Черты данной модели можно объединить в три группы:

- 1) пожизненный найм, династии;
- 2) дух команды;
- 3) система «ринги».

Система пожизненного найма предполагает деление работников на постоянных и временных, «привязку» постоянных работников к одной компании на время всего их трудовой пути и повторный найм людей, вышедших на пенсию.

Дух команды воспитывается и даже насаждается. Компания стремится к единству и гармонии между работниками. Уход из компании расценивается как измена. Преобладает групповой подход в работе, ориентация в работе носит долгосрочный характер. Поощряется совместный отдых и проведение праздников с коллегами.

Система «ринги» заключается в групповом обсуждении возникающих проблем и получении согласия на решение путем опроса.

Фирма действует через убеждения, ведущие к формированию единых корпоративных этических ценностей. Широко используется скорее косвенный, чем прямой контроль, основанный на доверии, что сочетается с сильной корпоративной культурой. Также обеспечивается возможность неспециализированной карьеры в пределах фирмы, чему способствует сильная собственная образовательная система. Компания стремится к повышению разнообразия работ и личному стимулированию работников. В теоретическом плане эта модель заложила основу теории «Z» и «принципов J».

Европейская модель управления предполагает эффективную и скромную власть, ставящую во главу угла интересы человека. В качестве характерных черт модели можно назвать:

- 1) предприятие рассматривается как закрытая система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны;
- 2) рост масштабов производства продукции является главным фактором успеха и конкурентоспособности;
- 3) производство должно быть организовано-рациональным и обосновано-научным, что приводит к эффективному использованию всех ресурсов;
- 4) главным источником прибавочной стоимости является производственный рабочий и производительность его труда;
- 5) система управления строится на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении труда, нормах, стандартах и правилах выполнения работы. Присутствует высокий контроль качества. Отмечается высокий уровень развития законодательной базы по контролю качества.

Европейские компании предоставляют много рабочих мест и предпочитают нанимать высококвалифицированных рабочих.

11.4. Западная и восточная деловые культуры

Следует помнить, что менеджмент международного масштаба проходит на фоне интернационализации многих аспектов национальных культур. Весь мир смотрит передачи американской телекомпании CNN и британской радиовещательной компании BBC. Молодежь всего мира слушает американскую музыку и носит джинсы, изобретенные в этой стране. Марки японских компаний-производителей аудио-, видеотехники известны и популярны во всех регионах мира. Интернационализация/глобализация деловой культуры проявляется внешне уже в том, что официальная деловая одежда – темный деловой костюм европейского стиля – стала «униформой» топ-менеджеров на всех континентах мира. Интерьер штаб-квартиры глобальной компании в Европе и в Азии выглядит примерно одинаково.

Тем не менее в широком на сегодняшний день спектре деловых культур можно выделить два полюса – западную и восточную деловую культуры. К типичным западным культурам относятся евро-американская и западноевропейская. К наиболее типичным восточным – деловые культуры стран Азии и Востока (Япония, Китай, а также страны ислама). Особенности этих типов деловых культур имеют исторические, религиозные и общекультурные предпосылки.

Россия находится географически между Западом и Востоком. Российская деловая культура занимает по ряду параметров (индивидуализм/коллективизм, иерархичность/эгалитаризм и др.) промежуточное положение между западной и восточной. Рост занятости россиян на иностранных и совместных предприятиях актуализирует вопросы взаимодействия различных культур на всех уровнях ведения бизнеса – от рабочих мест до топ-менеджмента. Знание полярных особенностей культур позволяет ориентироваться в ситуациях кросс-культурных коммуникаций, оптимизировать отношения с инокультурной общественностью. Обратившись к стереотипам и гиперболам, определим типичные (хотя и не абсолютные) черты деловых культур Запада и Востока.

Независимость, индивидуализм, эгалитаризм, решительность, самоуверенность, прямолинейность, надежность/обязательность, точность, пунктуальность, инициативность, целеустремленность, мобильность, энергичность – так могут оцениваться специфические отличительные черты западной деловой культуры с позиции россиян.

Уклончивость, иерархия, ритуальность, декоративность, зависимость, клановость, кумовство, хитрость обычно воспринимаются россиянами как специфические характеристики восточной культуры. В то же время, традиция западного бизнеса не разделять слова и поступки воспринимается как неожиданная прямолинейность, простодушие и неосмотрительность.

Независимость и внутренняя свобода американца проявляется, например, в том, что он может прийти в джинсах на деловую встречу. Японцы же считают, что нельзя быть серьезным (и восприниматься серьезно) на деловых переговорах, если партнеры не одеты в черные строгие костюмы. Американский ученый не постесняется покинуть заседание секции научной конференции, если его интерес к происходящему исчерпан до окончания заседания. Японец останется присутствовать из вежливости.

Индивидуализм – как индивидуальные инициатива, ответственность, право, вознаграждение – признан американцами в качестве двигателя общественного прогресса. Индивидуальный интерес – обязательное и первое условие участия американца в любой деятельности, и это признается американской культурой. Индивидуум здесь – ячейка общества, атом, из которого оно состоит. На Востоке, в частности, в Японии, индивидуализм нередко рассматривается как угроза обществу. Япония представляется нацией, где личность – не самостоятельная единица, а функция группы и корпоративной принадлежности.

Коллективизм и групповая ориентация – как в бытовой, так и в деловой сфере – изначально присущи восточной деловой культуре. В ней ячейкой общества является не индивидуум, как на Западе, а группа. Человек здесь идентифицирует себя с группой прежде всего и меньше всего как индивидуум, личность. Выдвижение индивидуальных интересов в японской деловой среде невежливо и граничит с неприличием. Так, высокое качество японской видеотехники известно во всем мире, при этом имена у японцев (ученых, изобретателей, лидеров бизнеса), обеспечивших Японии технологическое лидерство, практически не известны мировой общественности. Коллективизм в восточной культуре возведен в абсолют – до открытого родственного протекционизма и клановости.

Занятый в японской компании – своего рода клане – обязан хранить верность ценностям и вертикальной системе отношений в клане. Эта система выражается в подчиненности нижестоящих и благожелательности вышестоящих. Власть в клане держится не на распоряжении ресурсами, не на обаянии и харизме и не на других западных понятиях, вроде взаимного обмена, а на природе японского порядка вещей. Американцев буквально шокирует брань и грубость, которую японские менеджеры позволяют себе в отношении подчиненных. Для японцев это непреложный порядок вещей, проявление власти вышестоящего над подчиненным. Показательна картина – старший руководитель-японец выходит из помещения, где проводится собрание. Остающиеся в помещении японцы встают и кланяются, провожая его. Их поведение выглядит подобострастным для россиян и тем более для американцев. Лояльность японца в отношении своей группы и фирмы превозносится в Японии и стоит выше лояльности таким абстракциям, как «общественность» и «общество».

Эгалитаризм – стиль отношений равных, свойственен западной культуре и американской в особенности. Так, например, американцы называют в деловой среде друг друга по имени. Считается, что это упрощает коммуникации. При этом разница в возрасте и статусе может быть значительной. В английском языке нет двух местоимений «ты» и «вы», есть только одно. В восточной деловой культуре нередко при обращении к другому надо перечислить все имена и титулы собеседника. По сути, это закрепляет иерархичность отношений, подчеркивает отношения подчиненности. Аналогичную роль подчеркивания иерархии, с точки зрения американских исследователей, играют правила поведения занятых в ряде японских компаний. Среди них – запрет жевать резинку; женщинам – носить челку до глаз, а мужчинам – двубортные пиджаки. Вообще японское общество с его тысячелетней имперской историей организовано строго по вертикали. Возраст и стаж работы традиционно вознаграждался здесь чаще, чем квалификация. Молодого сотрудника не принято было продвигать по служебной лестнице прежде чем более старшего, пусть и менее квалифицированного. Сегодня система пожизненной занятости в Японии уходит в прошлое. Еще в начале 90-х годов А. Морито, президент «Сони», отмечал, что корпоративная Япония должна отойти от прошлого лозунга «Упорный труд и высокое качество для процветания Японии на мировом рынке» и выдвинуть в качестве лозунга «Индивидуальное обогащение как стимул высоких результатов». Морито отмечал, что корпоративная Япония может остаться в изоляции в мировой деловой среде, если не изменит своей корпоративной культуры в направлении западных ориентиров. Молодые японские бизнесмены в большей степени, чем старшее поколение, привержены международным стандартам деловой культуры. Все это следует учитывать в коммуникационном менеджменте, затрагивающем японских партнеров.

Решительность американца проявляется в готовности принимать решения на переговорах (а не до или после, как у японцев). Японцы же на переговоры приходят группой с уже готовым решением. Члены японской группы согласовывают свою позицию между собой до начала переговоров и не меняют ее в течение самого

процесса переговоров. Решение не может ими быть изменено, потому что они уже приняли его. Для изменения позиции японцам надо вновь собраться в собственном кругу и согласовать друг с другом новый вариант, который только после этого вновь выносится на переговоры с противоположной стороной.

Решительность в западной культуре проявляется также в готовности идти на компромисс в интересах дела. Компромисс – свидетельство доброй воли, желания и действенного стремления решить проблему. В восточной культуре компромисс носит скорее негативный оттенок. Пойти на компромисс здесь – значит проявить слабость характера, неспособность удерживать рубежи своей позиции. Идя на компромисс, представитель восточной культуры «теряет лицо».

Самоуверенность также относится к характерным чертам американской культуры. Можно сказать, что США – страна самоуверенных людей, у которых самонадеянность в крови и воспитывается с пеленок. Мировое лидерство США в экономике, политике, культуре держится на самоуверенных людях, мотивированных на индивидуальные достижения. Однако самоуверенность здесь – это не превосходство над другими, а превосходство над обстоятельствами, трудностями, над собственными слабостями. «Нет проблем» – распространенная американская фраза.

Поведение американцев нередко выглядит бесцеремонным, это люди без комплексов. Американец не смущается тем, что он не такой, как другие. Право человека быть другим признано американской культурой. Здесь считается, что в разнообразии и оригинальности – источник новых идей, инноваций, а потому прогресса и процветания общества.

Прямолинейность в западной и, особенно в американской, культуре кажется японцам вызывающе невежливой и почти наглостью. Если американцы, не смущаясь, отказываются от неинтересного предложения, то в Японии нет слова «нет». Японцы считают его невежливым и всячески уклоняются от прямого отказа, хотя именно он и подразумевается на деле по мнению партнеров. Даже россиянам кажется такое поведение неискренним. А для японцев искренность человека – это его стремление сохранить «гармонию» отношений, т.е. не нарушать согласие, комфорт, благосклонность и спокойствие окружающих. Вообще речь представителей восточной культуры не следует воспринимать буквально. Восточная культура относится в «высококонтекстуальным». Это значит, что реальная суть сказанного в значительной степени определяется контекстом (ситуацией, местом, временем, предысторией) происходящего, а не самими словами.

Прямолинейность американцев, проявляется также в готовности начать переговоры сразу с дела – с цифр, документов и конкретных предложений, даже если партнеры видят друг друга впервые. Такая «неосмотрительность» и «неосторожность» обусловлена высоким уровнем развития правовых отношений в странах Запада, обеспечивающих участникам реальную защиту от обмана партнера. Нарушение контракта одной из сторон легко и привычно может разрешаться американским судом и нарушитель реально карается законом. В странах Востока не создано такой всесторонней и надежной юридической защиты сторон, поэтому гарантией надежности партнера являются родственные связи и достаточно хорошее личное знакомство с потенциальным партнером, т.е. наличие дополнительных интересов. Не случайно подавляющая часть инвестиций в Китае делается иностранцами китайского происхождения, имеющими родственные связи в этой стране.

Американец приходит на процедуру заключения договора со своим юристом для того, чтобы контракт был составлен юридически грамотно и правильно отражал интересы сторон. Такое поведение для восточного партнера означает недоверие и нередко воспринимается как обидное и оскорбительное. На Востоке деловое сотрудничество начинается с совместного проведения досуга и пространный личный знакомства. Нередко длительное сидение в ресторане и прочие совместные развлечения выводят американцев из себя, поскольку рассматриваются ими как пустая и бесцельная трата времени. У американцев принято приглашать партнеров на ланч, для того, чтобы немного познакомиться с ними и делом. Отказываться от такого приглашения невежливо.

Надежность как обязательность, точность и пунктуальность в западном бизнесе – вопрос деловой репутации. Здесь это строгая норма делового поведения, вежливость и такт одновременно. Не случайно существование американского термина «deadline» – крайний, или последний срок. После него никаких поблажек никому не делается, и все это знают. Американцы уверены – без дэдлайна ни одно дело не будет завершено, и следуют ему беспрекословно. И вообще время – главное измерение жизни для американцев. В восточной культуре событие или персона важнее времени, поэтому ожидание аудиенции с представителями восточной культуры, запаздывающей на часы (!), не является для них чем-то заслуживающим внимания, обеспокоенности или угрызений совести.

Важно также, что американцы ориентированы на краткосрочные деловые отношения. Удачная сделка их устраивает сама по себе. На Востоке принято строить и ориентироваться на длительные деловые отношения; краткосрочные интересы партнера вызывают непонимание, растерянность и настороженность. В восточной культуре характерно длительное, затянутое обсуждение решений на основе горизонтальных согласований, и, наконец, четкое их выполнение.

Барьерами в кросс-культурных связях является разное трактование партнерами ряда понятий. Так, например, «работа», «компания», «управление», «рабочая группа» имеют разное значение и ценностное содержание для японцев и американцев. Учитывая рост влияния Азиатско-Тихоокеанского региона в деловой среде, остановимся подробнее на этих различиях.

Значение работы для японца иллюстрирует следующая ситуация. Однажды менеджер американской финансовой компании, расположенной в Токио, задержался на работе дольше обычного. На своем пути к выходу он заметил, что японский сотрудник все еще сидит за своим столом. «Почему Вы еще здесь? – спросил американец, – У Вас дела?» «Нет, – ответил японец, – но если я вернусь домой рано, люди в моем доме будут думать, что я недостаточно хороший работник». Этот американец был трудоголиком, однако понимание работы им и коллегой-японцем было неодинаковым. Американцы используют работу как инструмент получения вознаграждения, способного оплатить лучший досуг и качество жизни. Для них работа движима и мотивируется экономической трансакцией. В обмен на обещанное вознаграждение они с желанием выполняют работу. Японцы работают потому, что они хотят отвечать ожиданиям своей семьи, друзей и общества. Для них работа – просто жизнь, как каждый человек живет, соответствуя с порядком вещей в обществе. Это процесс несения обязательств перед обществом и перед самим собой как человеческим существом. Некоторые японские менеджеры рассматривают работу скорее как моральный, нежели инструментальный акт. Работа ассоциируется с благом для группы, а не с удобством и полезностью для самого работника. Поэтому сотрудники, не работающие должным образом, не только непродуктивны, они просто аморальны. Когда японские менеджеры ожидают, что их американский подчиненный потратит 30 минут до начала рабочего дня на подготовку к работе или останется после окончания рабочего дня для завершения работы без оплаты сверхурочных, они тем самым предлагают американцу действовать нравственно. И вместо того, чтобы поблагодарить или вознаградить американца, японцы ожидают, что он поблагодарит их за предоставление возможности быть нравственным человеком. Поскольку нравственный человек счастлив, японцы, как это они видят, создают условия для счастья.

В Японии есть понятие, которого нет в европейских языках, – «смерть от чрезмерной работы», о ней периодически сообщают японские СМИ. Характерно, что в Японии производительность, или продуктивность – это присутствие. Поэтому японец не покидает малоинтересного ему заседания, присутствуя на нем даже в сонном состоянии.

Менеджеры-японцы японских компаний в России часто недовольны поведением российских занятых, которые берут отпуск по болезни даже из-за простуды. Японцы используют очередной отпуск для поправки здоровья, а не берут больничный в рабочее время. Средний японец проводит около 225 часов в год сверхурочно на рабочем месте и значительно менее продуктивен, чем американец.

Некоторые японские мыслители рассматривают работу как путь к росту экономической мощи Японии. В японской культуре тяжкий труд – просто акт проявления человеческой сущности. В американской экономической культуре работа выполняется нередко лишь для обретения досуга. Когда американцы и японцы работают вместе, фундаментальные и трудноразрешимые проблемы могут возникнуть по причине их различного понимания сущности работы. Для японца работа – человечна, американцы же склонны видеть работу отвлеченной от человечности. Американцам нравится их работа как игра. Наибольшую опасность успеху такого кросс-культурного сотрудничества представляют японцы, рассматривающие работу как ритуал подчинения управленческой власти.

Еще одной точкой различий японской и американской культур является трактование слова «компания». Для американских менеджеров это удобный инструмент служения интересам собственников. Поэтому американские управляющие нередко стремятся увеличить выплаты по дивидендам, соответственно, увеличивая персональный доход как можно быстрее. Для японцев компания – сообщество людей с общей судьбой, в котором они проводят 20–30 лет и делают заключение в конце, что прожили здесь хорошую жизнь.

Вопрос о том, кто владеет компанией в Японии, по сути, имеет ответ – общество. Множество японских фирм владеют акциями друг друга, особенно своих потребителей и поставщиков. Поскольку все фирмы совместно «владеются» обществом, все они имеют связи, стимулирующие взаимопомощь в беде. Это относится даже к конкурентам. Распространенность перекрестного владения привела к тому, что японцы рассматривают компанию как набор обязательств перед «обществом».

Исследование терминов, используемых для декларации японской корпоративной философии показало, что «искренность» и «гармония» упоминаются чаще всего. Компания «Хонда Мотор Компани» призывает своих сотрудников «постоянно стремиться к гармоничному потоку работы». «Мацусита» подчеркивает учтивость, покорность, гармонию и кооперацию. «Шарп» акцентирует искренность, гармонию, вежливость, творчество и позитивное отношение.

Японцы рассматривают экономическую жизнь скорее как продолжающийся процесс, чем чисто набор трансакций, не имеющих иного значения, кроме своего результата, называемого американскими экономистами «полезность». Полезность для японцев – сам процесс «делания», а не достигнутый результат. Более конкретно: японская компания производит продукты, тогда как американская фирма производит прибыли. Японцы иногда сильнее в производстве, чем в маркетинге.

Управление и контроль имеют разное значение для американских и японских партнеров. Американские менеджеры максимизировали прибыли, а японские – порядок. Контрастом идеи менеджмента как щедрой силы в обществе является американский акцент на успехе как на общественном благе.

Американцы и японцы различно видят и рабочие группы. Японские менеджеры рассматривают рабочие группы как среду, где делятся информацией для улучшенного выполнения работы. Американцы используют группы в основном для разделения ответственности и риска.

Американская управленческая элита рассматривает работу как некоторое неудобство, компанию – как машину, генерирующую благосостояние для владельцев, управление – как бихевиористский процесс «стимул–реакция», а рабочего – как целенаправленный придаток, провал – как стимул для конкурентоспособности, а группу – как барьер для функционального экономического обмена на рынке труда.

Хорошо известно, что символическое значение движений, поз, жестов и даже взгляда в разных культурах несет различный, иногда прямо противоположный смысл. Кивок головой у русских означает «да», а у болгар – «нет». Европейец и американец о постигшем их горе или несчастье сообщают со скорбным выражением лица, ожидая, что и собеседник сделает то же самое; вьетнамец в аналогичной ситуации будет улыбаться, потому что он не хочет навязывать свое психологическое состояние собеседнику и избавляет его от притворного выражения эмоций. Арабам очень трудно общаться без постоянного прямого контакта взглядами, более интенсивного, чем у европейцев или американцев, а японца с детства приучают смотреть собеседнику не в глаза, а чуть ниже подбородка и т.д. Западные бизнесмены стараются вести переговоры в конфиденциальной обстановке, с глазу на глаз, в арабской культуре переговоры ведутся в присутствии других лиц, и на просьбу поговорить наедине араб лишь поближе придвинется к собеседнику.

Каждой культуре присуще свое восприятие и использование времени. От того, какова ценность времени в культуре, зависят темп и ритм жизни, типы и формы общения людей. Чтобы понимать партнера, нужно знать, как воспринимается время в его культуре (хотя каждый неосознанно действует в своем временном континууме). Так, если западная культура четко фиксирует время и опоздание здесь рассматривается как провинность, то в арабских странах, Латинской Америке и в некоторых странах Азии опоздание никого не удивит. Деловой этикет европейских стран особо подчеркивает недопустимость опоздания при важных встречах. Крайний временной интервал – 7 минут, хотя в ситуации, менее формализованной, допускается опоздание до 15 минут. В Индии же по этикету допускается опоздание до 40 минут. Арабы рассматривают назначение им точных сроков как личную обиду; эфиопы оценивают дело, на которое затрачено много времени, как очень престижное: чем дольше, тем лучше.

Знание основных культурных различий партнеров, причин и факторов их поведения смягчает культурный шок, предотвращает конфликты и способствует успеху деловых коммуникаций организации в мультикультурной среде. Методы менеджмента в мультикультурной среде должны учитывать специфику ценностей, отношений и норм поведения аудитории. Успешные связи с инокультурной общественностью требуют учета мотивации аудитории, использования национальных консультантов и проверки информационных сообщений в контрольных группах.

11.5. Связи с общественностью в развитии международных связей учреждения

В процессе установления, налаживания и поддержания международных связей организация сталкивается с необходимостью знания национальных особенностей и деловых традиций страны-партнера. Основные устои национальных деловых культур некоторых стран приведены в табл. 11.2.

Специалист по связям с общественностью должен знать национальные устои, характерные черты и правила делового этикета той страны, с которой его организация ведет бизнес и поддерживает отношения, чтобы сотрудники его фирмы могли наладить прочные деловые связи и вести эффективные экономические операции. Владение тонкостями национальных особенностей и порядков позволит более полно понимать сторонам друг друга, не нарушать психологическую гармонию и закреплять заключаемые деловые связи личной симпатией и дружескими отношениями.

Признаки национальной деловой культуры

| Форма обращения к деловому партнеру, коллеге | Социальная позиция | Корпоративный дух | Стиль поведения | Стиль одежды | Форма подарков |
|---|---|---------------------------------------|--|-----------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <i>Австралия</i> | | | | | |
| По имени, неформальное, без указания на официальное положение | Прямота. Открытость, готовность прийти на помощь | Присутствует | Пунктуальность, чистоплотность | Демократический | Недорогие небольшие сувениры |
| <i>Африка</i> | | | | | |
| Запрет на слово «негр», соблюдение дистанции, нельзя расспрашивать о супруге партнера | Медленный темп жизни, уважение к возрасту | Четко не проявляется | Не принят открытый взгляд, мужчина первым должен войти в дверь, часто трогают лицо руками, прикрывают глаза, не всегда пунктуальны | Национальный | Различные в разных африканских государствах |
| <i>Ближний Восток</i> | | | | | |
| Ритуальная, дотрагивание до партнера, мужчина не может касаться женщины | Щедрость, гостеприимство, любезность, обходительность | Четко не проявляется | Религиозность, пунктуальность для гостей и ее отсутствие для хозяина, во время переговоров решаются попутные вопросы, сдержанное отношение к женщине, раздельное питание мужчин и женщин | Национальный | Не принято дарить алкоголь. Изделия из свиной кожи, произведения искусства, можно изделия из серебра, золота, фарфора, понравившийся предмет вам могут преподнести в подарок |
| <i>Великобритания</i> | | | | | |
| Только после того, как партнер вам представлен, не используются рукопожатие и поцелуи рук | Естественность поведения, порядочность, стремление к умственной деятельности, комфорту, спокойствию, гордость, самостоятельность, вежливость, честность, такт, самоуважение | Присутствует | Пунктуальность, уважение к чужому мнению, сдержанность, скрытость | Деловой | Подарки не приняты |
| <i>Германия</i> | | | | | |
| Распространено рукопожатие, уважение и использование в обращении званий и титулов | Скромность, консервативность, законопослушие, скрупулезное выполнение обязательств по договорам, о встрече заранее договариваются | Четко не проявляется | Пунктуальность, честность, деловитость, прилежание, чистоплотность, бережливость, рассудительность, выдержка при достижении целей | Консервативный | Подарки не распространены |
| <i>Греция</i> | | | | | |
| Строгие правила отсутствуют | Гостеприимство, радушие | Четко не проявляется | Уважение к возрасту, предварительная договоренность о встрече | Строгие правила отсутствуют | Недорогие подарки неличного характера |
| <i>Италия</i> | | | | | |
| Распространено рукопожатие, предпочитают вести деловые переговоры с равными по статусу | Романтизм, живость, легко устанавливают деловые контакты, взрывной темперамент | Присутствует, но четко не проявляется | Серьезность, твердость, ум, находчивость, жестикуляция, отсутствие пунктуальности | Элегантный | Подарки не обязательны, но обычны, цветы, конфеты |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|---------------------------------------|---|-------------|---|
| <i>США</i> | | | | | |
| По имени, неофициальная форма общения, женщины – равные партнеры | Эгоцентризм, энергия, оптимизм, независимость, предприимчивость, законопослушие, развитое чувство национального достоинства, уверены, что самое лучшее произойдет в их стране | Четко не проявляется | Трудолюбие, дружелюбие, открытость, не принято жаловаться на проблемы, пунктуальны, любят конкурировать, не тратят время на формальности при разговоре, прагматизм | Практичный | Подарки не приняты |
| <i>Франция</i> | | | | | |
| Распространено рукопожатие, которое имеет много оттенков, соблюдение формальностей, контакты устанавливаются через посредников | Непринужденный характер разговора, индивидуальность, избегают рискованных операций, детальное изучение деловых позиций, ценится риторика, могут перебить в разговоре партнера | Присутствует, но четко не проявляется | Обаяние, галантность, благожелательность, ценят знания, тонкий вкус и пунктуальность | Элегантный | Подарки не приняты, но ценятся интеллектуальные подарки и предметы, относящиеся к искусству |
| <i>Япония</i> | | | | | |
| Поклоны, рукопожатие, высказывание почтения, формальность приветствия | Пожизненная преданность фирме, групповая солидарность, приверженность традициям, клановость, чувство долга, преданность авторитету и уважение к возрасту | Очень сильный | Организация значима как семья, система «пожизненного найма», сдержанность, трудолюбие, самокритичность, лояльность к более высокому статусу и организации, терпение, пунктуальность, не говорят прямо «нет», длительное групповое согласование решения, длительное налаживание личных контактов в переговорах | Официальный | Большое значение, предпочитают интеллектуальные подарки с национальными особенностями |

Контрольные вопросы

1. В чем заключаются факторы актуализации мультинациональных деловых коммуникаций?
2. Какие Вы знаете уровни межкультурных коммуникаций?
3. Назовите способы восприятия различий между культурами. В чем их суть?
4. Какие Вы знаете формы межкультурных связей? В чем их суть?
5. Дайте характеристику восточной деловой культуре.
6. В чем заключается суть национальных особенностей деловых культур Италии и Франции?

Литература

Основная

1. Алешина И. Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров. – М.: Гном-Пресс, 1997. – С. 224–248.
2. Булыгина А.А. Этика и техника делового общения. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2003.
3. Основы теории коммуникации: Учебник для вузов / Под ред. М.А. Василика. – М.: Гардарики, 2003. – С. 578–609.

Дополнительная

1. Ситников А., Гундарин М. Победа без победителей. Очерки теории прагматических коммуникаций. – М., 2003. – С. 56–78.
2. Яковлев И.П. Паблик рилейшнз в организациях. – СПб., 1995. – С. 45–89.

ПРАКТИКУМ ПО РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ (ПРАКТИЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ)

Практические задания и ситуации предусмотрены по определенным темам:

Тема 2. Целенаправленность управления и стратегический менеджмент.

Тема 3. Функции менеджмента.

Тема 4. Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений.

Тема 6. Связи с общественностью как способ гармонизации отношений организации и социума.

Для закрепления изложенного теоретического материала предлагается разобрать конкретные ситуации. Это позволит студенту приобрести определенные практические навыки и умения в применении теоретических знаний курса и освоении приемов современного менеджмента.

При составлении данного учебно-методического комплекса использованы конкретные ситуации, предлагаемые А.П. Панфиловой, Л.А. Громовой, А.П. Ситниковым, И.В. Крыловым.

В чем соль брынзы?

Кипринский молочный завод создан четыре года назад в столице Алтайского края г. Барнауле. Последние два года завод уже отличается стабильностью и бесперебойностью процесса производства, постоянной востребованностью продукции. Завод производит твердые, мягкие, плавленые сыры и сливочное масло. Кипринский завод входит в ассоциацию, объединяющую восемь маслосырозаводов края. Рынок сбыта достаточно широк – Дальний Восток, Красноярский край, Сахалин и другие регионы России. В Новосибирской области представительство начало работать в октябре 2003 г., и уже появились постоянные покупатели продукции.

Продукция Кипринского завода уже получила несколько наград российского уровня. Так, только в 2003 г. на Всероссийском смотре-конкурсе в Краснодарском крае завод получил четыре серебряных медали (за брынзу, «Сулгуни», плавленые сыры «Советский» и «Янтарь») и золотую медаль за сычужный сыр «Витязь».

Каждая из групп товаров имеет свое конкурентное преимущество. Так, в производстве плавленых сыров используются элитные и более мягкие сычужные сыры. В дополнение, сырьем для плавленых сыров служит сычужный сыр, произведенный на предприятиях, входящих в ассоциацию, таким образом, контроль осуществляется на протяжении всего процесса производства, начиная с контроля качества сырья и заканчивая контролем готовой продукции.

А каждое из четырех типов масла, производимого на заводе, – «Советское», «Алтайское», «Сибирское» и «Крестьянское» ценится покупателями за натуральный сливочный вкус.

Вся продукция завода фасуется не только в брикеты, фольгу и пергамент, как принято везде, но и в красочные, яркие пластиковые стаканчики, что позволяет удобно вынимать продукцию с помощью ножа и не пачкать руки.

Кипринский завод расширил свой ассортимент за счет выпуска незаслуженно забытого в последнее время и известного с давних времен сыромолочного продукта – брынзы. Его родина – Кавказ, традиционно славящийся своими долгожителями. На Кавказе брынза – постоянный продукт на столе. Чаще всего ее употребляют в сочетании с овощами, добавляют в салаты, пироги и даже едят с арбузом и виноградом. В России этот продукт раньше был тоже широко известен и любим.

На Кипринском молочном заводе производству брынзы – особое внимание. Это единственный в Сибири завод, на котором сыр фасуется в пластиковые контейнеры – ведерки вместе с рассолом. Находясь в естественной среде, он может храниться до 90 суток.

В последнее время брынза стала появляться как один из ингредиентов блюд в новосибирских ресторанах.

Задание:

1. Какой вид базовой стратегии развития использует Кипринский завод?
2. Разработайте политику продвижения нового продукта завода – брынзы на сибирском рынке.

Стратегия в юриспруденции

Руководство международной юридической компании «Waring, Weatherel & Hough» обсуждало все за и против вкладывания денег в изучение клиентов фирмы.

«Это абсолютно бездарное использование средств», – проворчал Бернард Лоунтал, который как глава финансового комитета держал в своих руках ключ от денежного фонда фирмы. Именно Лоунтал в прошлом месяце попытался остановить выплату традиционной премии по окончании года сотрудникам, не являющимся юристами, и это несмотря на то, что год ожидался самым прибыльным для WW&H за всю историю существования фирмы. Предложение Лоунтала было отклонено Чарльзом Шефердом, одним из управляющих директоров фирмы:

– Сколько еще времени нам удастся получать прибыль, если мы не будем знать о наших клиентах? Надо начать исследования, пока мы еще контролируем ситуацию. Мы оба знаем, что иногда деньги, выделенный на маркетинг, тратятся бесконтрольно. Если мы будем знать больше о наших клиентах, то сможем наложить строгий контроль на эти расходы.

– Но что вы надеетесь узнать из этих исследований? Как они будут выполняться, и кто ими будет заниматься? Юристы и так еле справляются с нагрузкой.

– Это не работа юристов. Я еще точно не знаю, как мы будем этим заниматься, однако, думаю, что, по крайней мере, мы можем создать «портреты» наших клиентов. Я предлагаю спросить Лорин Грин, руководителя отдела маркетинга, с чего начать. Давайте встретимся с ней завтра.

Задание:

1. Если бы вы были Лорин Грин, то что ответили бы Шеферду, когда он попросил бы вашего совета по поводу маркетинговых исследований?
2. Имеет ли фирма стратегию исследований? Необходима ли она фирме?
3. Что бы вы сказали юристам, чтобы убедить их в необходимости исследований?

Фирма «Стейплер»

После успешного окончания университетской программы бакалавра по направлению «Менеджмент» в июле 1997 г. Вадим Крылов был принят на работу в фирму «Стейплер» в качестве помощника менеджера по международным операциям.

Приобретая опыт после выполнения нескольких заданий, Вадим был включен в группу специалистов фирмы, которой было поручено подготовить предложения по расширению объема международных операций. Фирма «Стейплер» являлась одной из ведущих в продвижении на российском рынке импортной компьютерной и конторской техники и технологий. Руководство компании приняло решение начать сборку компьютерной техники в России. К этому ее побудили высокие таможенные пошлины на ввозимую готовую продукцию. Группе было поручено провести оценку открывающихся возможностей и ожидаемого риска в реализации такого решения.

Руководитель группы, в которую входит Вадим, попросил его подготовить предварительную оценку ситуации, а также список вопросов, ответы на которые должны быть получены от руководства и подразделений компании, обосновать принятое управленческое решение или опровергнуть его.

Задание. Войдя в роль Вадима, как бы вы выполнили задание руководителя группы?

Как быть с курсом «Инновационный менеджмент»?

Преподаватель кафедры разработал и читает курс «Инновационный менеджмент», включенный в учебный план. Курс оплачивается по высокой ставке – 200 руб. в час. Происходит увеличение спроса на данный курс со стороны слушателей, кроме того, РАО «ЕЭС России» посылает в данный вуз большую группу студентов и управленцев для изучения данной дисциплины и хорошо оплачивает обучение, так что для преподавателя имеется возможность оплаты по очень высокой ставке – 500 руб. в час. Организуется второй поток, который, однако, рассматривается как временный. К сожалению, в преподавании обоих курсов имеются пересечения во времени. Для заведующего кафедрой возникает дилемма: брать или не брать еще одного преподавателя, который моложе, способный, но для него потребуются дополнительные усилия, чтобы освоить курс «Инновационный менеджмент». Преподаватель – разработчик курса желает вести оба курса и настаивает на сдвигах в расписании. Зав. кафедрой понимает, что полностью совместить два курса в рамках расписания одного преподавателя не представляется возможным.

Задание. Как бы вы посоветовали поступить зав. кафедрой?

Решение. Целесообразно разрешить преподавателю-разработчику вести лекционные занятия и осуществлять общее руководство преподаванием курса группе слушателей из РАО «ЕЭС России». А молодому преподавателю поручить вести семинарские занятия. В этом случае предоставится возможность разработать приемлемую сетку расписания и основная часть фонда оплаты труда перераспределится в пользу основателя курса «Инновационный менеджмент».

При решении других конкретных ситуаций решение может быть более подробным и детальным.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Аккультурация – процесс и результат взаимного влияния разных культур, при котором все или часть представителей одной культуры (культуры-«реципиента») перенимают нормы, ценности и традиции другой (культуры-«донора»).

Вертикальное разделение труда – разделение управленческого труда по уровням иерархии управления.

Внешняя среда организации – условия и факторы, возникающие за рамками организации, независимо от ее деятельности, так или иначе воздействующие на нее.

Внутренняя среда организации – ситуационные факторы внутри организации.

Горизонтальное разделение труда – качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности, расчленение общего производственного процесса на частное, непрерывное обособление различных видов труда со специализацией производства и исполнителей.

Группа – относительно обособленное объединение небольшого количества людей, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение длительного времени.

Департаментизация – объединение похожих операций и работников, ответственных за их выполнение.

«Дерево целей» – схема, показывающая членение главной цели на подцели, последующих – на подцели следующего уровня.

Децентрализация – распределение полномочий по нижестоящим уровням управления.

Дифференциация – разделение операций в организации и закрепление их за конкретными службами.

Имидж – образ, представление, которое складывается у человека, аудитории, группы, народа о товаре, проекте, человеке, фирме, организации.

Инноватика – наука о целенаправленных изменениях, нововведениях в организации.

Инновационное противоречие – противоречие между целью и стабильностью системы и ее изменением.

Интеграция – процесс объединения усилий различных подразделений для достижения целей организации.

Коммуникация (лат. *communis* – общее) – процесс, при котором субъект, передающий информацию, пытается установить «общность» с получающим информацию.

Контроль – процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Конфликт – противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами.

Корпоративная культура – совокупность правил, обычаев, традиций, норм этики и устоявшейся практики бизнеса и управления, которые не закреплены законодательно, но очень важны для успешной деятельности фирмы, предприятия, организации.

Культурная диффузия – взаимное проникновение (заимствование) культурных черт и комплексов из одного общества в другое при их соприкосновении (культурном контакте).

Культурная экспансия – расширение сферы влияния доминирующей (национальной) культуры за первоначальные пределы или государственные границы.

Культурный конфликт – столкновение субъектов культуры – носителей различных культурных ценностей и норм.

Лидерство – тип управленческого взаимодействия между руководителем и подчиненными, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Лоббизм (от англ. *лобби* – кулуары, где депутаты парламента могли общаться с недепутатами) – специфический институт политической системы, представляющий собой механизм воздействия частных и общественных организаций – политических партий, профсоюзов, корпораций, предпринимательских союзов и т.п. (так называемая группа давления) – на процесс принятия решений парламентом.

Менеджмент – 1) интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими через постановку целей и разработку способов их достижения; 2) группа лиц, осуществляющих в рамках организации управленческие функции – планирование, организацию, регулирование, мотивирование и контроль деятельности, направленной на достижение целей организации; 3) совокупность научных знаний и практического опыта руководства организацией.

Миссия – философия и предназначение существования организации; общая, главная цель организации, объединяющая все аспекты ее деятельности и провозглашающая то, чему хочет себя посвятить.

Модель – представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности.

Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Общественное мнение – совокупность многих индивидуальных мнений по конкретному вопросу, затрагивающему группу людей.

Общественность – группа людей, оказавшихся в аналогичной неразрешенной ситуации, сознающих неопределенность и проблематичность и реагирующих определенным образом на создающуюся ситуацию.

Объект управления – часть организации или организация в целом, на которую направлено управляющее воздействие.

Организационная структура управления – совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Организация – 1) процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой или управляющей системы; 2) совокупность взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда; 3) группа людей с общими целями.

План – 1) сложная социально-экономическая модель будущего состояния организации; 2) образ чего-либо, модель желаемого будущего или система мер, направленная на достижение поставленных целей и задач.

Планирование – деятельность, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств его достижения.

Поведенческие нормы – модели действий или поступков, типичных в конкретной ситуации.

Потребности (нужды) – то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для всех людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека.

Престиж (фр. – влияние, воздействие, обаяние) – авторитет, влияние, которым пользуется кто-либо или что-либо.

Принципы управления – основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей при выполнении ими функций управления.

Проблема – различие между настоящим и желаемым состоянием объекта.

Регулирование – управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданной траектории функционирования и приведение объекта управления в требуемое состояние.

Решение – реакция органа управления, направленная на эффективное достижение результата.

Руководство – комплексная функция управления, которая объединяет и координирует выполнение всех общих и специальных функций управления, формирует их и упорядочивает в единый взаимосвязанный процесс, поэтому ее еще называют «надфункция управления».

Система управления – взаимосвязанное единство субъекта и объекта управления, представленное в определенных организационных моделях.

Социальная ответственность менеджмента – уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организации.

Стиль управления – манера и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Стратегия – общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы.

Субъект управления – лицо или орган, осуществляющий управленческое воздействие, направитель управленческой деятельности.

Сценарий – модель, описывающая состояние системы в будущем, и систематизация черт этого будущего в едином документе.

Управление – 1) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно целенаправленную и производительную группу; 2) перевод системы в новое состояние путем воздействия на ее переменные.

Управленческий труд – вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом.

Управляющее воздействие – сигнал, направленный от органа управления на объект управления и влияющий на выходную величину системы.

Функции менеджмента – относительно самостоятельные, специализированные и обособленные участки управленческой деятельности, которые осуществляются специальными приемами и способами.

Цель – желаемое состояние объекта управления.

Централизация – концентрация большей части полномочий, необходимых для принятия важнейших решений за высшим руководством.

Ценности – объекты, сущности, рассматриваемые как ценные и значимые.

Цикл управления – последовательность выполнения и повторяемость одних и тех же видов работ по управлению каким-либо объектом.

Шум – любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания.

Этика управления – процесс, в ходе которого руководитель определяет этические стандарты в отношении возникающих в организации проблем, самостоятельно анализирует эти стандарты и несет личную профессиональную ответственность за принятые решения.

Эффективность управления – управление, для которого характерны правильно выбранные цели, на которых сконцентрированы все усилия организации, а также достижение этих целей с наименьшими издержками.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

Общие положения

Основное назначение дисциплины – представление основ современного управления в организации, обучение выявлению проблем в области менеджмента и формирование предложений по совершенствованию и повышению эффективности управленческих процессов.

Основной целью контрольной работы является проверка знаний студентов в области современного менеджмента, умений и навыков в практической деятельности.

Контрольная работа состоит из следующих заданий:

- практические ситуации;
- тестовые задания.

Выполнение практических задач контрольной работы направлено на решение следующих задач:

- 1) проверка умений студентов подбирать литературу и работать с ней;
- 2) контроль способности применять полученные теоретические знания при решении конкретной управленческой ситуации;
- 3) проверка умения выработки эффективных вариантов решения проблем в области менеджмента организации.

Решение тестовых заданий нацелено на контроль теоретических знаний по курсу «Современный менеджмент».

Инструкция по выполнению контрольной работы

Каждый вариант контрольной работы содержит два ситуационных задания и 10 тестовых заданий.

Этапы выполнения контрольной работы:

1. Подбор необходимой литературы и работа с ней.
2. Выполнение двух практических ситуаций.
3. Выполнение тестовых заданий.

Этап 1. Работу с источниками литературы целесообразно начать с ознакомления с изданиями, приведенными в списке основной литературы вне зависимости от варианта контрольной работы: необходимо ознакомиться с оглавлением и кратким содержанием источника и внимательно изучить те главы и параграфы, в которых излагаются теоретический материал, касающийся ваших конкретных практических ситуаций. Также целесообразно выбрать подходящий материал из списка дополнительной литературы и специальных журналов. Необходимо делать ссылки на используемые издания при решении поставленных проблемных ситуаций.

Этап 2. Выполнение ситуационных заданий основывается на применении теоретического материала по отдельным темам курса. Ответ должен быть обоснованным, полным, логически выстроенным. В подтверждении хода ваших мыслей необходимо цитировать классиков менеджмента и ученых, занимающихся проблемами управления. Ваша позиция должна быть результатом обоснованных размышлений.

Этап 3. При выполнении тестовых заданий приведите содержание тестового задания, возможные варианты ответов и отметьте правильный ответ.

Специфика решения тестовых заданий заключается в том, по своей структуре и тематике они близки к тестовым заданиям, содержащимся в экзаменационных билетах. Поэтому решение данных тестов позволит наиболее полно подготовиться к экзамену. Для лучшего усвоения дисциплины и самоконтроля рекомендуем ответить на тестовые вопросы не только своего варианта, но и в целом по курсу.

Критерии оценки:

- а) практических заданий: использование и обоснование теоретической основы ответа, уместное использование литературы, правильность, реальность и эффективность предложенного варианта решения, логичность и стиль ответа;
- б) тестовых заданий: правильность ответа по каждому тестовому вопросу.

Текст контрольной работы представляется на стандартных листах формата А4 (210 × 297 мм) для машинописи или ксерокопирования. Число страниц должно быть не более 8 при наборе текста работы на компьютере и не более 10 – при рукописном варианте. Текст контрольной работы выполняется четким, разборчивым почерком или печатается на принтере с полями. При неразборчивом почерке обязательно представлять работу в напечатанном виде. Номер шрифта текста – 14, интервал – 1,5. Текст пишется или печатается на одной стороне листа бумаги. Все страницы должны быть пронумерованы. Работа должна быть обязательно скреплена.

Правила выбора варианта контрольной работы. Номер варианта контрольной работы соответствует последней цифре номера зачетной книжки студента (0 соответствует варианту 10).

Контрольная работа, выполненная не по своему варианту, к защите не допускается.

Структура контрольной работы

1. Титульный лист.
2. Ситуационные задания:
 - Текст первого ситуационного задания.
 - Ответ на первое ситуационное задание со сносками.
 - Текст второго ситуационного задания.
 - Ответ на второе ситуационное задание со сносками.
3. Тестовая часть: содержание 10 тестовых заданий и ответы на каждое задание.
 - формулировка вопроса, приведенного в задании;
 - буква, под которой содержится правильный ответ на вопрос, и полная формулировка правильного ответа.
4. Список использованной литературы.

Образец титульного листа

| | |
|---|--|
| Федеральное агентство по образованию Новосибирский государственный университет экономики и управления – «НИНХ» | |
| Номер группы _____ | |
| Наименование специальности _____ | |
| Студент _____ | (фамилия, имя, отчество) |
| Номер зачетной книжки (студенческого билета) _____ | |
| Учебная дисциплина _____ | |
| Кафедра _____ | |
| Номер варианта контрольной работы _____ | |
| Дата регистрации институтом «___» _____ 200__ г. | |
| Дата регистрации кафедрой «___» _____ 200__ г. | |
| Проверил _____ | (фамилия, имя, отчество преподавателя) |
| Год написания | |

Задания для выполнения контрольной работы

Вариант 1

Ситуационное задание 1

«Как преодолеть непонимание?» Ваш подчиненный систематически не понимает ваших заданий. Он очень старается, но у него ничего не выходит. Никакие угрозы и материальные взыскания не помогают. Между тем это, безусловно, дисциплинированный и квалифицированный работник.

Как поступить в этом случае?

Ситуационное задание 2

Конкретная ситуация при найме работников в организацию. Необходимо предложить варианты некоторых решений, как избегать «дискриминационных выражений» во время собеседования при найме работника.

Вы – менеджер компании. Кандидат – привлекательная молодая женщина, которая рассматривается на должность инженера-стажера в компании, где уже работают пять таких стажеров, все молодые мужчины. По образованию она вполне подходит для этой должности, но вы понимаете, что ее присутствие будет сильным отвлекающим фактором среди мужского коллектива.

Каковы ваши действия? Каким образом вы можете обсудить с ней эту проблему, не нарушая при этом трудового законодательства?

Тестовые задания

1. Принципы европейской модели управления:

- а) предприятие – это закрытая система;
- б) высокий контроль качества;
- в) жесткая иерархия управления;
- г) главный источник прибавочной стоимости – рабочий;
- д) постоянный рост производительности труда;
- е) рост масштабов производства – главный фактор успеха.

2. Действия менеджера включают:
- а) планирование;
 - б) формирование проблемы;
 - в) организацию;
 - г) регулирование;
 - д) индивидуальные рабочие задания;
 - е) мотивирование.
3. Установите соответствие уровней стратегий их характеристикам:
- | | |
|--------------------|--|
| а) корпоративная; | 1) стратегия поведения лидера; |
| б) деловая; | 2) стратегия для конкретных подразделений; |
| в) функциональная. | 3) стратегия для отдельных стратегических бизнес-единиц; |
| | 4) общая стратегия развития. |
4. Вставьте слово, которое, по вашему мнению, является правильным ответом.
Комплексная функция управления, которая формирует и упорядочивает в единый взаимосвязанный процесс все функции менеджмента, – это ...
5. Деятельность PR включает:
- а) решение вопросов снабжения;
 - б) обеспечение руководства информацией об общественном мнении;
 - в) оценка финансовых возможностей реализации корпоративной стратегии;
 - г) помощь руководству в выработке действий в ответ на внешние угрозы;
 - д) поддержание готовности организации к переменам.
6. Вставьте слово, которое, по вашему мнению, является правильным ответом.
Выраженное отношение общественности по какому-либо вопросу – это ...
7. Установите соответствие моделей концепциям управления персоналом:
- | | |
|---------------------|----------------------------------|
| а) экономическая; | 1) человек – это культура; |
| б) органическая; | 2) человек – это социум; |
| в) гуманистическая. | 3) человек – это механизм; |
| | 4) человек – это личность, мозг. |
8. Целями организационных культурных изменений могут быть:
- а) разработка новой стратегии;
 - б) изменение поведения работника;
 - в) установка нового оборудования;
 - г) улучшение организационной адаптивности;
 - д) развитие информационных технологий.
9. Направления в работе лоббистов:
- а) решение внутренних технологических проблем;
 - б) выработка стратегии защиты позиции лоббирующей организации;
 - в) поиск персон для взаимодействия в лоббировании;
 - г) защита позиции своей организации;
 - д) внедрение инноваций в производство продукта.
10. Установите соответствие между типами восприятия межкультурных различий и их характеристиками:
- | | |
|--|---|
| а) принятие существования различий; | 1) принятие различий культур как незначительных; |
| б) адаптация к новой культуре; | 2) принятие чужой культуры как собственной; |
| в) интеграция в родную и новую культуру. | 3) благорасположение к чужой культуре, но не проникновение в нее; |
| | 4) принятие чужой культуры, сохранение собственной культурной идентичности. |

Вариант 2

Ситуационное задание 1

«Как сбить гонор?» Молодой и толковый работник весьма самоуверен и спесив. Считает себя самым умным, к окружающим относится свысока, заносчив. Указания принимает с неохотой, на замечания реагирует болезненно. Все это отражается на моральном климате в коллективе, мешает работе.

Что в этом случае предпринять?

Ситуационное задание 2

Конкретные ситуации при найме работников в организацию. Необходимо предложить варианты некоторых решений, как избежать «дискриминационных выражений» во время собеседования при найме работника.

Вы – менеджер компании. Кандидат – молодой человек, который рассматривается на замещение должности воспитателя в молодежном клубе, организованном местным органом власти. Он обладает подходящей квалификацией, и вы бы хотели предложить ему эту должность, но вас беспокоит, что его внешний облик (серьги, кольца, шелковый шарф и т.п.) может вызвать насмешки со стороны наиболее агрессивных подростков, с которыми ему предстоит работать.

Ваши действия. Как можно, не обидев его, обсудить с кандидатом эту проблему?

Тестовые задания

1. *Вставьте слово, которое, по вашему мнению, является правильным ответом.*
Определение руководителем этических стандартов организации, личная ответственность за принимаемые решения – это ...
2. *Установите соответствие между видами стратегий и их характеристиками:*

| | |
|--|--|
| а) стратегии концентрированного роста; | 1) смена рынка, продукта или отрасли; |
| б) стратегии интегрированного роста; | 2) расширения фирмы и изменение ее положения |
| в) стратегии диверсифицированного роста; | в отрасли; |
| г) стратегии сокращения. | 3) изменение имиджа фирмы на рынке; |
| | 4) изменение продукта и рынка; |
| | 5) снижение масштабов деятельности. |
3. *Определите порядок этапов процесса принятия решения:*
 - а) согласование решения;
 - б) поиск решения проблемы;
 - в) реализация решения;
 - г) анализ причин и постановка диагноза;
 - д) утверждение решения;
 - е) оценка альтернатив и выбор наилучшего решения;
 - ж) обратная связь;
 - з) выявление проблемы.
4. *Функциями имиджа являются:*
 - а) адаптация;
 - б) идентификация;
 - в) сегментация;
 - г) идеализация;
 - д) противопоставление.
5. *Установите соответствие между видами организационных структур и их характеристиками:*

| | |
|--------------------|---|
| а) функциональная; | 1) двойное подчинение исполнителей руководству постоянных и времен- |
| б) дивизиональная; | ных подразделений; |
| в) матричная; | 2) совмещение принципа единоначалия и функционального руководства; |
| г) линейная. | 3) руководство в пределах конкретных вопросов; |
| | 4) вертикальная иерархия, простота и четкость подчинения; |
| | 5) многопродуктовость, ориентация на новые технологии и рынки. |
6. *Принципы планирования:*
 - а) непрерывность;
 - б) демократический централизм;
 - в) точность;
 - г) необходимое разнообразие;
 - д) участие.
7. *Направления деятельности PR в органах власти:*
 - а) продвижение имиджа крупных компаний;
 - б) публичная легитимизация действий власти;
 - в) анализ общественной реакции на действия власти;
 - г) изучение и формирование общественного мнения;
 - д) благотворительность.

8. Установите соответствие между стратегиями аккультурации и их характеристиками:

| | |
|--------------------|--|
| а) ассимиляция; | 1) потеря ориентиров в культурном общении; |
| б) сепарация; | 2) потеря идентичности с собственной культурой, непринятие чужой культуры; |
| в) маргинализация; | 3) отрицание чужой культуры, сохранение ценностей своей культуры; |
| г) интеграция. | 4) принятие чужой культуры, отказ от собственной культуры; |
| | 5) идентификация с собственной и чужой культурой. |
9. Установите соответствие между типами стратегических изменений и их характеристиками:

| | |
|-----------------------------------|--|
| а) перестройка организации; | 1) неизменная реализация стратегии; |
| б) радикальное преобразование; | 2) значимые изменения организации; |
| в) умеренное преобразование; | 3) преобразования в маркетинговой сфере; |
| г) обычные изменения; | 4) базовые изменения организации; |
| д) неизменяемое функционирование. | 5) организация выходит с новым продуктом на рынок. |
10. Установите соответствие между моделями управления и их характеристиками:

| | |
|------------------|---|
| а) американская; | 1) ориентир на рост масштабов производства, функциональное разделение труда, важность интересов работников; |
| б) японская; | 2) рациональная организация производства, эффективное использование ресурсов; |
| в) европейская. | 3) система «пожизненного найма», высокий контроль качества, индивидуальное принятие решений; |
| | 4) неспециализированная карьера, разнообразие работ, единые этические ценности. |

Вариант 3

Ситуационное задание 1

Конкретные ситуации при найме работников в организацию. Необходимо предложить варианты некоторых решений, как избежать «дискриминационных выражений» во время собеседования при найме работника.

Вы – менеджер компании. Кандидат – женщина зрелого возраста. Она подала заявление на работу, где все ее будущие коллеги, включая начальника и будущего менеджера, по крайней мере на 20 лет младше ее. Вы бы хотели взять эту женщину на работу, но вам необходимо узнать, не возникнут ли у нее проблемы из-за разницы в возрасте.

Ваши действия. Как корректно задать ей этот вопрос?

Ситуационное задание 2

«Глухая реакция». Один из ваших подчиненных избрал оригинальный способ реагировать на ваши указания и замечания: он молчит. Вы выходите из себя, а он молчит и все тут.

Что делать в такой ситуации?

Тестовые задания

1. Вставьте слово, которое, по вашему мнению, является правильным ответом.
Громоздкая и затратная системы управления организации – это нарушение принципа ...
2. Проблема поддержки достаточного объема товаров на складе супермаркета решается с помощью:
 - а) платежной матрицы;
 - б) теории очередей;
 - в) теории запасов;
 - г) теории игр;
 - д) имитационного моделирования;
 - е) линейного программирования.
3. Установите соответствие между видами контроля и их примерами:

| | |
|---------------------|---|
| а) предварительный; | 1) принятие корректирующих мер в случае отклонений; |
| б) текущий; | 2) контроль соблюдения технологии производства; |
| в) заключительный. | 3) контроль за качеством сырья; |
| | 4) контроль качества готовой продукции. |
4. Вставьте слово, которое, по вашему мнению, является правильным ответом.
Деятельность, связанная с решением коммуникационных проблем организации с социумом и внутри самой организации, – это ...

5. *Дисфункциональными последствиями конфликта являются:*
- текучесть кадров;
 - расположенность к сотрудничеству;
 - непродуктивная конкуренция;
 - уменьшение синдрома покорности;
 - снижение производительности труда и враждебности.
6. *Установите соответствие между теориями лидерства и их содержанием:*
- | | |
|---|---|
| а) исследования университета штата Огайо; | 1) подчиненные привлекаются к управлению в зависимости от ситуации с использованием «дерева целей»; |
| б) модель В. Врума – Ф. Йеттона – А. Яго; | 2) уровень власти лидера зависит от степени зрелости его последователей; |
| в) теория жизненного цикла П. Херсли и К. Бланшара; | 3) поведение человека можно понять, только зная его предшествующий опыт и чувства; |
| г) теория случайностей Фреда Фидлера; | 4) определение стиля управления на основе характеристик «наименее предпочитаемого» работника; |
| д) психоаналитические теории. | 5) для успешного руководства лидер должен менять взгляды и поведение других членов группы; |
| | 6) изучение взаимосвязи между структурой отношений и отношениями в структуре. |
7. *Направления деятельности специалиста PR:*
- административно-хозяйственная;
 - укрепление организационных связей;
 - выстраивание карьеры сотрудников;
 - иницирование неформального общения;
 - измерение информированности руководства о результатах его деятельности.
8. *Стратегии PR:*
- финансовая;
 - внутренних коммуникаций организации;
 - отношений с органами власти;
 - экологическая;
 - отношений с партнерами;
 - инновационная.
9. *Установите порядок этапов жизненного цикла нововведений:*
- диффузия;
 - зарождение;
 - рутинизация.
10. *Американская культура характеризуется:*
- прямолинейностью;
 - групповой ориентацией;
 - решительностью;
 - пунктуальностью;
 - гармонией;
 - целеустремленностью;
 - хитростью.

Вариант 4

Ситуационное задание 1

Конкретные ситуации при найме работников в организацию. Необходимо предложить варианты некоторых решений, как избегать «дискриминационных выражений» во время собеседования при найме работника.

Вы – менеджер компании. Кандидат – беременная молодая женщина, специалист высокой квалификации. Вы хотели бы взять ее на работу, но вам нужно узнать ее планы по поводу декретного отпуска, его сроков и т.д. Ваши действия. Как задать ей такой вопрос?

Ситуационное задание 2

Вы работаете на новом месте всего лишь две недели и случайно услышали, как менеджер говорил сотрудникам, что он хочет поручить кому-нибудь новое задание. Вы не знаете, как его выполнить, но вам известно, что кто его выполнит, получит повышение. Ваши действия.

Тестовые задания

1. *Установите порядок этапов коммуникационного процесса:*
 - а) декодирование информации;
 - б) обратная связь;
 - в) передача информации;
 - г) зарождение идеи;
 - д) кодирование информации.
2. *Установите порядок этапов реализации стратегического менеджмента:*
 - а) выполнение стратегии;
 - б) оценка и контроль выполнения стратегии;
 - в) анализ и выбор стратегии;
 - г) анализ внешней среды;
 - д) определение миссии и целей.
3. *Установите соответствие между видами регулирования и их примерами:*

| | |
|--|---|
| а) устранение отклонений действительного состояния от желаемого; | 1) установление несоответствия квалификации сотрудника предъявляемым требованиям; |
| б) устранение возмущения из окружения системы; | 2) создание резерва кадров; |
| в) изоляция системы от возмущений. | 3) отказ в поставках товара недисциплинированным клиентам; |
| | 4) консультации для отстающих студентов. |
4. *Направления деятельности специалиста PR:*
 - а) выявление неформальных коммуникаций;
 - б) распределение вознаграждения по результатам деятельности сотрудников;
 - в) нахождение источников искажения управленческих команд;
 - г) решение стратегических задач;
 - д) определение ценностей организации;
 - е) изучение информированности сотрудников о проблемах организации.
5. *Составляющие корпоративной культуры:*
 - а) конкурентная борьба;
 - б) миссия фирмы;
 - в) рыночное позиционирование;
 - г) стиль управления;
 - д) ролевые модели сотрудников.
6. *Установите соответствие между свойствами целей и их характеристиками:*

| | |
|---------------------------------------|---|
| а) свойство соотносительной важности; | 1) непрерывная корректировка целей в соответствии с окружающей средой; |
| б) свойство соподчиненности; | 2) на одном уровне должны быть одинаково важные цели; |
| в) свойство развертываемости. | 3) цели организации детализируются в целях подразделений; |
| | 4) цели вышестоящего уровня детализируются в целях нижестоящего уровня. |
7. *Установите последовательность этапов управления кризисом после его наступления:*
 - а) укрепление репутации организации;
 - б) предоставление достаточного числа каналов для запросов;
 - в) предоставление информации по мере развития ситуации;
 - г) выпуск заявления в СМИ и внутри организации.
8. *Характеристика общественного мнения:*
 - а) требует внимания исключительно крупных компаний;
 - б) ориентируется на конкретные группы;
 - в) формируется мнением одного человека;
 - г) определяется событиями;
 - д) определяется историческими тенденциями.

9. Установите соответствие между моделями кадрового менеджмента и их характеристиками:
- | | |
|--|--|
| а) менеджер по персоналу как попечитель своих работников; | 1) регулятор организационной и профессиональной когерентности составляющих кадрового потенциала; |
| б) менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам; | 2) административный контролер и участник переговоров профсоюзами; |
| в) менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала. | 3) регулятор взаимоотношений в коллектив; |
| | 4) клерк, имеющий подготовку в области промышленной социологии. |
10. Вставьте слово, которое, по вашему мнению, является правильным ответом.
Японская система «привязки» постоянных работников к одной компании, повторный найм пенсионеров называется системой ...

Вариант 5

Ситуационное задание 1

Конкретные ситуации при найме работников в организацию. Необходимо предложить варианты некоторых решений, как избежать «дискриминационных выражений» во время собеседования при найме работника.

Вы – менеджер компании. Кандидат, чья одежда выдает в нем приверженца ортодоксального иудаизма, подал заявление на замещение должности руководителя рабочей группы. Кандидату придется работать в тесном контакте с членами группы, некоторые из которых исповедуют мусульманство. Вы хотите спросить у кандидата, не возникнут ли из-за этого какие-либо проблемы.

Как можно корректно поставить такой вопрос и провести беседу?

Ситуационное задание 2

В вашем учреждении есть работа, которую бы вы хотели делать. Но вам поручают лишь неинтересные, нетворческие дела. Ваши действия.

Тестовые задания

1. Социальная ответственность менеджмента – это:
 - а) отклик на социальные проблемы общества;
 - б) совершенствование технологии производства;
 - в) оплата курсов повышения квалификации сотрудников;
 - г) забота фирмы о своих сотрудниках-ветеранах;
 - д) благотворительный концерт рок-групп.
2. Цели должны быть:
 - а) детальными;
 - б) множественными;
 - в) несколько завышенными;
 - г) конкретными;
 - д) измеримыми;
 - е) гибкими;
 - ж) жесткими.
3. Установите соответствие элементов процесса организации их содержанию:

| | |
|-----------------------|---|
| а) централизация; | 1) разделение операций и закрепление за службами; |
| б) департаментизация; | 2) группировка схожих работ; |
| в) интеграция; | 3) многоуровневость управления; |
| г) дифференциация. | 4) концентрация прав принятия решений; |
| | 5) объединение усилий различных подразделений. |
4. Вставьте слово, которое, по вашему мнению, является правильным ответом.
Формирование организации и управление ею через постановку целей и разработку способов их достижения называется ...
5. Управленческие роли, по Г. Минцбергу:
 - а) представитель;
 - б) политик;
 - в) приемник информации;
 - г) стратег;
 - д) связующее звено.

6. Установите соответствие между стадиями зрелости подчиненных и стилями управления, согласно теории жизненного цикла:
- | | |
|---|---------------------|
| а) люди не способны и не желают работать; | 1) консультативный; |
| б) люди не способны, но желают работать; | 2) делегирующий; |
| в) люди способны, но не желают работать; | 3) участвующий; |
| г) люди способны и желают работать. | 4) указывающий; |
| | 5) убеждающий. |
7. Установите соответствие между типами проблем и их характеристиками:
- | | |
|------------------------------|--|
| а) стандартные; | 1) качественные параметры не поддаются формализации и количественной оценке; |
| б) хорошо структурированные; | 2) четко определена цель решения, преобладает эвристическая оценка; |
| в) слабо структурированные; | 3) количественная оценка фрагментарна, преобладает качественная оценка; |
| г) неструктурированные. | 4) параметры поддаются формализации, количественно измеримы; |
| | 5) очевиден критерий эффективности, выявлены количественные взаимосвязи. |
8. Вставьте слово, которое, по вашему мнению, является правильным ответом.
Реакция органа управления, направленная на эффективное достижение результата, – это ...
9. Принципы коммуникации руководства с работниками:
- сокращение неформального общения между сотрудниками;
 - доведение до работников требований к качеству работы;
 - преимущество распространения коммуникаций сверху вниз;
 - стимулирование дискуссии между руководителями и подчиненными;
 - поощрение предложений работников по совершенствованию компании.
10. Области взаимоотношения предприятий и государственных структур:
- растаможивание грузов;
 - отношения с поставщиками;
 - налогообложение;
 - конъюнктура рынка;
 - оформление лицензий.

Вариант 6

Ситуационное задание 1

Конкретные ситуации при найме работников в организацию. Учитель одной из школ – высококвалифицированный специалист с большими потенциальными возможностями. Завуч по учебной работе возлагает на него большие надежды по разработке и постановке одного из новых учебных предметов. Однако учитель никакой активности не проявляет. К учебному процессу относится достаточно прохладно, без явного интереса и энтузиазма. О причинах своего отношения ничего не говорит.

Ваши действия.

Ситуационное задание 2

«Более тридцати лет назад мне довелось беседовать с председателем крупнейшего универсального магазина в Нью-Йорке Р. Мейси. Во время нашей беседы он обронил фразу, смысл которой меня очень удивил:

– Мы не знаем, как остановить рост объема продажи бытовых электроприборов.

– Почему же вы хотите это сделать? – спросил я, пытаюсь отыскать какой-то скрытый смысл. – Вы что, терпите убытки на этом товаре?

– Совсем наоборот, – ответил председатель. – Чистый доход от него выше, чем от модных товаров. Абсолютно нет возвратов, их практически не воруют.

– Может быть, тогда покупатели бытовых электроприборов каким-то образом сдерживают продажу модных товаров? – допытывался я.

– Отнюдь. Там, где мы раньше продавали бытовые приборы людям, которые пришли за покупкой модных вещей, мы теперь зачастую продаем эти вещи тем, кто пришел купить тот или иной бытовой прибор. Но, – продолжал председатель, – в магазинах такого уровня считается нормальным, если выручка от продажи модных изделий составляет 70% от общего объема. Продажа бытовых приборов у нас подскочила настолько, что выручка составляет уже 3/5, а это мы считаем ненормальным. Мы делали все, что в наших силах, чтобы поднять

объем продаж модных товаров до обычного уровня, но у нас ничего не вышло. Единственно, что нам осталось сделать, – это срезать продажу бытовых электроприборов до положенного для этого товара уровня» (Питер Друкер).

Как бы вы поступили на месте председателя универсального магазина?

Тестовые задания

1. *Определите порядок этапов процесса выработки и реализации стратегии:*
 - а) анализ портфеля продукции;
 - б) мониторинг и контроль за выполнением стратегии;
 - в) выполнение стратегии;
 - г) принятие корректирующих мер;
 - д) оценка выбранной стратегии;
 - е) выбор стратегии фирмы;
 - ж) уяснение текущей стратегии.
2. *Миссия в первую очередь ориентирована на:*
 - а) вышестоящую организацию;
 - б) потребителей;
 - в) работников;
 - г) собственников;
 - д) менеджмент;
 - е) конкурентов.
3. *Установите соответствие между законами организации и их содержанием:*

| | |
|------------------------------|---|
| а) закон пропорциональности; | 1) направление деятельности организации на достижение главной цели; |
| б) закон композиции; | 2) наличие жизненного цикла организации; |
| в) закон синергии; | 3) стремление организации остаться целостной; |
| г) закон онтогенеза. | 4) превышение способностей организации над возможностями ее частей; |
| | 5) соответствие между организацией и ее элементами. |
4. *Вставьте слово, которое, по вашему мнению, является правильным ответом.*

Потребители, СМИ, конкуренты, партнеры – это ... общественность.
5. *Определите порядок этапов процесса построения модели принятия решения:*
 - а) обновление модели;
 - б) проверка модели на достоверность;
 - в) постановка задачи;
 - г) применение модели;
 - д) построение модели.
6. *Проблемы управления кризисом:*
 - а) четкость поведения;
 - б) неожиданность;
 - в) ясность положения;
 - г) недостаток информации;
 - д) возросшее внимание извне.
7. *Установите соответствие моделей управления персоналом их задачам:*

| | |
|---------------------|---|
| а) экономическая; | 1) изучение потребностей работников, специализация и универсализация труда; |
| б) органическая; | 2) значительные вложения в обучение, специализация труда; |
| в) гуманистическая. | 3) отбор способных работников, стимулирование, нормирование труда; |
| | 4) адаптация работников, развитие культуры организации. |
8. *Определите порядок реализации стратегического подхода к деятельности PR:*
 - а) тактика PR;
 - б) стратегии PR;
 - в) цели компании;
 - г) анализ внутренней и внешней среды компании;
 - д) миссия компании;
 - е) цели PR.

9. *Индивидуальное сопротивление изменениям включает:*
- восприятие;
 - ограниченность ресурсов;
 - боязнь неизвестного;
 - организационную структуру;
 - привычки;
 - межорганизационные договоренности.
10. *Установите соответствие между странами и формами обращения к деловому партнеру:*
- | | |
|--------------------|--|
| а) Австралия; | 1) только после представления партнера, не используется рукопожатие; |
| б) Ближний Восток; | 2) ритуальное, мужчина не может касаться женщины; |
| в) Великобритания; | 3) по имени, женщины – равные партнеры; |
| г) США; | 4) поклоны, высказывание почтения, формальность приветствия; |
| | 5) неформальное, без указания на официальное положение. |

Вариант 7

Ситуационное задание 1

Конкретные ситуации при найме работников в организацию. Директор крупной фирмы по продаже медицинской техники узнает, что один из менеджеров по продажам продает свой товар заказчикам по завышенной цене, разницу между ценами кладет себе в карман. В то же время этот менеджер дал достаточно много компании, нашел много клиентов, деловых партнеров, у него обширные связи, которые фирма может потерять, если его уволить. Директор в затруднении: что делать с этим менеджером?

Ваши рекомендации.

Ситуационное задание 2

Учитель литературы и русского языка должен был к определенному сроку написать методическую разработку для нового учебника для учащихся. Однако он этого не сделал, тянул для последнего момента. На педсовете завуч попросил двух других учителей в очень сжатые сроки сделать эту методическую разработку. Те согласились и порученную работу выполнили в срок. Завуч ждал, что учитель подойдет к нему с объяснениями. Однако этого не произошло. К коллегам, которые написали методическую разработку, учитель также с объяснениями не подошел.

Ваши рекомендации завучу.

Тестовые задания

- Вставьте слово, которое, по вашему мнению, является правильным ответом.*
Функция количества информации о факторе внешней среды и степень уверенности в этой информации называется ...
- Вставьте слово, которое, по вашему мнению, является правильным ответом.*
Модель состояния системы в будущем и систематизация этого будущего в едином документе – это ...
- Установите порядок этапов процесса мотивации:*
 - получение предмета удовлетворения потребностей;
 - снятие напряжения;
 - возникновение потребности;
 - достижение удовлетворения потребностей;
 - выбор средств удовлетворения потребностей;
 - поиск путей устранения потребностей.
- Установите соответствие между моделями решений и их характеристиками:*

| | |
|--------------------|---|
| а) физическая; | 1) представление поведения иного объекта как реального; |
| б) аналоговая; | 2) оценка воздействия решения на конкурентов; |
| в) математическая. | 3) увеличение или уменьшение объекта; |
| | 4) использование цифр и символов для описания объекта. |
- Вставьте слово, которое, по вашему мнению, является правильным ответом.*
Группа людей, реагирующих определенным образом на создавшуюся ситуацию, – это ...
- Установите соответствие между школами управления и их представителями:*

| | |
|---------------------------------------|------------------|
| а) школа научного управления; | 1) П. Друкер; |
| б) административная школа управления; | 2) Э. Мэйо; |
| в) школа человеческих отношений; | 3) Д. МакГрегор; |
| г) поведенческие концепции. | 4) Ф. Тейлор; |
| | 5) А. Файоль. |

7. *Составляющие организационной культуры:*
 - а) технология;
 - б) символика;
 - в) ценностные ориентации;
 - г) внешнее окружение;
 - д) форма оплаты труда.
8. *Деятельность специалистов PR в органах власти включает:*
 - а) прогнозирование социальных ситуаций;
 - б) предложения по совершенствованию законодательства;
 - в) разработку стратегии политического поведения;
 - г) выработку стратегий по реализации государственных актов;
 - д) разработку механизмов отраслевого развития.
9. *Вставьте слово, которое, по вашему мнению, является правильным ответом.*
Японская система группового обсуждения проблем и получения согласия путем опроса называется системой ...
10. *Составляющими лоббистского потенциала являются:*
 - а) связи с объектом лоббирования;
 - б) связи с конкурентами;
 - в) персональные качества лоббиста;
 - г) внутренние связи между сотрудниками фирмы;
 - д) экономические методы давления;
 - е) привлечение к лоббированию СМИ.

Вариант 8

Ситуационное задание 1

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят другим ответственным заданием. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Ваши действия.

Ситуационное задание 2

В конструкторском бюро не сложились отношения начальника отдела с коллективом. Начальник отдела был назначен на должность два месяца назад. До этого он работал в другом отделе, имел хорошую репутацию как специалист. Имеет большое количество изобретений, один из научных проектов, руководителем которого он был как ведущий инженер по предыдущей должности в другом отделе, получил высшую оценку на международной выставке.

Как бы вы поступили, оказавшись на месте этого нового начальника?

Тестовые задания

1. *Вставьте слово, которое, по вашему мнению, является правильным ответом.*
Совокупность прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности сотрудников в процессе совместного труда – это ...
2. *Миссия организации закрепляет:*
 - а) ценности и убеждения организации;
 - б) производимую продукцию или услуги;
 - в) ориентиры на увеличение доходов;
 - г) стратегические основы развития;
 - д) сегмент рынка;
 - е) ближайшие ориентиры развития организации.
3. *Установите соответствие между стилями управления и их содержанием, по К. Левину:*

| | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> а) эксплуататорский авторитарный; б) благожелательный авторитарный; в) консультативный демократический; г) партисипативный демократический; д) либеральный; е) бюрократический либерально-попустительский. | <ol style="list-style-type: none"> 1) руководитель советуется с подчиненными, но решения принимает самостоятельно; 2) руководитель интересуется мнением подчиненных, но поступает по-своему; 3) руководитель уходит от дел, преемник применяет авторитарный стиль; 4) руководитель ставит перед исполнителями проблему, задает границы решения и выступает как консультант; |
|---|---|

- 5) руководитель не доверяет подчиненным, берет на себя всю ответственность;
- 6) руководитель доверяет подчиненным, решения принимаются коллегиально.

4. Установите соответствие названий и принципов теорий управления:

- | | |
|----------------|---|
| а) теория «А»; | 1) департаментизация и кооперация; |
| б) теория «Z»; | 2) работа так же естественна, как игра; |
| в) теория «X»; | 3) люди избегают ответственности; |
| г) теория «Y». | 4) вертикальная карьера; |
| | 5) узкая специализация труда. |

5. Установите порядок этапов управления кризисом:

- а) реализация программы действий;
- б) оценка достижения целей;
- в) сортировка проблем;
- г) выработка вариантов стратегий;
- д) определение проблем.

6. Установите порядок этапов планирования деятельности PR:

- а) оперативное планирование PR-деятельности;
- б) концепция развития фирмы;
- в) составление программ PR;
- г) формирование коммуникационной стратегии;
- д) разработка стратегических целей;
- е) разработка маркетинговой стратегии.

7. Установите соответствие школ менеджмента и утверждений:

- | | |
|---------------------------------------|---|
| а) школа научного управления; | 1) существует наука управления в отдельности от других наук; |
| б) административная школа управления; | 2) производительность труда зависит от внимательного отношения к рабочим; |
| в) школа человеческих отношений; | 3) основа эффективной работы организации – учет сложившейся ситуации; |
| г) поведенческие концепции. | 4) эффективно изучение трудовых операций путем разбиения их на части; |
| | 5) необходимо открыть индивидуальные способности каждого работника и поставить на службу интересам организации. |

8. Японская культура характеризуется:

- а) уклончивостью;
- б) независимостью;
- в) ритуальностью;
- г) индивидуализмом;
- д) клановостью;
- е) равенством.

9. Усилия органов власти направлены на:

- а) снятие напряжения у общественности;
- б) формирование благоприятного имиджа власти;
- в) информирование о событиях в соседних регионах;
- г) распространение сведений о своей деятельности;
- д) информирование о своем отношении к общественным проблемам;
- е) распространение сведений о рыночной конъюнктуре на топливном рынке.

10. Вставьте слово, которое, по вашему мнению, является правильным ответом.

Ликвидация отклонений от заданной траектории развития объекта управления – это ...

Вариант 9

Ситуационное задание 1

Вы – начальник отдела. Получили задание и едете в командировку. В аэропорту случайно встречаете свою подчиненную – молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. А вы видите ее не только в полном здравии, но отдохнувшей и даже, как вам показалось, похорошевшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. Во вверенном вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ.

Что вы скажите своей сотруднице? С чего начнете разговор? Чем должен завершиться этот инцидент?

Ситуационное задание 2

Рабочие одного из цехов предприятия неоднократно заявляли о неудовлетворительных условиях труда, высказывали опасения за свое здоровье. В цехе не уделялось должного внимания обеспечению безопасности труда. Им уже более трех месяцев не выплачивали заработную плату. Два дня назад с одним из рабочих на производстве произошел несчастный случай. Это переполнило чашу терпения рабочих. Они отказались от работы и пригласили на собрание руководство предприятия. Как бы вы повели себя в этой ситуации в качестве руководителя предприятия?

Тестовые задания

1. *Параметрами внешней среды организации являются:*
 - а) технология производства;
 - б) структура организации;
 - в) спрос на продукцию организации;
 - г) цели организации;
 - д) сотрудники организации.
2. *Вставьте слово, которое, по вашему мнению, является правильным ответом.*
Желаемое состояние объекта управления, которое должно быть достигнуто, – это ...
3. *Функциями PR являются:*
 - а) аналитико-прогностическая;
 - б) организация производственного процесса;
 - в) организационно-управленческая;
 - г) регулятивно-контрольная;
 - д) коммуникативно-информационная;
 - е) консультационно-методическая.
4. *Характеристика общественного мнения:*
 - а) меняется;
 - б) определяется исключительно современными тенденциями;
 - в) требует внимания по мере происшествий;
 - г) определяется действительностью;
 - д) определяется интересами общественности.
5. *Вставьте слово, которое, по вашему мнению, является правильным ответом.*
Система управления, по Р. Лайкерту, согласно которой лидер доверяет подчиненным и делегирует им полномочия, – это ... система.
6. *Долгосрочный план PR характеризуется:*
 - а) годичным временным охватом;
 - б) формированием стратегических целей;
 - в) определением концепции развития фирмы;
 - г) формированием конкретного перечня текущих действий;
 - д) взаимоувязкой целей и ресурсов.
7. *Гармония отношений руководства и исполнителей характеризуется:*
 - а) близостью высшего руководства;
 - б) соблюдением дистанции;
 - в) приоритетностью внутренних коммуникаций перед внешними;
 - г) превалированием неформального общения;
 - д) дружественным тоном;
 - е) наличием обратной связи.

8. *Вставьте слово, которое, по вашему мнению, является правильным ответом.*
Положительный имидж, власть, авторитет компании – это ...
9. *Установите соответствие между этапами изменения корпоративной культуры и их характеристиками:*
- | | |
|--------------------|---|
| а) размораживание; | 1) закрепление новых принципов и правил; |
| б) изменение; | 2) насаждение новых правил поведения сотрудников; |
| в) замораживание. | 3) соотнесение итогов изменения и планов; |
| | 4) подготовка сотрудников, преодоление сопротивления. |
10. *Установите соответствие стран и принятой в них социальной позиции граждан:*
- | | |
|--------------|---|
| а) Африка; | 1) индивидуальность, избегание риска, приверженность риторике; |
| б) Германия; | 2) медленный темп жизни, уважение к возрасту; |
| в) Италия; | 3) преданность фирме, групповая солидарность, приверженность традициям; |
| г) Япония; | 4) скромность, консервативность, законопослушность; |
| д) Франция. | 5) романтизм, взрывной темперамент; |
| | 6) эгоцентризм, оптимизм, независимость, предприимчивость. |

Вариант 10

Ситуационное задание 1

Определите характеристики, которыми должны обладать руководители высшего, среднего и низового уровня управления.

Ситуационное задание 2

Вы – руководитель подразделения. В ваш отдел пришел новый сотрудник. Вы замечаете, что один из прежних сотрудников начинает вызывать новичка на конфликт в результате личной неприязни. Новичок старается не реагировать на подобные вызовы, но иногда поведение инициатора конфликта переходит все границы даже на ваш взгляд. Ваши действия как руководителя отдела.

Тестовые задания

1. *Сигнал от органа управления к объекту управления называется:*
- управляющим воздействием;
 - возмущающим воздействием;
 - системой управления;
 - субъектом управления;
 - воздействием внешней среды.
2. *Цели становятся инструментом управления, когда они:*
- определены и сформулированы менеджментом;
 - известны персоналу компании;
 - известны администрации города;
 - приняты правительством страны;
 - приняты работниками.
3. *Общими функциями управления являются:*
- управление персоналом;
 - организация учебного процесса;
 - управление инновационным процессом;
 - контроль деятельности;
 - стратегическое экономическое планирование.
4. *Установите соответствие между методами принятия управленческих решений и их характеристиками:*
- | | |
|--------------------|---|
| а) неформальные; | 1) решение определяется с помощью увеличения или уменьшения объекта; |
| б) коллективные; | 2) поиск решения на основе знаний и убеждений менеджера; |
| в) количественные. | 3) принятие решения группой сотрудников; |
| | 4) решение принимается с использованием экономико-математических методов. |
5. *Представители теории ... пытались определить лидерские качества и использовать их для выявления лидеров:*
- ситуационного лидерства;
 - лидерских качеств;
 - лидерского поведения;
 - трансформационного лидерства;
 - обмена.

6. *Вставьте слово, которое, по вашему мнению, является правильным ответом.*
Громоздкая и затратная системы управления организации – это нарушение принципа ...
7. *Определите этапы алгоритма разработки PR-программы:*
- реализация PR-программы;
 - план реализации PR-программы;
 - уточнение прогнозов развития компании;
 - формирование прогнозов развития компании;
 - информационный цикл PR-программы;
 - составление PR-программы;
 - анализ эффективности PR-программы.
8. *Определите последовательность этапов формирования имиджа:*
- контроль за формированием имиджа;
 - мониторинг сформированного имиджа;
 - разработка стратегии формирования имиджа;
 - конструирование имиджа;
 - формирование имиджа;
 - выявление представления об объекте у аудитории;
 - выявление идеала аудитории.
9. *Советы лоббистам:*
- публикуйся;
 - будь внепартиен;
 - веди «двойную игру»;
 - будь зависим от парламента;
 - будь упорен.
10. *Установите соответствие между уровнями межкультурных коммуникаций и их примерами:*
- | | |
|--|--|
| а) межкультурные коммуникации в малых группах; | 1) общение россиян с немцами-переселенцами в России; |
| б) межличностные коммуникации; | 2) переговоры правительств России и Великобритании; |
| в) межкультурные коммуникации в больших группах. | 3) переговоры новосибирских и новгородских региональных администраций; |
| | 4) переписка болгарского и вьетнамского студентов. |

Правила установления балльной оценки выполнения контрольной работы

Каждый элемент задания контрольной работы оценивается по балльной шкале. Вся выполненная контрольная работа оценивается в балльном эквиваленте. Максимальное количество баллов за все элементы заданий составляет 100 (сто) баллов.

Сумма набранных баллов на заключительном этапе переводится в шкалу «зачтено» или «не зачтено»:

Не зачтено 0–70 баллов
Зачтено свыше 70 баллов

Балльная шкала оценки заданий контрольной работы:

Практическое задание 1 30 баллов
Практическое задание 2 30 баллов
Тестовые задания 40 баллов

Шкала распределение баллов для оценки ответа на практические задания:

Теоретическая обоснованность 10 баллов
Логичность и обоснованность 10 баллов
Авторская позиция по рассматриваемой проблеме 10 баллов
Итого 30 баллов

Каждое тестовое задание оценивается в 4 балла.

Процедура оценки контрольной работы

Срок для проверки контрольных работ – 10 календарных дней. Начало течения срока для студентов ИЗО – дата поступления контрольной работы на кафедру.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|---|
| Методические рекомендации по изучению учебной дисциплины | 3 |
| Рабочая программа учебной дисциплины | 4 |

ТЕКСТЫ ЛЕКЦИЙ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Раздел 1. Сущность и содержание современного менеджмента

| | |
|--|----|
| Тема 1. Сущность, принципы и инфраструктура менеджмента | 12 |
| Тема 2. Целенаправленность управления и стратегический менеджмент | 22 |
| Тема 3. Функции менеджмента | 29 |
| Тема 4. Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений | 42 |
| Тема 5. Стили управления и лидерство | 48 |

Раздел 2. Менеджмент организации и связи с общественностью

| | |
|---|-----|
| Тема 6. Связи с общественностью как способ гармонизации отношений организации и социума | 60 |
| Тема 7. Связи с общественностью как элемент самоорганизации системы | 66 |
| Тема 8. Система и модели управления персоналом | 73 |
| Тема 9. Корпоративная культура и имидж организации | 81 |
| Тема 10. Связи с общественностью в государственных организациях | 89 |
| Тема 11. Управление организацией в многонациональной среде | 99 |
| Практикум по решению задач (практических ситуаций) | 110 |
| Словарь терминов | 112 |
| Методические указания для выполнения контрольных работ | 115 |

Гениберг Татьяна Владимировна

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методический комплекс

Корректор Н.А. Егина

Подписано в печать 20.04.2010. Печать офсетная. Бумага офсетная.
Формат 60x84/8. Усл. п. л. 16,5. Тираж 100 экз.

Новосибирский государственный университет экономики и управления
630099, Новосибирск, ул. Каменская, 56