

**Agnessa Moiseeva**

**COMMUNICATION MANAGEMENT**

2011

**Agnessa Moiseeva. Communication management. 2011. – 252 p.**

ISBN 978-87-92305-10-7

© Moiseeva A., 2011

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without the prior permission of the publisher.

Published by  
Department of Culture and Global Studies  
Aalborg University  
Fibigerstræde 2  
9220 Aalborg Øst  
Denmark  
<http://www.ihis.aau.dk/>

Published as part of the TEMPUS-TOURISM project sponsored by the European Union's Tempus Programme (Grant Agreement 144881-TEMPUS-2008-DK-JPCR).

This project has been funded with support from the European Commission.  
This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained there in.

Read more about TEMPUS-TOURISM on the project website:  
<http://www.tempus-tourism.tpu.ru/> / <http://www.tempus-tourism.aau.dk>

ИНСТИТУТ КУЛЬТУРЫ И ГЛОБАЛИЗАЦИИ  
ОЛЬБОРГСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

---

**А.П. Моисеева**

## **КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебное пособие

2011

УДК 005.3(075.8)  
ББК У9(2)212я73  
М74

**Моисеева А.П.**

М74 Коммуникационный менеджмент: учебное пособие / А.П. Моисеева; Институт культуры и глобализации Ольборгского университета, 2011. – 252 с.

ISBN 978-87-92305-10-7

В пособии проанализирован коммуникационный менеджмент, принципы его деятельности. Рассмотрены подходы к управлению персоналом, их специфика. Осуществлен сравнительный анализ клиентоориентированного и традиционного менеджмента, акцентировано внимание на деятельности организаций сервиса (туристических агентств, гостиниц и ресторанов).

Предназначено для магистрантов, обучающихся по направлению «Туризм».

УДК 005.3(075.8)  
ББК У9(2)212я73

*Рецензенты*

Кандидат технических наук, доцент  
директор туристической компании «ТК «Сатурн-Т»»  
*С.Г. Чернышова*

Доктор экономических наук, профессор  
заведующая кафедрой экономики ТПУ  
*Г.А. Барышева*

Учебное пособие подготовлено в рамках программы Темпус,  
проект № 144881-Tempus-2008-DK-JPCR «Международная магистерская  
программа по туризму для сибирских регионов»  
Проект финансируется при поддержке Европейской Комиссии

*Содержание данной публикации отражает мнение автора  
и Европейская Комиссия не несет ответственности за использование  
содержащейся в ней информации*

ISBN 978-87-92305-10-7

© Институт культуры и глобализации  
Ольборгского университета, 2011  
© Моисеева А.П., 2011

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

|   |     |
|---|-----|
| <b>ВВЕДЕНИЕ</b>   | 6   |
| <b>ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ<br/>ОСНОВАНИЯ ИЗУЧЕНИЯ КОММУНИКАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА</b> | 8   |
| Вопросы к главе   | 44  |
| Кейс № 1 «Организованное преступное турагентство»   | 45  |
| Кейс № 2 «Брендинг, культура нации и ее имидж»  | 47  |
| Кейс № 3 «Искусство маркетинговой навигации в бурном море турбизнеса»                                   | 54  |
| Кейс № 4 «Роль информации в управлении»   | 57  |
| <b>ГЛАВА 2. РОЛЬ КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ</b>  | 65  |
| Вопросы к главе   | 77  |
| Кейс № 5 «Как “работают” информационно-коммуникационные системы<br>в компании “Транстур Тревел”»        | 78  |
| Кейс № 6 «Управление коммуникациями как циклический процесс»  | 83  |
| <b>ГЛАВА 3. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ.<br/>ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ</b>                 | 87  |
| Вопросы к главе   | 111 |
| Кейс № 7 «Крупные сделки заключаются на высшем уровне»  | 112 |
| Кейс № 8 «Поддать джиару»   | 116 |
| Кейс № 9 «Туристические объединения в сети Интернет»  | 120 |
| <b>Глава 4. МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ</b>   | 124 |
| Вопросы к главе   | 156 |
| Кейс № 10 «Японская премия качества как инструмент<br>достижения конкурентоспособности компании»        | 157 |
| Кейс № 11 «В российских компаниях укрепляется мода<br>на корпоративные кодексы»                         | 161 |
| Кейс № 12 «Управленческая этика новой России»   | 166 |
| <b>ГЛАВА 5. КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНИЗАЦИИ</b>   | 177 |
| Вопросы к главе   | 183 |
| Кейс № 13 «Подарок клиенту – важный коммуникационный кирпичик»  | 183 |
| Кейс № 14 «Использование Интернета в коммуникативной политике»  | 186 |
| <b>ГЛАВА 6. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ</b>   | 189 |
| Вопросы к главе   | 203 |
| Кейс № 15 «Развитие компетенции как элемент корпоративного управления»                                  | 204 |
| Кейс № 16 «Портрет идеального руководителя»   | 206 |
| Кейс № 17 «Внутрикорпоративные связи с общественностью<br>как инструмент управления персоналом»         | 214 |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>   | 224 |
| <b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b>  | 229 |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>   |     |
| 1. Практика повышения квалификации менеджеров   | 233 |
| 2. Корпоративная одежда для работников ресторана  | 240 |
| 3. Handbook – руководство для сотрудников гостиницы   | 244 |

## ВВЕДЕНИЕ

Современный менеджмент, по мнению исследователей, характеризуется плюрализмом, многомерностью, междисциплинарностью. Происходит «расслоение» менеджмента на отдельные кластеры, различные направления, отрасли знания, такие как инновационный менеджмент, коммуникационный менеджмент, налоговый менеджмент, риск-менеджмент, стратегический менеджмент, финансовый менеджмент.\* Одному из этих направлений, а именно коммуникационному менеджменту, и будет посвящено данное учебное пособие.

Почему сегодня данное направление требует изучения и осмысления, а также применения на практике? Отвечая на этот вопрос, следует отметить, что в условиях изменяющейся внешней среды и усиливающейся конкуренции особое значение приобретают проблемы жизнеспособности организаций. Одной из таких проблем является работа с персоналом предприятия. Часто оказывается, что организации становятся не жизнеспособными, потому что деятельность ключевого фактора компании – ее персонала – оказывается в силу ряда причин не стабильной и не слаженной. Чем это можно объяснить? Специалисты подчеркивают: «Сегодня традиционных технологий и фрагментов менеджмента, таких как стиль руководства, лидерство, контроль, для формирования общности в коллективе оказывается недостаточно»\*\*.

Поэтому в условиях развития информационного общества следует по-новому подойти к управлению. Для организаций и компаний необходима целостная система управления, основой которой должны стать деловая информационная насыщенность, отлаженные коммуникативные связи, креативное использование внутрикорпоративных технологий. Иначе говоря, для того чтобы деятельность организации, ее персонала была эффективной, руководству необходимо грамотно и своевременно управлять информацией, циркулирующей в коллективе, результативно использовать все коммуникативные сети, оптимизировать внешние и внутренние коммуникации, сделать достоянием и гордостью коллектива внутрикорпоративные ценности. Чтобы осуществить такое руководство, нужны соответствующие знания в области коммуникационного менеджмента, как одного из ведущих направле-

\* См. об этом: Тухватулина Л.Р. Российский миф о современном менеджменте // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. №1.

\*\* Юрко Т.С. Внутрикорпоративные связи с общественностью как инструмент управления персоналом предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 5. С. 127.

ний современного менеджмента, а также знания в области связей с общественностью.

Это знания прежде всего о сущности коммуникации, ее роли в организации и разновидностях, о коммуникационных сетях, а также об информации и ее специфике. Управляя персоналом, важно знать, как пользоваться информацией, как с ней работать.

Рассматривая основные принципы применения и использования коммуникационного менеджмента в компаниях и организациях, нельзя обойти вниманием вопрос о национальных, культурных и кросскультурных особенностях управления. Поэтому в данном пособии эта проблема представлена в главе, посвященной менеджменту качества и специфике корпоративной культуры в организации. Именно благодаря развитию и использованию принципов менеджмента качества удается предотвратить экономические спады, повысить конкурентоспособность компаний.

Одним из основополагающих принципов менеджмента качества является клиенториентированность – скурпулезная работа с каждым клиентом, тщательное изучение его потребностей и интересов, а также понимание его места и роли в конкретной целевой группе.

Исходя из того, что управление коммуникациями и соответственно потоками информации в организации – процесс, который осуществляется людьми, проходит через их сознание и оказывает влияние на поступки и поведение, мы должны проанализировать деятельность персонала в организации, мотивацию поведения, условия карьерного роста.

Все знания, аккумулированные в системе коммуникационного менеджмента и представленные в данном учебном пособии, иллюстрируются на примерах и фактах специфики проявления связей с общественностью, а также в туристской и сервисной деятельности.

## ЛИТЕРАТУРА

### Глава 1 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ОСНОВАНИЯ ИЗУЧЕНИЯ КОММУНИКАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджмент – вид профессиональной деятельности по управлению организацией для достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга, информационно-коммуникационных и человеческих факторов.

В представленном учебно-методическом пособии мы будем акцентировать внимание на информационно-коммуникативных и «персонал-ориентированных» технологиях, которые являются основой коммуникационного менеджмента, т. к. наша цель – рассмотреть систему управления коммуникациями и информацией, управления, которое осуществляется людьми и в котором участвуют люди, а поэтому работа с персоналом будет также рассматриваться нами как относительно самостоятельный аспект коммуникационного менеджмента.

Как мы уже сказали, в системе коммуникационного менеджмента выделяются коммуникативная и информационная составляющие, которые осуществляются через социально-экономическую и социально-культурную деятельность людей.

В частности, информация, распространяющаяся посредством коммуникаций, вовлекает в коммуникационный процесс, коммуникационные сети широкий круг участников. Но одновременно это означает, что без системы управления информация не эффективна. Только в процессе взаимосвязи коммуникационных и информационных систем можно получить ожидаемый экономический эффект.

Анализ информационно-коммуникативных и человеческих факторов будет осуществляться на основании соответствующих научных подходов.

Рассмотрим научные подходы, которые требуются для осмысления сущности коммуникационного менеджмента<sup>1</sup>. При системном подходе любая организация, гостиница, турфирма рассматриваются как система элементов, имеющая определенную цель, связь с внешней средой, обратную связь. Коммуникационная система действует в соответствии с коммуникационной программой, которая включает в себя концепцию и стратегический план коммуникационной активности, содержащие ком-

<sup>1</sup> Федоров Б.Н. Научные подходы к изучению коммуникационного менеджмента // Управление персоналом. 2001. №4. С. 89–90.

плекс инструментов (непрерывные связи со СМИ, промоакции, эвент-решения, специальные акции для СМИ и прочее), позволяющие достичь намеченных целей<sup>2</sup>.

Комплексный подход предполагает взаимосвязь технических, экологических, экономических, организационных, социальных, психологических, и других (в отдельных случаях политических, демографических) аспектов менеджмента. Если упустить один из обязательных аспектов менеджмента, можно понести соответствующие потери. Например, последние политические события на Ближнем Востоке (Египет, Тунис, Марокко) резко снизили, и в конечном итоге вообще отменили туристические поездки в названных направлениях. Туристические фирмы и их клиенты могли бы понести меньшие потери, если бы менеджеры вовремя комплексно «просчитали» обстановку и предусмотрели события.

Интеграционный подход в менеджменте необходим для актуализации взаимосвязей:

- а) между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента;
- б) между стадиями жизненного цикла объекта управления;
- в) между уровнями управления по вертикали;
- г) между субъектами управления по горизонтали.

Интеграционный подход обеспечивает развитие коммуникаций интегрированных, выражающих ситуацию, когда каждая из коммуникаций должна быть интегрирована с другими и подкреплена механизмами, способствующими достижению максимальной эффективности.

Примером интеграционного подхода может служить связь СПА и Велнес с предприятиями гостеприимства. Такая интеграция способствует повышению рентабельности сферы отелейных услуг.



<sup>2</sup> Шарков Ф.И. Коммуникология. Энциклопедический словарь – справочник. М.: Издательско-тоговая корпорация «Дашков и К», 2009. С. 268.

По мнению специалистов Велнес, это достаточно широкое понятие, которое отражает философию здорового образа жизни, оптимальное благополучие. Это теоретическое построение находит воплощение в специальных технологиях, использующихся в сфере по оказанию услуг по оздоровлению. К числу таких технологий относится и СПА – оздоровительный комплекс процедур с применением любой воды – морской, минеральной, пресной, а также морских водорослей, соли, лечебных грязей и целебных растений. Направления индустрии СПА: медицинское СПА, классическое СПА, этническое СПА<sup>3</sup>.

Интеграция, которую мы рассмотрели как пример, – это интеграция в индустрию сервиса. Но чтобы сделать эффективной индустрию сервиса, важно организовать персонал, оптимизировать отношения между рядовыми работниками и руководством (вертикальная коммуникация) и между подразделениями организации и работниками компании на всех уровнях (горизонтальная коммуникация). Вот здесь нам будут необходимы специалисты по связям с общественностью, вовлеченные в процесс управления интегрированными коммуникациями и оказывающие влияние на все сферы деятельности организации. Концепция интегрированного управления коммуникациями основывается на учете всех основных источников информации и предметах деятельности организации; согласованном подходе к включению в коммуникативную сеть разных коммуникативных технологий (PR, рекламы, маркетинга, стимулирования сбыта, директ-маркетинга, организационных, психологических, правовых и других); комплексном управлении всеми структурными и функциональными подразделениями организации.

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя. Приоритеты выбора критериев маркетинга:

- 1) повышение качества сервиса, продукта в соответствии с нуждами потребителей;
- 2) экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества;
- 3) экономия ресурсов в производстве за счет фактора масштаба производства, научно-технического прогресса, применения системы коммуникационного менеджмента.

Маркетинговый подход обуславливает коммуникации маркетинговые,

<sup>3</sup> Соколова А. СПА в отеле – полезное и приятное гостеприимство // Гостиница и ресторан. Бизнес и управление. 2007. № 4. С. 13–15.

как совокупность технологий продвижения товаров или услуг, к которым принято относить рекламу, прямой маркетинг, стимуляцию сбыта, связи с общественностью. Некоторые исследователи включают в маркетинговые коммуникации выставки, имидж и бренд. В частности, бельгийский профессор Жан-Жак Ламбен рассматривает маркетинговые коммуникации как совокупность сигналов, исходящих от фирмы в адрес различных аудиторий, в том числе клиентов, сбытовиков, поставщиков, акционеров, органов управления и собственного персонала. Коммуникации маркетинговые отличают: целенаправленный характер коммуникации, повторяющийся характер сообщений, комплексное интегрированное воздействие на целевую аудиторию<sup>4</sup>. Например, генеральный директор компании «ИМА Форос Инфо-Трэвел» С. Поздняков анализирует технологии маркетинговой навигации в бурном море турбизнеса<sup>5</sup>.

Сущность функционального подхода к менеджменту заключается в том, что потребность клиента, потребителя рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить, чтобы удовлетворить потребности клиента. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций и выбирается тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта. При применении функционального подхода, когда идут от обратного, от потребностей, иногда создают совершенно новые оригинальные объекты.

Так, например, изучив потребности туристов, организатор тура Альфред Ломас в Лос-Анджелесе создал экскурсионный маршрут «Банды Лос-Анджелеса»<sup>6</sup>.

При альтернативном предметном подходе совершенствуется существующий объект, что позволяет коренным образом улучшить структуру объекта, принципы его работы и т. д.

При применении динамического подхода объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ за 5–10 и более прошлых лет и перспективный анализ (прогноз).

Воспроизводственный подход – это подход, ориентированный на по-

<sup>4</sup> См. об этом: Шарков Ф.И. Коммуникалогия. Энциклопедический словарь-справочник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009. С. 267.

<sup>5</sup> Свистунов С. Зайди и посмотри. Искусство маркетинговой навигации в бурном море турбизнеса // Турбизнес. 2006, сентябрь, С. 97.

<sup>6</sup> См. об этом: Рэндал А. Организованное преступное турагентство // Газета «Новая» (The New York Times). 19 февраля 2010 г. С. 7.

стоянное возобновление производства товара, услуги для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшим, аналогичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта. Элементами воспроизводственного подхода являются:

1) применение опережающей базы сравнения при планировании обновления объекта;

2) трактовка закона экономии времени как экономии суммы прошлого, настоящего и будущего труда за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта;

3) рассмотрение во взаимосвязи воспроизводственного цикла выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей объекта;

4) пропорциональное по качеству и количеству воспроизводство элементов внешней среды (прежде всего макросреды страны и инфраструктуры региона);

Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Процесс управления является общей суммой всех функций, серией непрерывных взаимосвязанных действий.

Сущность нормативного подхода заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам:

а) целевой подсистемы (показатели качества и ресурсоемкости товара, параметры рынка, показатели организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды);

б) функциональной подсистемы (нормативы качества планов, организованности системы менеджмента, качества учета и контроля, нормативы стимулирования качественного труда);

в) обеспечивающей подсистемы (нормативы обеспеченности работников и подразделений всем необходимым для нормальной работы, выполнения стоящих перед ними целей и задач, нормативы эффективности использования различных видов ресурсов в целом по фирме). Эти нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности, перспективности (по времени и масштабу применения).

Нормативами функционирования элементов внешней среды фирма не управляет, но она должна иметь банк этих нормативов, строго соблюдать их (особенно правовые и экологические) и принимать участие в их развитии. Чем больше обоснованных нормативов по каждому эле-

менту системы менеджмента, тем выше будет ее организованность, уровень автоматизации планирования, учета и контроля на всех уровнях управления.

Сущность административного подхода заключается в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения и т. п.).

Целью поведенческого подхода является оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, творческих способностей к построению и управлению фирмой на основе применения концепций поведенческих наук. Основной целью этого подхода является повышение эффективности фирмы за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов, коммуникативных стратегий. Правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и фирмы в целом.

Таким образом, рассмотрев основные подходы к управлению коммуникациями в организации, мы имели возможность убедиться, что все эти подходы необходимы для того, чтобы результативно управлять коммуникациями и информацией, которые реализуются через различные виды человеческой деятельности.

Несомненно, что любой социальный институт, организация, турфирма имеют свою определенную систему и структуру, анализ и изучение которых должны осуществляться комплексно и во взаимосвязи всех информационно-коммуникационных процессов. Эффективность деятельности любой организации будет зависеть от правильного использования функционального и маркетингового подходов, ориентированных на нужды потребителей и рассматривающих удовлетворение потребности как совокупность функций, которые нужно осуществить.

Роль динамического и воспроизводственного подходов также важна, поскольку акцентирует внимание на причинно-следственных связях в организации и ориентирована на постоянное возобновление производства сервиса, товара и т. д. для всестороннего и полного удовлетворения потребностей клиента. Без использования нормативного и административного подходов вообще невозможно нормальное функционирование организации, ибо административный подход направлен на регламентацию прав, обязанностей сотрудников организации, норм жизнедеятельности организации и нормативов качества. Поведенческий подход обуславливает эффективность работы фирмы за счет повышения эффективности ее

человеческих ресурсов, коммуникативных стратегий.

Перейдем к рассмотрению природы и сущности коммуникации.

Коммуникация – это обмен информацией в процессе деятельности, это общение, его способы и формы.

Определений коммуникаций множество. Американские ученые Ф. Дэнис и К. Ларсон проанализировали 126 понятий коммуникации<sup>7</sup>.

В настоящее же время, как полагают современные исследователи<sup>8</sup>, понятие «коммуникация» имеет три основные интерпретации. Во-первых, коммуникация представляется как средство связи любых объектов материального и духовного мира, т. е. как определенная структура. Во-вторых, это общение, в процессе которого люди обмениваются информацией. В-третьих, под коммуникацией подразумевают передачу и массовый обмен информацией с целью воздействия на общество и его составные компоненты.

Социальная коммуникация (а в процессе управления коммуникациями мы имеем дело именно с социальной коммуникацией) вбирает в себя все три толкования. Первый подход ориентирован на изучение коммуникативных средств с целью их использования для реализации социальных функций коммуникации. Второе толкование применительно к социальной коммуникации связано с проблемами межличностной коммуникации, а третье – с проблемами воздействия массовой коммуникации на развитие общества.

В коммуникационном процессе наиболее задействован гносеологический аспект коммуникации, включающий процесс познания с точки зрения отношений субъекта и объекта, взаимосвязь субъекта и объекта познания, структуры познавательного процесса, формы и методы познания.

Сегодня в условиях становления информационного общества, общества знаний человек познающий должен быть «тематизируемым», а не сводим просто к категории субъекта. Поэтому и встает проблема изменить уровень абстракции категории «субъект», расширить ее содержание, объединить все уровни от эмпирического «Я», сознания вообще, деятельности, чувства до «бытийного ядра личности» – экзистенции.

Современный уровень познания эксплицирует недостаточность абстракции субъектно-объектных отношений и в рамках антропологической перспективы постулирует необходимость диалога субъектов, меж-

7 Dance Frank, Larson C. The Functions of Human Communication: A Theoretical Approach. N.Y. Holt, Rinehart. Winston., 1976. p. 5.

8 Шарков Ф.И. Основы теории коммуникаций. М.: Издательский дом «Социальные отношения», 2002. С. 16.

субъектные связи и отношения, считая коммуникацию универсальным условием человеческого бытия и познания. Ю. Хабермас в «Теории коммуникативного действия» пишет: «Фокус исследования переместился от когнитивно-инструментальной к коммуникативной рациональности. Для него парадигматично не отношение частного субъекта к чему-либо в объективном мире, что можно представить и с чем можно манипулировать, а межличностное отношение, в которое вступают способные к общению и действию субъекты, если они... возвращаются в среде естественного языка, употребляют соответствующие интерпретации и одновременно обращаются к чему-то объективному, общему социальному и соответственно к субъективному миру»<sup>9</sup>.

В рамках новой парадигмы познания, преодоления и дальнейшего развития классической теории познания гносеологический аспект коммуникации существенно расширяется, выходя на интроспективные отношения «Я – Я». Динамика этих отношений позволяет рассмотреть познание как человеческое познание в его антропологических смыслах и аспектах, преодолевая абстрактный гносеологический подход и исследуя познание в контексте культуры и системе ценностных отношений, мировоззренческих оснований, современной картины мира. Осмысление антропологического содержания познания обуславливает не только выявление его социокультурной составляющей, но и бесконечно расширяет возможности самого человека, познающего в системе информационно-коммуникативных практик.

Почему мы вступаем в коммуникации, каковы цели коммуникации? Отвечая на эти вопросы, мы не можем не признать, что нами движет стремление к познанию, приобретению новой, необходимой для нашей жизнедеятельности информации, но в то же время на пути познания мы стремимся к гармонизации коммуникативных связей и отношений, акцентируя внимание на проблемах этоса – традициях, ценностях, этических нормах и правилах.

Исходной причиной, по которой люди нуждаются в коммуникации, служат потребности человека, социальной группы, государства.

Потребности – объективная или субъективная нужда, недостаток живого организма, личности, социальной группы, общества в чем-либо, источник активности, предпосылка любой деятельности.

Коммуникации обслуживают те или иные потребности – и в первую очередь выживание, сотрудничество с другими людьми, личные потреб-

9 Habermas J. The theory of Communicative Action. The Critique of Functionalist Reason. Volume 1. Frankfurt am Main, 1998. P. 56.



ности, поддержание отношений между людьми в процессе совместной деятельности, стремление к власти, объединение организаций в одно целое, получение и передачу информации, осознание жизненного мира и нашего места в нем и т. д.

Потребности, как уже говорилось выше, могут испытывать индивиды, социальные группы, организации, общество в целом. Человеческие потребности бывают осознанными и неосознанными (их называют влечениями). Потребности находятся в основе ценностей.

Понятие ценность имеет много значений, оно употребляется не только в обыденном языке, но и в искусстве, науке, религии, морали и других различных сферах духовной жизни. При сохранении многозначности термина «...ценность понимается как функциональное бытие идеи, знание «вещи», определяемые значимостью для человека и общества. Как правило, субъектом ценностного отношения является человек, социальная группа, общество в целом...»<sup>10</sup>.

Осознание ценностей и потребностей служит формированию интереса, мотива, цели; решению, действию.

Интерес – реальная причина деятельности социальных субъектов, направленная на удовлетворение определенных потребностей, лежащая в основе непосредственных побуждений, мотивов, идей и т. п., определяющая положение и роль этих субъектов в системе общественных отношений<sup>11</sup>.

Гносеологический аспект коммуникации составляет основной круг гносеологической проблематики, задействованной в коммуникационном процессе, включающий процесс познания с точки зрения отношений к формированию интереса, мотива, цели, решения, действия. Потребность выступает как изначальная причина и источник деятельности человека. Чем богаче деятельность человека, тем многообразнее его потребности и, следовательно, его коммуникации.

Потребности дифференцируются как материальные и духовные, индивидуальные и групповые, производственные и непроизводственные, рациональные и нерациональные, текущие и ожидаемые, традиционные и инновационные, постоянные и временные, возвышенные и низменные и т. д.

По критерию происхождения потребности делятся на естественные, или биогенные (потребности в пище, воде, отдыхе, сне, тепле, сохране-

<sup>10</sup> Энциклопедия эпистемологии и философии науки. М.: Изд-во «Канон», 2009. С. 1114.

<sup>11</sup> Российская социологическая энциклопедия. М.: Изд-во «Норма-Инфа», 1999. С. 166.

нии здоровья, воспроизводстве потомства и т. д.), и социогенные (общение, самоутверждение, любовь, дружба и т. д.). У человека и биогенные, и социогенные потребности носят общественный характер, ибо они опосредованы обществом, которое определяет конкретные формы их проявления и удовлетворения.

Для описания человеческих потребностей, удовлетворение которых осуществляется в коммуникационном процессе, можно также использовать схему-пирамиду, предложенную американским психологом Абрахамом Маслоу (рис. 1). Согласно его концепции наши потребности представляют собой иерархию из пяти уровней – базовые биологические потребности, потребность в пище, питье, сексе, безопасности (крыше над головой, одежде), затем потребности взаимоотношений, потребность в любви, дружбе, семье, принадлежности к той или иной социальной группе. Четвертый уровень потребностей сформулирован Маслоу как необходимость уважения – признание со стороны других людей, самоуважение. И, наконец, пятое – потребность человека в самореализации, самовыражении и самоутверждении. Разумеется, с развитием высших потребностей низшие не исчезают, а параллельно преобразуются, совершенствуются.



Рис. 1. Иерархия потребностей по Маслоу

Учитывая, что потребность, а нередко и интерес, и мотив – исходная причина коммуникаций, а функция – это круг деятельности, назначение деятельности субъекта, можно вести речь о функциях коммуникации в целом (о ее роли в жизни и деятельности человеческого общества и человека). Можно говорить и о функциях отдельных коммуникационных актов, коммуникационных событий.

Функции коммуникации, как правило, выделяются только в целях

анализа коммуникаций. В коммуникативном процессе могут сочетаться несколько функций, одна или две из которых могут быть определяющими. Исходя из того, какая функция является ведущей, можно построить классификацию коммуникативных процессов, руководствуясь видами деятельности, потребностями и интересами, которые реализуются в коммуникации. Например, некоторые исследователи (А.А. Леонтьев) выделяют магическую или заклинательную функцию, этническую, объединяющую народ, биологическую функцию, необходимую для коммуникации животных. Другой исследователь (психолог и лингвист Карл Бюлер) предпочитает минимизировать количество функций, выделяя лишь основные и считая прочие лишь разновидностью основных. В частности, Бюлер выделил три функции речевой или языковой коммуникации – функцию выражения, функцию обращения и функцию общения, соотносимую с предметом речи. Традиционно также выделяются две или три функции речевой коммуникации, которые нередко пересекаются друг с другом.

Считается, что язык в первую очередь выполняет познавательную (или информационную) функцию: выражение идей, понятий, мыслей и сообщение их другим коммуникантам.

Вторая функция языка – оценочная, когда формулируются личные оценки и отношения, и третья – аффективная (выражение эмоций и чувств). Роджер Т. Белл, американский автор работ по лингвистике, соотносит с этими тремя функциями языка три сферы гуманитарных наук: лингвистику и философию (познавательная функция), социологию и социальную психологию (оценочная функция), психологию и литературоведение (аффективная функция).

Функциональная характеристика сообщения (коммуникативного акта) может быть дана в зависимости от основной коммуникативной задачи. Исследователи выделяют шесть функций сообщений и коммуникативных актов: предупреждение, совет, информация, убеждение, выражение, мнение, развлечение. Эта классификация является прагматической, т. е. связанной с употреблением коммуникативных средств для достижения определенных целей.

В процессе коммуникации поочередно меняются функции участников коммуникации, поскольку в большинстве случаев в коммуникации заложена обратная связь и получатель может превращаться в адресата, а адресат – в получателя.

Языковые функции коммуникации изучал австралийский лингвист М.А.К. Хэллидей. Модель Хэллидея содержит три макрофункции – идеационную, межличностную и текстуальную. Идеационная близка

к когнитивной, но шире ее, поскольку включает оценочные аспекты. Межличностная функция включает в себя регулятивную, способствует установлению и поддержанию социальных отношений, созданию условий для развития личности.

Текстуальная функция связана со структурированием речевых актов – выбором грамматически и ситуационно уместных предложений. Недаром именно Хэллидей называл функциональную грамматику грамматикой выбора. Модель Хэллидея позволяет описать ситуативно-обусловленное использование языка, в котором семантический компонент соотносится с когнитивно-оценочным, с одной стороны, а с другой – с лингвистическим.

Коммуникативный процесс – это непрерывное паралингвистическое или вербальное взаимодействие участников коммуникации. Однако чтобы его проанализировать, необходимо выделить отдельные единицы коммуникативного процесса (так уж устроено человеческое познание: для познания непрерывного процесса требуется разделить его на части, фрагменты).

В коммуникативных актах задействованы участники коммуникаций – коммуниканты (отправитель и получатель), формулирующие и интерпретирующие сообщения. Коммуникантами могут быть человеческие индивиды и общественные институты (общественные организации, партии, фирмы, правительства и т. п.). Обычно сообщения – это высказывания или тексты. Но в невербальной коммуникации сообщением может быть изображение (дорожный знак поворота или фотографии политических лидеров), физический предмет (цветок как информация или архитектурное сооружение, его предназначение), поступки (знаковые поступки политических деятелей или деятельность фирмы по продвижению товара).

Таким образом, сообщения состоят из знаков различного рода (вербальных и невербальных). Знаки образуют знаковую систему, код или язык (вербальный язык, язык жестов, культурный код, языки программирования и т. д.). Коммуникации могут осуществляться как вербальными, так и невербальными средствами.

Вербальная коммуникация для человека является основной, имеется в виду универсальность этой коммуникации для человека. К числу вербальных средств относятся устная и письменная разновидности языка, которые изучаются лингвистикой.

Невербальные средства делятся на две группы: систему жестов (но не жестовые языки глухонемых, пантомиму) и вторичные языки (азбуку

Морзе, музыкальную нотацию, языки программирования). Невербальные средства изучаются паралингвистикой и отдельными разделами семиотики.

Далее рассмотрим типологию форм коммуникации. Существуют такие формы коммуникации, как письменная, устная, визуальная и т. п. Они отличаются друг от друга особыми системами кодирования.

Средства коммуникации объединяют различные формы коммуникации. Средства массовой коммуникации также могут включать различные формы коммуникации, в частности телевидение и кино используют слова устного языка, иллюстрации, музыка, газета пользуется словами письменного языка, шрифтами и т. д. Все средства и формы коммуникации являются как бы «продолжением человеческого тела», дополняя и усиливая возможности зрения и слуха человека.

Средства коммуникации могут быть использованы как преднамеренно, так и непреднамеренно. Американский ученый Эдвард Сепир акцентировал внимание на фундаментальных, первичных средствах коммуникации и вторичных средствах, которые призваны облегчить коммуникацию. Фундаментальные, или первичные, средства и виды коммуникации, как полагал Сепир, следующие: язык, жестикация, имитация публичного поведения в процессе включения в социальные группы и вхождения в социальные институты. Вторичные средства коммуникации направлены на облегчение первичных коммуникативных процессов в обществе, это языковые преобразования и создание физических условий для осуществления коммуникативного акта. Языковые преобразования связаны с заменой кода, переводом, например, устного языка в письмо, в азбуку Морзе – все это снимает процесс затруднения коммуникации, вызванный, в частности, расстоянием и временем. Такие символы, как семафор и светофор, дробь барабана, переводят вербальное сообщение быстро и доходчиво. Сепир считает, что расширение условий, позволяющих осуществить коммуникацию, включает железные дороги, самолет, телеграф, телефон, радио. Увеличение количества средств расширяет и сферу коммуникации.

На процессы развития средств коммуникации существует две точки зрения, противоположные друг другу. Это позиции, высказываемые канадским ученым Маршаллом Маклюэном и американцем Эдвардом Сепиром.

Маклюэн считал, что средства коммуникации во многом определяют и само содержание сообщения. Он предвидел развитие коммуникации в современном обществе еще в 60–70 гг. (до появления Интернета и глоба-

лизации телевидения). Он полагал, что современная культура, визуальная по своей сущности, противоположна культуре конца XIX – начала XX вв., которая преимущественно была письменной. Изобретение печатного станка в свое время изменило коммуникационную парадигму, открыв «галактику Гутенберга». Глобализация коммуникации, по Маклюэну, ведет к созданию единого коммуникационного пространства – «глобальной деревни».

В противоположность Маклюэну Э. Сепир писал, что глобализация коммуникации несет угрозу образу «Я», противопоставленного «не Я».

Позиция Сепира философски-методологически обосновывается тем обстоятельством, что за пределами общей теории познания осталась огромная область внерационального, вненаучного, т. е. всего того, что должно быть предметом гносеологии, но до сих пор выпадало из ее поля зрения, поскольку не соответствовало критериям объективности, на которых базировалась теория познания.

Преодоление такой неполноты познания осуществляется сегодня на пути развития новой философской парадигмы, исследования иррационального опыта, религиозного знания, магии, мистики и т. д. В основу такого изучения могут быть положены познавательные способности индивида и типологии его духовного опыта. Эта сторона познания также находит выражение в коммуникационном процессе, связанном с путешествиями, освоением новых пространств и получением необычных впечатлений – это «мистические тропы», посещение «Бермудского треугольника» в лесах Ленинградской и Новгородской областей и т. д.

Коммуникация, как уже говорилось выше, включает различные процессы, при помощи которых один человек влияет на другого (например, речь, письменные тексты, музыка, драматические произведения, изобразительное искусство и т. д.). Коммуникация – это механизм, включающий в себя все мыслительные символы, средства их передачи в пространстве и сохранения во времени, посредством которого обеспечивается существование и развитие человеческих отношений.

Понимание человеком какого-либо символа есть совокупность реакций этого индивида, вызванная воздействием символа.

Участие индивида в процессе языкового общения дает ему возможность осуществить коммуникацию с самим собой (думать) и со своей социальной группой. Процесс коммуникации служит также основой формирования групповых норм, т. е. тех средств, посредством которых осуществляется социальный контроль, распределяются социальные роли, достигается координация усилий, ожидания приобретают конкрет-

ные черты и происходят общественные процессы.

Люди рождаются в определенных условиях развития культуры, и одним из важных аспектов этой культуры является установление соотношения между знаками и обозначаемыми ими предметами и явлениями, используя которые люди более или менее адекватно отражают ту или иную ситуацию и общаются.

Коммуникация также понимается как совместное пользование информацией, которую люди получают в результате общения. Каждый социум или социальная группа используют информацию исходя из собственных потребностей и интересов.

Научить осуществлять коммуникацию сложно. От обучаемого требуется способность понимать и реагировать на суть сообщения, понимать стремления людей, социальных групп, организаций и обществ. Человек, находясь в обществе, как правило, склонен к приобретению взглядов, точек зрения и привычек тех людей, с которыми заинтересован в общении.

Коммуникативные процессы выполняют в социокультурной среде ключевую роль, так как именно в ходе коммуникативных процессов создаются разделяемые индивидами представления, символы, мнения, которые могут воплощаться в образцах поведения, ценностях, нормах. Коммуникативные процессы – это среда для передачи культурного опыта в знаках, поведении, ритуалах и т. д. Различаются межличностные и межгрупповые коммуникативные процессы. На одном полюсе находится взаимодействие двух и более индивидов, полностью детерминированное их межличностными связями и индивидуальными характеристиками и полностью независимое от групп и культурных категорий, к которым они принадлежат. Другому полюсу соответствует взаимодействие между двумя или более индивидами (или группами индивидов), полностью детерминированное их принадлежностью к различным группам и категориям и независимое от межиндивидуальных личностных связей.

Коммуникация любого типа рассматривается как процесс, определяемый социокультурными закономерностями. Благодаря внешним воздействиям (стимулам), специфике структур социокультурных коммуникаций, наличию в процессе коммуникации осознанных представлений и неосознанных побуждений, разделяемых членами общества и управляющих их действиями в организованных группах и неорганизованных коллективах (толпе), мы имеем возможность выделить основания для дифференциации коммуникативных процессов в обществе.

Итак, в основе коммуникации заложены стремление к пониманию, при-

вычки, познавательные или эмоциональные побуждения, ввиду чего коммуникация выступает как важный инструмент человеческих отношений. Рассмотрим составляющие коммуникативного процесса. В этом плане существенный интерес представляет модель коммуникационного процесса, разработанная Ю. Воронцовым. Он выделяет следующие блоки в процессе коммуникации: 1) источник информации; 2) коммуникатор; 3) сообщение; 4) коммуникант; 5) коммуникационный канал; 6) экстралингвистический параметр сообщения; 7) источник механических помех; 8) источник семантических помех; 9) классовые и социальные фильтры; 10) личностно-индивидуальные фильтры; 11) семантические поля; 12) поля коммуникационной обстановки; 13) потери информации; 14) обратную связь «коммуникант – коммуникатор»; 15) обратную связь «коммуникант – источник информации»<sup>12</sup>.

Источник коммуникации (коммуникатор, или адресант) – это лицо или группа, или организация, генерирующие сообщение.

В качестве источника может выступать президент компании или страны, пресс-секретарь, информационное агентство, компания-рекламодатель, агент по личным продажам. Обычно источник имеет представление о том, как бы он хотел, чтобы сообщение интерпретировалось получателем. Однако результат интерпретации, т. е. толкование сообщения получателем, определяется рядом факторов, и прежде всего кодированием.

Кодирование – это представление идеи, которую стремится донести до получателя источник в кодах или символах.

Коды – это символы или знаки, переводящие идею на язык, понятный получателю, система правил, которая осуществляет функционирование языка. Кодирование должно обеспечить интерпретацию сообщения получателем в соответствии с целью коммуникации, поставленной отправителем. В качестве кодов могут использоваться слова устной и письменной речи (лексика, а также темп, стиль речи), визуальные образы (людей, товаров, предметов интерьера) и их движение, запахи (цветов, духов, сигарет, мыла), звуки (мелодии, интонация и тембр голоса, модуляция), цвет (яркий, приглушенный), жесты (статуса, отношения к чему-либо).

Сообщение (что?) – это закодированная идея, то, что хотел сообщить источник получателю.

Поскольку коммуникация – целенаправленное действие, важно знать, что же составляет сообщение. В числе ведущих компонент сообщения:

1) содержание сообщения – мысли, аргументы, доводы, факты;

12 Воронцов Ю.В. Средства массовой коммуникации в направлении формирования общественного мнения (на примере США): дис. ... докт. филос. наук. М.: Институт философии, 1968. С. 11.

2) личность, делающая сообщение. Очень часто люди не отделяют личности оратора от того, что он говорит. Фактор принятия, симпатии к личности играет важную роль в коммуникации; некоторые политические лидеры получают голоса электората только потому, что они нравятся избирателям. При этом недостатки внешности не являются препятствием для публики, очарованной личностью политика. Люди говорят: «Мне нравится этот парень».

Управление коммуникациями предполагает знание их особенностей, специфики информационного воздействия различных видов коммуникации. Коммуникации, осуществляемые организацией, могут быть внешними и внутренними. Внешние коммуникации пересекают границу организации, выходя за ее рамки. При этом источник или получатель сообщения находится за пределами организации. Примером может служить пресс-релиз, посылаемый организацией в средства массовой информации, а также публичное выступление представителя организации на пресс-конференции, издание информационного бюллетеня для широкой публики, Дни открытых дверей.

Квалифицированное ведение внешних коммуникаций требует хорошего знания внешней среды организации, в том числе знаковых систем, используемых объектами внешней среды.

Внутренние коммуникации осуществляются в рамках самой организации: и источник, и получатель находятся внутри организации (корпоративная газета, информационный листок, собрания сотрудников подразделений). И корпоративные радио, и доски объявлений относятся к средствам осуществления внутренних коммуникаций. Выбор и построение оптимальных внутренних коммуникаций определяются характером и особенностями организации – организационной миссией, ее общественным статусом, масштабами, сферами и дифференцированностью деятельности.

Эффективные внутренние, так же как и внешние, коммуникации должны быть важнейшим элементом организационной культуры.

Получатель (адресат) – лицо или группа лиц, принимающих сообщение.

Принимающий сообщение, вне зависимости от его реакции, – неотъемлемый элемент коммуникации, без него коммуникации нет. Реакция получателя определяет результативность коммуникации. Успех или результат коммуникации может быть различным. Сообщение может создать или изменить отношение публики к предмету ком-

муникации.

Эффективность коммуникации в известной мере определяется наличием обратной связи. Обратная связь – это возвращение к исходному пункту коммуникации, это реакция получателя или адресата на полученное сообщение. Обратная связь, позволяющая оценить результативность сообщения, часто игнорируется практиками, работающими в области связей с общественностью. Между тем степень достижения цели коммуникации часто может быть оценена количеством полученных писем и звонков, изменением объема продаж, количеством голосов избирателей, принятием или отменой политических решений. Обратная связь должна быть идентифицирована, даже если никаких явных действий получателем не предпринято. Люди могут понять сообщение и передать его дальше, не предприняв активных действий.

Декодирование сообщения – это перевод его на язык получателя.

Декодирование определяется личным восприятием получателя, его способностью распознавать и интерпретировать коды, использованные для передачи идеи. Поэтому декодирование носит в определенной степени субъективный характер. Адекватность восприятия сообщения может варьировать от нуля до ста процентов. Так, незнание иностранного языка сводит возможность декодирования иноязычного сообщения к нулю. А наличие сходного профессионального, жизненного опыта у источника и получателя увеличивает адекватность восприятия сообщения. Расширение и даже создание сферы этого опыта – один из путей увеличения эффективности коммуникации. Вот почему программы деловых встреч предусматривают совместную деятельность сторон, лишь косвенно связанную с формальной целью встречи.

Предполагается, что результат коммуникации должен быть адекватен ее целям. Результат обычно выражается следующим образом:

- изменением в знаниях получателя информации;
- изменением в представлениях, установках, убеждениях получателя информации;
- изменением поведения получателя информации, т. е. речь в данном случае идет об обратной связи.

Относительно несложно фиксировать результаты коммуникации, если они выражаются в изменении поведения индивидов или аудиторий: в покупке конкретного товара, итогах выборов, поддержке социальных программ администрации. Наиболее сложным является

определение технологии показателей, по которым можно судить об изменениях, произошедших в сознании индивида под воздействием коммуникации, но не отразившихся на его поведении. В определенной мере полезными могут быть результаты социальных исследований: наблюдения, опросы, анализ документов, информация, полученная при анализе обратной связи. Опросы по обратной связи и основанные на них отчеты пользуются, как правило, двумя критериями: частотой и важностью. Частота показывает менеджеру по управлению коммуникациями, какой из аспектов деятельности компании чаще других воспринимается заинтересованными группами или как те или иные стороны деятельности компании оцениваются этими группами. Важность – это показатель, который позволяет менеджеру по управлению коммуникациями рассматривать определенное сообщение о компании, как имеющее важное значение<sup>13</sup>.

Для адекватного понимания какого-либо сообщения необходима определенная общность «тезаурусов» отправителя и получателя. В данном случае под тезаурусом понимается вся совокупность понятий, категориального аппарата, информации, которой располагает данный человек.

Большие различия в запасе и характере информации препятствуют эффективным коммуникациям. В связи с этим хотелось бы более подробно остановиться на барьерах непонимания, которые препятствуют обратной связи, нарушая коммуникацию. Российский исследователь В.А. Спивак выделяет внешние барьеры как фильтры недоверия говорящему, например: чувства опасности, тревоги, затрудняющие прием информации. Препятствием может быть также и внутренний барьер, к примеру нравственный. Барьером могут быть и технические помехи (рис. 2).

Барьеры также связаны с формами и методами подачи информации. В данном случае речь идет о фонетическом барьере (непонимание языка, неприятие темпа речи, несовпадение вербальной и визуальной составляющих процесса коммуникации). Существуют также семантический барьер (непонимание смысла, когда один из общающихся использует непонятный жаргон, что придает словам иной смысл, подтекст) и стилистический барьер (несоответствие содержания и стиля, формы изложения, когда высоким стилем говорят об обыденном, и наоборот, низким стилем о возвышенном).

<sup>13</sup> См. об этом подробно: Сандра О. Стратегия публич рилейшнз. СПб.: Издательский дом «Нева», 2003. С. 29–30.

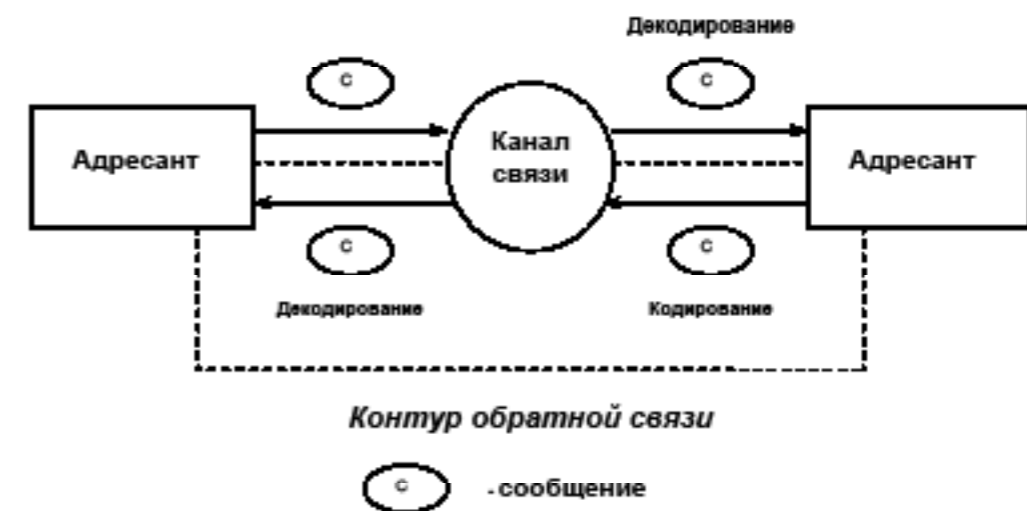


Рис. 2. Коммуникативные барьеры

Психологи выявили следующую закономерность коммуникации. Отправителем задумано 100 % объема информации, в словесную форму внутренней речи преобразовано 90 %, высказано отправителем 80 % объема информации, воспринято получателем 70 %, понято 60 %, осталось в памяти получателя 24 % объема первоначальной информации.

Успех коммуникации во многом определяется степенью контроля и преодоления коммуникативных помех.

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует) хотя и протекает медленнее, тем не менее эффективнее снимает напряжение, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений. Это подтверждено в самых разных культурах.

Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум. На языке теории передачи информации шумом называют то, что искажает смысл. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) до различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации.

Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе

процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Обычно мы стараемся преодолеть шум и передать наше сообщение. Однако высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью заблокировать попытку установления информационного обмена. С позиции руководителя это должно обусловить снижение степени достижения целей в соответствии с передаваемой информацией.

В той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи – перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Подобным образом мэр города лично посещает районы, чтобы удостовериться в нормальной реализации различных государственных программ, или с той же целью направляет от своего имени работников муниципалитета. Рассматривая необходимость обратной связи в организации, один из специалистов по обмену информацией пишет: «Эффективно работающий руководитель преодолевает разрыв между собой и своими подчиненными путем создания продуманной системы коммуникаций, которая гарантирует прохождение сообщений вниз и восприятие их там».

Опрос работников – еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов. При помощи таких опросов сотрудников можно узнать:

1. Четко ли доведены до них цели их деятельности.
2. С какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться.
3. Получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы.
4. Открыт ли их руководитель для предложений.
5. Информированы ли они о грядущих переменах и как они могут отразиться на их работе.

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем – снижение остроты

тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники организации могут анонимно подавать свои предложения. К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо часто отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу. Программы, обеспечивающие такое стимулирование и располагающие механизмом, объясняющим, почему та или иная идея внедряется, позволяет работникам понять причины принятия или отказа от их предложений. Кроме того, у работников есть шанс получить денежное вознаграждение.

Систему отбора предложений можно создать по-другому. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности. Иногда на линии могут работать менеджеры, тут же отвечающие на задаваемые вопросы.

Еще один вариант системы обратной связи предусматривает создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес. Существует подход, основанный на кружках качества, а также группах неуправленческих работников, которые еженедельно собираются для обсуждения предложений по усовершенствованиям, возможных или существующих проблем, отражающихся на работе.

В качестве системы обратной связи используются:

*Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации.* Крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на тему охраны здоровья работников, различного рода нововведений, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

*Современная информационная технология.* Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это уменьшает традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме того, электрон-



ная почта – эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, городах, регионах. Все эти варианты обратной связи обуславливают оптимизацию управления коммуникациями, способствуют эффективности коммуникативного процесса в организации.

Коммуникативный процесс неизбежно порождает коммуникативную ситуацию, поскольку коммуникации влияют на социальное окружение и сами испытывают его влияние. Коммуникативный процесс создает не только понимание отношений между адресантом и адресатом, но и требует большого социального контекста, в рамках которого совершаются коммуникации.

Одним из важных факторов социального контекста, влияющим на коммуникации, является коммуникативная ситуация. Коммуникативная ситуация – это совокупность обстоятельств, положение и обстановка, в которых совершается коммуникативный процесс.

В условиях становления современного информационного общества доминирующими являются массовые коммуникативные ситуации, которые реализуются в процессе влияния социальной группы на характер поведения и поступки индивида. Особое внимание при этом уделяют малым группам, которые характеризуются небольшой величиной, относительной устойчивостью, неформальностью взаимоотношений и непосредственным контактом между членами группы. Общение, обмен информацией в них происходит на межличностном уровне.

Социальное окружение индивида имеет крайне важное значение, так как его мнение и поведение в рамках группы влияет на восприятие им коммуникационного процесса. Принятые нормы и условности общественной жизни самым непосредственным образом влияют на характер коммуникации. В любом обществе определенные поступки допускаются, другие не допускаются, существуют теории, в которые верят, не сомневаясь в них, и идеи, не получающие признания. Во многом это происходит потому, что именно общество определяет как, почему, в каком направлении и с каким результатом осуществляется коммуникация. Для аргументации этого утверждения используем две коммуникационные концепции – концепцию двухступенчатого хода процесса коммуникации и концепцию функции усиления.

Под двухступенчатым характером коммуникации подразумевается, что информация, как правило, первоначально достигает более активных членов группы (обычно лидеров) и только потом – менее активных. Практика показывает, что даже в случае, когда информация по-

ступает непосредственно к рядовым членам группы, они обращаются к лидерам группы за разъяснением. Очевидно, можно говорить о роли лидеров как своеобразного «фильтра» в ходе коммуникационного процесса.

Принятие решений чаще происходит под влиянием мнения других людей, чем под воздействием, например, средств массовой информации. Личность, пользующаяся авторитетом, – очень важный источник воздействия. При этом необходимо учитывать, что большему влиянию люди поддаются со стороны представителей своей социально-экономической страты (от лат. *stratum* – слой, разделение, в частности общества, на слои, или страты), тех, с кем они непосредственно общаются. В небольших группах, где устанавливаются очень прочные межличностные связи, наблюдается весьма высокий уровень общности взглядов и мнений, крайне редко отмечается выделение каких-либо особых мнений, тем более действий, идущих вразрез с поведением большинства. Вместе с тем лидеры группы более подвержены влиянию со стороны внешних источников воздействия.

Другая концепция – концепция усиления, которая гласит: в любой социальной группе является нормой то, что ее член консультируется с другим членом группы перед принятием решения в ответ на убеждающую коммуникацию. Другими словами, индивид стремится за счет привлечения мнения извне усилить аргументацию своих действий по отношению к побуждающей информации.

Ключевым моментом в коммуникационном процессе является передача или получение информации, намеченной аудиторией, по соответствующему каналу. Процесс полной передачи включает в себя четыре этапа:

- сообщение должно привлечь внимание;
- оно должно быть отобрано;
- переведено;
- должно быть хотя бы частично использовано так, как это предусматривалось отправителем.

Этот «полный» процесс, в общем-то, касается любого вида коммуникаций, независимо от того, ставит ли она своей целью проинформировать, научить, развлечь или убедить.

Ключевым моментом в коммуникационном процессе – привлечение внимания. Для того чтобы конкретной информации уделили внимание, используется масса приемов – броские заголовки в газетах, красочные фотографии и т. д.

На процесс передачи информации обращали внимание еще мыслители



Древней Греции, выделяя схему коммуникационного процесса: оратор – речь – аудитория. Эта схема легла в основу всех коммуникационных моделей.

Модель коммуникации воспроизводит составные элементы и функциональный характер подчас богатого по содержанию, сложного, противоречивого и яркого коммуникативного процесса в виде схемы (от лат. *modulus* – модель, мера, образец для изготовления чего-либо, воспроизведение или схема чего-нибудь в уменьшенном виде по сравнению с оригиналом). Под моделью в широком смысле понимают мысленно или практически созданную структуру, воспроизводящую часть действительности в упрощенной и наглядной форме. Таковы, в частности, представления античного философа Анаксимандра о Земле как плоском цилиндре, вокруг которого вращаются наполненные огнем полые трубки с отверстиями. Модель в этом смысле выступает как некоторая идеализация, упрощение действительности, хотя сам характер и степень упрощения, вносимые моделью, могут со временем меняться. В более узком смысле термин «модель» применяют тогда, когда хотят изобразить некоторую область явлений с помощью другой, более хорошо изученной, легче понимаемой. Так, физики XVIII в. пытались изобразить оптические и электрические явления посредством механических («планетарная модель атома» – строение атома изображалось как строение солнечной системы). Таким образом, в этих двух случаях под моделью понимается либо конкретный образ изучаемого предмета, в котором отображаются реальные или предполагаемые свойства, либо другой объект, реально существующий наряду с изучаемым и сходный с ним в отношении некоторых определенных свойств или структурных особенностей<sup>14</sup>.

Исследователю коммуникаций модель нужна, чтобы лучше организовать свои мысли о различных сторонах экономической, политической, социальной, религиозной жизни общества и эффективно соизмерять свои действия с конкретными аспектами коммуникационного бытия.

В наши дни уже накоплен опыт исследований коммуникаций в различных сферах общественного бытия. Для систематизации этого опыта целесообразно осуществлять моделирование коммуникаций, поскольку коммуникационный процесс в организации может быть многоплановым, многоуровневым, многовариантным. А с помощью модели удобно изучать коммуникации и дифференцировать их, поскольку модель, как уже

14 Когнитивные технологии – от незнания к пониманию // Когнитивный анализ и управление развитием ситуации: Материалы I Международной конференции. Москва, 11–12 октября 2001. С. 8.

упоминалось выше, – схема.

Коммуникация же имеет специфику в различных сферах общественной жизни и проявляется в разных формах, отсюда различные модели коммуникации, такие как философские, социологические, мифологические и т. д. Исходя из специфики общественных сфер, в которых осуществляются информационно-коммуникационные процессы, в моделях коммуникации будут по-разному структурироваться элементы коммуникации и связь между ними.

Связь между элементами коммуникации осуществляется посредством информации, поэтому целесообразно отметить, что в коммуникационном процессе «работает» и информационный менеджмент, который «...является подсистемой принятия решений и направлен на управление процессами созидания, разработки и распределения информации. Одной из главных функций информационного менеджмента является разработка такой организационной структуры, которая позволила бы своевременно предоставлять объективную информацию в нужное место и в удобной форме для принятия эффективного решения»<sup>15</sup>.

Управление информационно-коммуникационными процессами осуществляется в условиях социально-культурного развития, в условиях того важнейшего фактора, в котором формируются и трансформируются ценности, социальные нормы, установки поведения, нравственные основания личности и общества. Культура – это коммуникация.

Говорить о коммуникационном менеджменте в сфере туристической деятельности – значит говорить и о социально-культурной сфере, в которой реализуются, осуществляются технологии коммуникационного менеджмента. Культура неразрывно связана с экономической и социально-политической жизнью общества. Понятие культуры включает в себя также многие стороны духовной жизни людей. Не случайно поэтому в последние годы в национальной политике многих государств центральное место занимает культурный туризм. Рост популярности культурно-познавательного туризма связан с возрастающей потребностью людей в познании мира, живом контакте с историей человеческих цивилизаций. «Наличие же богатого культурного и природного потенциала позволяет странам, даже не относящимся к числу наиболее экономически развитых, завоевывать серьезные позиции на мировом туристическом рынке при обязательном условии – проведении активной государственной политики в области развития туризма»<sup>16</sup>.

15 Головкин Б. Информационный менеджмент массовой коммуникации. М.: Академический проект, 2005. С. 12.

16 Писаревский Е.Л. Государственное регулирование культурного туризма. Туризм,

Актуальность проблем управления, связанных с социально-культурной сферой, приобрела сегодня небывалую остроту. Ситуация развития информационного общества, научно-технический прогресс и глобализационные процессы создают новые возможности, виды и формы взаимодействия и взаимопонимания.

Одним из основных условий эффективности взаимодействия и взаимопонимания в глобализирующемся сообществе является терпимость и уважение к культуре партнеров по коммуникации, что сближает культуры и, в определенной мере, по иному требует использовать систему управления коммуникационно-информационными процессами в обществе и, в частности, в туризме.

Кроскультурное взаимодействие и различие культур обусловлено спецификой менталитета, географического и исторического развития, особенностью жизни народов, спецификой общественного сознания.

Язык, мышление и культура в процессе создания образа мира оказываются связанными настолько тесно, что не могут существовать друг без друга. Окружающий человека мир представлен в трех формах: мир, окружающий человека, затем образ этого мира, отраженный в сознании человека через призму понятий и называемый понятийной или культурной картиной мира, и, наконец, культурная картина мира, тесно связанная с языковой картиной мира.

Несмотря на тесную взаимосвязь эти картины мира имеют специфику в отражении действительности. А некоторые авторы считают, что «...культурная, понятийная картина мира и языковая картина мира соотносятся друг с другом, как целое и часть. Языковая картина мира – это часть культурной картины мира, хотя и самая существенная. Однако языковая картина мира беднее культурной, поскольку в создании последней участвуют наряду с языковой и другие виды мыслительной деятельности, а также в связи с тем, что знак всегда неточен и основывается на каком-нибудь одном признаке».<sup>17</sup> Культурная и языковая картины мира взаимосвязаны и взаимообусловлены и находятся во взаимодействии.

Вопросы межкультурной коммуникации – это вечные вопросы, которые волновали человечество с незапамятных времен. Родная культура объединяла людей, защищала, охраняла национальное своеобразие, язык и достоинство и одновременно защищала, отгораживала от других народов и культур.

Социокультурный мир всегда был связан с языком, слова объединяют людей через общение. Язык – общественное явление и может существо-

право и экономика. М.: ИГ «Юрист», 2004. С. 3.

<sup>17</sup> Человеческий фактор в языке. М.: Изд-во МГУ, 1988. С. 107.

вать только в обществе. Возникновение языка как средства передачи информации было неразрывно связано с развитием трудового процесса. Без общения нет общества, без общества нет человека социального, человека культурного. Поэтому язык – это стихийно возникшая в человеческом обществе и развивающаяся система членораздельных звуков и знаний, служащая для целей коммуникации и способная выразить всю совокупность знаний и представлений человека о мире, используемых населением определенной страны, региона или определенного племени в целях коммуникации друг с другом. «Язык является коммуникативным процессом в чистом виде в каждом известном нам обществе».<sup>18</sup>

Язык – средство общения, он служит коммуникации, это самый главный из всех видов коммуникативного поведения. Язык занимает первое место среди элементов культуры, потому что он является инструментом сохранения культуры, этноса и обособления его от других культур. Язык не существует без внешней культуры, он является составной частью культуры, ее носителем, поскольку через язык передаются от поколения к поколению сокровища национальной культуры.

Язык выступает как институт культуры, потому что посредством языка формируется личность человека – носителя языка: через переданные языком и заложенные в языке видения мира, менталитет, т. е. через культуру народа.

Наконец, если мы будем исходить из того, что культура – это человеческая деятельность, то язык как часть культуры будет одним из видов человеческой деятельности. Делая вывод по вопросу о соотношении языка и культуры, подчеркнем, что язык в первую очередь способствует тому, что культура может быть как средством общения, так и средством разобщения людей.

Язык – это знак принадлежности его носителей к определенному социуму. На язык как на основной специфический признак этноса можно смотреть с двух сторон: по направлению «внутри», и тогда он выступает как главный фактор этнической интеграции; по направлению «наружу», и в этом случае он – основной этнодифференцирующий признак этноса.

Развитие социально-культурной, туристической деятельности без понимания роли языка в формировании, становлении и трансляции культуры – невозможно.

Вопрос о соотношении языка и культуры сложен и имеет много аспек-

<sup>18</sup> Сепир Э. Коммуникация. Избранные труды по языкознанию и культурологии. М.: Изд-во «Слово», 1993. С. 211.

тов своего проявления.

Особенность взаимодействия языка и культуры изучает такая наука, как культурная антропология. Культурная антропология изучает развитие культуры во всех ее аспектах и сферах жизни человеческого общества – изучает идеи, верования, обычаи, традиции, свойственные образу жизни нации, класса, группы людей в тот или иной исторический отрезок времени, менталитет, национальный характер, уникальную способность людей развивать культуру через общение, через коммуникацию, в том числе речевую, исследует разнообразие человеческих культур, их взаимодействие. Культурная антропология изучает все то, что интересно человеку другого языка, другой культуры, путешественнику.

Одна из основных задач курса культурной антропологии – показать ту огромную роль, которую культура играет в жизни людей, в их поведении, в общении с другими людьми и другими культурами; раскрыть взаимосвязь, взаимовлияние и взаимодействие языка и культуры.

Не случайно поэтому в качестве науки о языке, непосредственно связанной с изучением культуры, стала лингвокультурология, которая получила распространение в последнее время. О статусе лингвокультурологии подробно пишет В.В. Воробьев (Российский университет дружбы народов) в книге «Лингвокультурология». Он, в частности, акцентирует внимание на том, что лингвокультурология – это новая филологическая дисциплина, которая изучает определенным образом отобранную и организованную совокупность культурных ценностей и исследует живые коммуникативные процессы порождения и восприятия речи, опыт языковой личности и национальный менталитет, дает системное описание языковой картины мира и обеспечивает выполнение образовательных, воспитательных и интеллектуальных задач обучения... Таким образом, лингвокультурология – комплексная научная дисциплина синтезирующего типа, изучающая взаимосвязь и взаимодействие культуры и языка в его функционировании и отражающая этот процесс как целостную структуру единиц в единстве их языкового и внеязыкового (культурного) содержания при помощи системных методов и с ориентацией на современные приоритеты и культурные установления (систем норм и общественных ценностей).

Человек и язык неотделимы, язык не существует вне человека и человек вне языка. Язык отражает для человека окружающий мир, культуру, которая окружает человека, язык хранит культуру и передает ее от поколения к поколению. В то же время язык является

средством познания мира и культуры, он формирует человека, определяет его поведение, образ жизни, менталитет, мировоззрение, национальный характер.

Как мы говорили выше, язык – это коммуникант, он хранит и транслирует прошлое. Язык повествует нам о культурах других народов и стран. Не случайно И. Бунин писал:

Молчат гробницы, мумии и кости –  
лишь слову жизнь дана.  
Из древней тьмы, на мировом погосте  
звучат лишь письма.  
И нет у нас иного достоянья!  
Умейте же беречь,  
Хоть в меру сил, в дни злобы и страданья  
Наш дар бессмертный – речь.

В книге В.М. Верещагина и В.Г. Костомарова «Язык и культура» о национальном характере языка как коммуникации говорится так: «Человек не рождается ни русским, ни немцем, ни японцем и т. д., а становится им в результате пребывания в соответствующей национальной общности людей, воспитание ребенка проходит через воздействие национальной культуры, носителями которой являются окружающие люди»<sup>19</sup>.

Язык формирует личность, формирует своего носителя и играет основополагающую роль в формировании национального характера. Что такое национальный характер? Большинство исследователей определяют национальный характер как психологический склад нации, своеобразный национальный колорит чувств, эмоций, образа мыслей и действий, устойчивые национальные черты, традиции, отражающие национальную культуру. Однако, как подчеркивают те же источники, сложно выделить, к примеру, самого типичного русского или менее типичного.

Нередко такими характеристиками типично русского, как неприхотливость, открытость, любовь к водке и дракам, обладают французы, а русские отличаются типично французскими особенностями – любовью к женщинам и гульбе, к гастрономическим удовольствиям. То есть получается противоречивая ситуация. Чтобы уйти от этого противоречия, необходимо акцентировать внимание на совокупности стереотипов, которые ассоциируются с тем или иным народом, тем или иным национальным характером. Стереотип определяется как «стандартизированный, устойчивый, эмоционально насыщенный, ценностно-определенный образ,

<sup>19</sup> Тер-Минасова С. Язык и межкультурные коммуникации. М.: Изд-во «Слово», 2000. С. 189.

представление о социальном объекте... В основе социального стереотипа находится реальный психологический феномен генерализации, обобщения, схематизации данных своего и чужого опыта»<sup>20</sup>.

Итак, посредством стереотипа мы узнаем о ценностях психологической ориентации и специфических социальных чертах людей, выразителей того или иного национального характера.

Наиболее популярным источником стереотипного поведения и стереотипных представлений являются анекдоты так называемого международного характера, когда представители разных национальностей, попав в одну и ту же ситуацию, реагируют на нее в соответствии с чертами их национального характера, их эмоционально-психологическими особенностями. В качестве примера приведем анекдот, как ведут себя люди разных национальностей, если они обнаружат в кружке с пивом муху. Немец (практичный) выбрасывает муху и пьет пиво, француз (сентиментальный) вытаскивает муху, дует на нее, расправляет ей крылышки и не пьет пиво, русский (неприхотливый и любящий выпить) выпивает пиво, не заметив мухи, американец (уверенный в своих правах) зовет официанта, устраивает скандал и требует другую кружку, китаец (китайская кухня включает самые неожиданные блюда) вынимает муху, пьет пиво и закусывает мухой, еврей (меркантильный) пьет пиво, а муху продает китайцам. (Анекдот взят из книги С. Тер-Минасовой «Язык и межкультурная коммуникация».)<sup>21</sup>

Идея об анекдоте как коммуникации наиболее активно исследуется последнее время.

Наличие большого количества анекдотов по подобной проблематике свидетельствует о том, что из этого источника можно черпать информацию, но с большой осторожностью, и информация эта весьма и весьма приблизительна и юмористична в соответствии с жанром.

Еще одним источником, отражающим особенности национального характера, является национальная литература. Русские дали миру Пушкина, Лермонтова, Толстого, Достоевского, Чехова. Эти писатели и поэты передают тонкий, душевный мир их героев, их духовные искания, психологический тип национального характера, базирующийся подчас на сознании собственного превосходства. Нередко они передают типичное для национального обыденного самосознания каждой национальной культуры разграничение – положительное отношение к «своим» и отрицательное – к «чужим».

<sup>20</sup> Российская социологическая энциклопедия. М.: Издательская группа «Норма-Инфра», 1999. С. 538.

<sup>21</sup> Russian Journal of Communication. Volume 2. Numbers 3–4. Summer 2009. P. 161.

Мотивация такого разграничения – форма самоутверждения, основывающаяся на сознании национального превосходства. Необходимо отметить, что социально-психологический образ «чужого» зависит от многих факторов, таких как конкретные социально-исторические условия, включая характер и интенсивность общения с представителями другой национальности.

Национальные особенности культуры проявляются также в устном народном творчестве, в фольклорных произведениях. Основной герой русских сказок и притч Иванушка-дурачок – неказистый, смешной, нелепый. Он соткан из противоречий, но в критические минуты оказывается умным, действует смело и быстро. Владимир Солоухин воспроизводит образ такого Иванушки в поэтической форме :

На теплых кирпичах, объята ленью,  
Считая мух, они проводят дни.  
Зато потом по-шучьему веленью  
Все моментально сделают они.  
Драконов страшных тотчас побеждают,  
Им огненные головы рубя,  
Невинных из темниц освобождают,  
Берут царевен замуж за себя.  
Забыв о печках, мамках и салазках,  
На сивках-бурках мчат во все концы,  
Как хорошо, во всех народных сказках  
Иванушки выходят – молодцы.

Итак, в качестве источников, свидетельствующих о национальном характере, могут быть рассмотрены анекдоты, национальная классическая литература и фольклор. Эти источники очень важны для управления информационно-коммуникативным процессом в туризме, гостиничном и ресторанном сервисе. Организация различных приемов зарубежных гостей, форумов, конференций и встреч требует знаний об особенностях национальных культур, этикете и нормах общения.

Как мы уже говорили выше, феноменом, посредством которого передается все богатство национальных черт и характеров, является язык. Язык каждого народа, как его достояние, прошел через столетия и лихолетья, сохраняя и транслируя национальный характер. К примеру, перед началом Второй мировой войны идеологи фашистской Германии тщательно изучали русский национальный характер по классической литературе и пришли к выводу, что Россия населена Мышкиными, Безуховыми, Раскольниковыми и т. д. Но немцы обманулись, россияне по-

бедили в войне.

Российская культура, русский язык, взаимодействуя с другими культурами и языками, сохранили свою суть, защищая и поддерживая своих носителей. Ярослав Смеляков в художественной форме эту мысль выразил так:

Вы, прадеды наши, в недоле  
Мукою запудривши лик,  
На мельнице русской смололи  
Заезжий, татарский язык.  
Вы взяли немецкого малость,  
Хотя бы и больше могли,  
Чтоб им не одним доставалась  
Ученая важность земли.  
Ты, пахнувший прелой овчиной  
И дедовским острым кваском,  
Писался и черной лучиной,  
И белым лебяжьим пером.  
Ты – выше цены и расценки –  
В году сорок первом потом  
писался в немецком застенке  
на слабой известке гвоздем.  
Владыки и те исчезали,  
Мгновенно и наверняка,  
Когда невзначай посягали  
На русскую суть языка.

Проявлением особенностей национальной культуры и национального характера является национально-психологический образ, который можно рассмотреть через образ внешности человека. Как пишет В. Богуславский в книге «Человек в зеркале русской культуры, литературы и языка», «...образ внешности является обобщением предшествующего познавательного опыта, преломленного через призму национальной психологии и культуры. Длительность эмпирических наблюдений во многом определяет их достоверность и объективность. Они – результат систематизации и типизации характерных особенностей внешности, имеющих социальную и коммуникативную значимость для совместной жизни и общения людей».

Внешний социально-психологический облик человека обращен к другим людям и наделен коммуникативными свойствами. Коммуникация в данном понимании трактуется расширительно, включая виды и уровни

интерперсонального общения – контакты субъектов на различных уровнях сознания: инстинктивно-биологическом, чисто физическом, интуитивном. На специфику такого рода коммуникаций указывает Э. Атаян в работе «Коммуникация и раскрытие потенций языкового сознания», говоря о возможности расширительного толкования языковой коммуникации.

При таком подходе в понятие языка включаются не только «естественные языки» и вообще условно знаковые системы, но и материальные (и не только материальные) носители цивилизаций, и естественные признаки, и предметы, их носители и психические состояния, и парапсихические импульсы, вплоть до «языков молчания» – «нулевых» форм коммуникации, одним словом, все то, что в тех или иных условиях, так или иначе функционирует как орудие общения, соответственно, отражения и выражения, т. е. в сущности, весь мир феноменов, взятый именно в феноменологическом аспекте. В качестве «знаковых» в этом случае интерпретируются не только «семемы» – значения обычного языка, – но и элементы, сигнализирующие внешнее поведение человека или несущие его внутреннюю душевную жизнь, которые можно соответственно назвать «прагмемами» и «теле(патемами)»<sup>22</sup>.

В качестве примера можно привести такой элемент, сигнализирующий о статусе человека, его поведении, культуре, как веер. В то же время веер в разные культурно-исторические периоды выполнял в истории культуры различные коммуникативные роли и назначения.

Веер имеет давнюю историю. До сих пор Япония и Китай спорят в какой же стране он появился впервые.

В Китае веер имеет очень давнюю историю. Ученые предполагают, что, исходя из археологических данных, веера появились в 256 г. до н. э. Это были веера из перьев с деревянными ручками, а также веера с длинными ручками, вырезанные из бронзы.

Первые складные веера появились в династии Северная Сунн, а период настоящих складных вееров – это династия Мин. Со времени династии Мин складные веера широко использовались сначала при императорском дворе, а затем во всем обществе. Искусство вееров непрерывно развивалось: появлялись изящные веера с золотыми украшениями, их император дарил своим наложницам и особо отличившимся чиновникам. Как видим, веер заявляет о себе в системе коммуникаций.

В Древнем Египте опахало служило атрибутом величия фараона, при-

<sup>22</sup> Атаян Э. Коммуникация и раскрытие потенций языкового сознания. Ереван, 1981. С. 4–18.

знаком высокого достоинства, эмблемой счастья и небесного покоя; их часто носили лица царской фамилии, которые имели титул «носитель веера с левой стороны». Подобные функции веер имел в Индии и Персии.

В Византии, унаследовавшей веер от язычников, использовали опахала на ручке, которые нашли применение в церковном обиходе во время торжественных богослужений (сначала ими просто отгоняли мух от священных даров, а потом они уже приобрели ритуальное значение). Из Византии веер перешел к варварам и в раннехристианскую Европу. Восточные веера появились в Европе не позднее 1550-х годов, когда были основаны первые ост-индские компании и их корабли привозили из дальних стран удивительные, экзотические вещи, в том числе веера.

Применение экзотическим предметам нашлось, прежде всего, в Венеции, позже во Франции, России, где женщины пользовались складными веерами во время карнавалов и ассамблей. Уже тогда, кроме ритуальных и статусных функций, веера стали использовать для тайного «разговора» между кавалерами и дамами. Веер стал средством коммуникации, общения, давая возможность говорить о многом более красноречиво и с меньшим риском.

Наделенность внешности коммуникативными свойствами с точки зрения расширительного понимания коммуникации позволяет убедительно показать комплексный характер действия оценочного механизма, одновременно включение различных уровней человеческого сознания в процессе формирования таких оценок. Формирование оценок – внешности – это проникновение посредством внешне выраженных признаков в сознание, во внутренний мир другого человека. Необходимость такого подхода к восприятию внешности другого человека как эстетической данности отмечал М. Бахтин в работе «Эстетика словесного творчества»: «Эстетически воспринять тело – значит сопережить его внутренние состояния, и телесные, и душевные, через посредство внешней выраженности. Мы должны формулировать это так – эстетическая ценность осуществляется в момент пребывания созерцателя внутри созерцаемого объекта, в момент переживания его жизни внутри его самого, в пределе созерцатель и созерцаемое совпадают»<sup>23</sup>. Бахтин подчеркивает неразрывность внутреннего мира человека и его внешности, включенность внешности во внутренний мир, с одной стороны, и с другой – включенность ее в мир, окружающий человека. Бахтин интерпретирует оценку внешности человека как коммуникацию, как контакт сознаний. При оценке внешности человека с

<sup>23</sup> Бахтин М. Собрание сочинений. Т. 1. Философская эстетика 1920-х годов. М.: Русские словари. Языки славянской культуры, 2003. С. 118.

необходимостью высвечивается национальная принадлежность, его положение в обществе, социально-групповая ориентация, психологический тип личности.

Известный социолог И. Кон подчеркивал, что внешность человека обращена к другим людям и наделена коммуникативными свойствами. В данном случае Кон говорит о коммуникативных свойствах личности, расширительно выходя за рамки языкового общения.

С точки зрения такого понимания коммуникаций человек общается на всех уровнях своего бытия – физически-инстинктивном, как животные, разумно-практическом, психологическом, эстетическом, апофатическом – как человек.

Большое значение для коммуникации имеет социальная принадлежность, которая накладывает отпечаток на внешний социально-психологический образ человека. В самих внешних образах человека отражается развитие социальной общности, к которой принадлежит человек, и детализация – национальное видение мира, выражение лица, манеры, общение, жестикация, национальная психология. Зафиксированные в национальных образах особенности внешности и поведения людей носят оценочный характер. Оценочное отношение как к самому представителю той или иной страны, так и к его психологическому образу в обыденном сознании другого индивида зависит от социальной структуры общества и изменяется с заменой одной социальной структуры другой, т. е. носит социально-исторический характер.

Характерной особенностью, указывающей на культурно-национальную принадлежность, является костюм, стиль одежды у различных социальных групп, посредством которых также осуществляется межкультурная коммуникация. Одежда являлась и является знаком, символом, выражающим сложные понятия социальной жизни. Она указывает на национальную и сословную принадлежность человека, его имущественное положение и возраст. И с течением времени число сообщений, которые можно было донести до окружающих цветом и качеством ткани, орнаментом и формой костюма, наличием или отсутствием некоторых деталей костюма и украшений, увеличивалось в геометрической прогрессии. В более ранние исторические периоды костюм мог рассказать, достигла ли женщина брачного возраста, просватана ли она, а может быть, уже замужем и у нее есть дети. Но прочесть, расшифровать эти знаки мог только тот, кто принадлежал к этому же сообществу людей, ибо усваивались они в процессе каждодневного общения. Каждый народ в конкретную историческую эпоху



вырабатывал свою систему символов, которые с течением веков эволюционировали под влиянием культурных контактов и расширения торговых связей.

Одежда, костюм обладают специфическими коммуникативными качествами по сравнению с другими видами искусства – возможностью широко и почти мгновенно реагировать на события в окружающей жизни, в жизни народа, на смену эстетических и идеологических течений в духовной сфере. Для того чтобы обрели плоть замыслы скульптора, архитектора, писателя, должен пройти иногда длительный срок. Костюм же изменяется моментально, и в этих изменениях проявляется его коммуникативная, межкультурная суть. Знания об одежде в жизни человека, как культурной особенности, о ее коммуникативных свойствах активно используются в туристической, сервисной деятельности. Каким образом, заходя в ресторан, мы с первого же взгляда понимаем кто перед нами – официант, бармен, хостесс, метродотель, сомелье или сам шеф-повар, вышедший к гостям? Конечно же по внешнему виду, по одежде, униформе.

### Вопросы к главе

1. Почему коммуникация является универсальным условием человеческого бытия? Проанализируйте позицию Юргена Хабермаса по этому вопросу.

2. Почему люди вступают в коммуникацию и каковы цели коммуникации?

3. Каковы цели языковой коммуникации по М.А.К. Хэллидею и К. Бюлеру?

4. Что говорил Э. Сепир о фундаментальных и вторичных средствах коммуникации?

5. Что такое коммуникативные процессы? Как их дифференцируют?

6. Каковы составляющие коммуникационного процесса?

7. Что такое кодирование и декодирование? Приведите примеры.

8. Что такое коммуникативная ситуация? Как дифференцируются коммуникативные ситуации?

9. В чем суть двухступенчатого характера коммуникации?

10. Почему существуют различные модели коммуникации? Приведите примеры.

11. Какова роль обратной связи в процессе коммуникации? Приведите конкретные примеры обратной связи в организации, где Вы работаете

или проходили практику.

12. Какую роль играют «помехи» в процессе коммуникации? Приведите примеры.

### CASE-STUDY № 1

#### Организованное преступное турагентство<sup>24</sup>

Выявите основные потребности туристов, которые активно используются в коммуникативном процессе турбизнеса, используя нижеприведенный текст.



*Альфред Ломас, организатор экскурсионного маршрута «Банды Лос-Анджелеса»*

– Посмотрите направо: перед вами самая большая в Лос-Анджелесе тюрьма, которую называют родным домом для двадцати тысяч городских бандитов. А вот полицейский участок, в котором в 1965 году размещался штаб подразделений Национальной гвардии, участвовавших в подавлении беспорядков в гетто Уоттс...

Примерно так будет выглядеть экскурсионный маршрут «Банды Лос-Анджелеса» (\$45 за два часа, включая обед) по южному, самому криминальному району города. Участники экскурсии оставляют расписки, что признают потенциальную опасность и в случае чего не будут иметь

<sup>24</sup> Рэндал А. Организованное преступное турагентство // Газета «Новая» (The New York Times). 19 февраля 2010 г. С. 7.

претензий к организатору. А тот, в свою очередь, заручился обещанием четырех банд не трогать автобусы на «их» территориях. Идея автобусной экскурсии по, как гласит рекламный буклет, «прошлому и настоящему прославленных бандитских группировок Южного Лос-Анджелеса и местам самых громких преступлений» была навеяна популярными туристическими маршрутами по «голливудским местам кинематографической славы». Однако изюминкой тура стала возможность самим увидеть жестокие уличные нравы города. По крайней мере на каждой из 12 остановок.

Альфред Ломас, в прошлом бандит, а ныне туроператор, говорит, что ставит перед собой цель показать людям жизнь обитателей городских гетто. Доход от проведения экскурсий идет на предоставление микрозаймов, помогающих бывшим членам банд найти легальный источник существования.

Помимо специфических проблем с оформлением экскурсии организаторам пришлось столкнуться и с критикой тех, кто считает подобные мероприятия неуместными. Не превратятся ли они в подобие так называемых «трусобных туров» по нищим районам Рио-де-Жанейро или Соуэто, предоставляющих туристам возможность поглазеть на чужую нищету с близкого, но все же безопасного расстояния?

«Лос-Анджелес называют всемирной столицей преступности, – считает пастор Грегори Бойл, который уже много лет помогает участникам банд уйти из преступного мира. – Эту реальность нельзя замалчивать. Но нельзя и впадать в крайности, из которой одна состоит в изображении членов банды нелюдями, а другая – в их романтизации».

Альфред Ломас отмечает все упреки, утверждая, что его экскурсии помогут привлечь внимание к проблемам жителей бедных районов. По его словам, он намеренно не стал включать в маршрут экскурсии два квартала, в которых государство построило дома для бедных, решив, что многие воспримут это как бестактность по отношению к их обитателям. Впрочем, стоит ли удивляться, что в городе, известном беспрецедентным количеством уличных банд и парков развлечений, кому-то пришло в голову их объединить. «Какого черта! Спрос налицо и надо его использовать!» – пишет Силести Фримон, автор посвященного борьбе с преступностью блога «Лосанджелесский свидетель». Он считает, что некоторые из мест, которые предлагается посетить туристам, имеют мало отношения к истории преступного мира, но в целом «такие туры приносят прибыль, которая идет на

благое дело».

## CASE-STUDY № 2 Брендинг, культура нации и ее имидж<sup>25</sup>

У брендинга в мире, изменяющемся и сложном, имеются большие обязательства. Он призван играть существенную роль в процессе продвижения государств-наций. И у коммерческих брендов миссия состоит в представлении культуры страны.

Преимуществом брендовых товаров является их неповторимая национальная индивидуальность, которая ими демонстрируется перед потребителями. Бренды – это, по сути, средства, помогающие потребителям сформировать свои представления относительно такой индивидуальности, а это становится в мире все более значимым.

Есть разные потребительские сегменты, увязывающие страны с разными товарами. Для более старшей аудитории важнее, скажем, швейцарский сыр, а для более молодых – Swiss Army (товары с брендами).

Подобные представления приводят к однобокости представлений о странах. А это способствует уменьшению возможностей тех экспортеров, которые сосредоточиваются на изготовлении и продаже «нетипичных» изделий. К примеру, Италия имеет имидж страны, сконцентрированной на моде и стиле. И это представляет собой сложность для Olivetti, специализирующейся на производстве и экспорте компьютеров. Для Hugo Boss всегда было характерно приглушать свою страновую принадлежность, так как Германия – это не та страна, которая у потребителей ассоциируется с продуктами из области моды. Эту страну привыкли воспринимать как рационально-техническую.

Данная проблема не представляется слишком серьезной в сравнении с тем, что при подобном упрощенном восприятии стран теряется более глубокое понимание их культурного контекста.

Бренды занимают сегодня, пожалуй, доминирующее положение среди каналов распространения индивидуальности наций и их культуры. Но они все больше нуждаются в поддержке иных каналов, которые содействуют получению людьми информации о странах. К таким каналам относят и туризм. Всем этим каналам свойственно с большой осторожностью управлять процессом восприятия решений, касающихся внешней политики государств.

Создание в умах людей ясной, привлекательной и четкой картины требует поддержания баланса между разными каналами. Успешные страны, например США, заботятся о том, чтобы разные каналы (политические и культурные) за-

<sup>25</sup> Брендинг, культура нации и ее имидж // Маркетинг в России и за рубежом. 2010. № 6. С. 110–115.



полняли бреши в информации, относящейся к брендам.

Демонстрируемый страной имидж имеет свойство воздействовать на собственное население. При продуманной кампании брендинга нации достигается ее объединение, вызывается чувство общих национальных целей и гордости. Но если такая кампания продумана недостаточно хорошо, результат может оказаться обратным.

Если население страны убеждается в признании достижений его страны в области культуры и других областях, то оно обуславливает создание еще более результативной культурной среды. А если восприятие страны ограничится лишь восприятием фабрик, которые производят велосипеды, тракторы или бюстгальтеры, то люди, сферой деятельности которых является культура, окажутся (согласно мнению многих) с точки зрения популярности неособенно полезными. Более полезными станут считаться люди деловые и технически подкованные. Это скажется на финансировании соответствующих сфер со всеми вытекающими из этого последствиями.

Необходимо принимать во внимание и такие аспекты культуры, как наличие в стране хорошего вкуса, высокого дизайна, творческих инноваций. Все это приводит небольшие и отстающие промышленные страны к достижению успеха и конкурентоспособности на мировых рынках. В этом контексте хорошее качество зависит от органических взаимоотношений между инженерией, бизнесом, мастерством, креативностью, дизайнерским искусством. Для высококачественных продуктов, для технологий, фабрик, городов, домов требуются творческие мастера разных видов.

Увеличению числа таких творческих людей в стране способствует поддержание правительством искусства и самих этих людей. Ведь если говорить о долговременной прибыли, получаемой с помощью вложений средств в искусство и творческие личности, то она реальна и значительна. И данный сектор нуждается в серьезной общественной поддержке.

Иногда представляется, что процесс глобализации превращает мир в гигантский супермаркет, в котором нации подобны товарам на полках, яростно стремящимся привлечь внимание потребителей. Однако ни одному мыслящему экономисту, политику или производителю не нравится мысль о проживании в супермаркете. Поэтому в условиях превалирования экономики нациям приходится прибегать ко всем источникам конкурентных преимуществ и изыскивать ниши, в которые могут вместиться культура и гуманизм.

Однако необходимо понимать, что для всех наций на планете гораздо полезнее осуществлять свой вклад в общее развитие мировой культуры, нежели прибегать к успешному продвижению собственной культуры.

Неправильно полагать, что при преобладании капиталистической системы

достижение конкурентных преимуществ реально лишь посредством экономической мощи. Мировая арена, как любой оживленный рынок, в состоянии выделить место для тех брендов, у которых иные правила игры. Это нишевые бренды и бренды, конкурирующие на базе культурных особенностей, а не в экономической сфере. У Гаити могут, к примеру, возникнуть сложности с привлечением туристов. Но ее основной источник доходов – экспортное искусство, несколько наивного, но этим и притягательного. Это искусство открылось миру благодаря Интернету. Являясь бедной нацией, эта страна осуществила поиск своего нишевого рынка, и усилия оказались успешными. Для развития этого рынка необходима лишь полезная группа специалистов.

#### *Роль культуры в продвижении нации*

Нередко к роли культуры в продвижении нации (страны) относятся скептически. Людьюми, конечно, признается, что культурные достижения страны стоят того, чтобы быть представленными миру. Но у многих сложилось мнение, что посредством них не добиться обеспечения доходов от вложений, подобно внутренним инвестициям, брендам компаний или туризму. Поэтому положение культуры не такое завидное в сравнении со сферами производства товаров и услуг. Она нередко воспринимается в качестве обязательства филантропического или благотворительного свойства.

Однако представление таким образом культуры приводит к искажению ее влияния на процесс распространения сущности и духа страны (нации) среди населения зарубежных стран. На самом деле культура обогащает страновой имидж и страновой бренд. Это происходит посредством прочного понимания страны и имманентных ей ценностей.

Культура – это практически единственная область, представляющая указанный аспект. Все знают, что многие потребители весьма подозрительно относятся к сообщениям, имеющим чисто коммерческий смысл. А культурой доказывается свое изначальное предназначение, и, сталкиваясь с тем, что относится к культуре, люди подсознательно определяют, что «это не для продаж», даже если культурный компонент имеется в том, что продается. Культура является тем гармоничным аккомпанементом мелодии коммерческих предложений, который легко запоминается. Музыка коммерческого бренда страны намного беднее в сравнении с мелодичностью культурных ноток.

Культуру отдельной нации (страны) не спутаешь ни с какой другой, каждая культура имеет неповторимую индивидуальность. И если ее органично вплести в бренд, она засияет и сделает бренд запоминающимся. Ведь рассматривая страновые преимущества и свойства лишь в классически маркетинговом стиле, можно заметить, что оказываешься на общей не уникальной территории, где страны походят одна на другую. Но такая практика весьма распространена.

Так, туристические компании всего мира, «продавая» голубые моря, реки и озера, способствующие здоровому отдыху и приобретению красивого загара, нередко не принимают во внимание различия между прибрежными районами разных стран,

Благодаря культуре страны ее имиджу придается крайне важное чувство национального достоинства, без которого нереально процветание стран. И это так или иначе отражается на коммерции и брендах продукции.

При знании на Западе искусства Японии, ее философии и кухни достигается важное дополнение к ее имиджу как производителя, включающее такие черты, как технологичность, миниатюризация, продуктивность и др. В условиях, когда японская нация начинает рассматриваться в качестве агрессивно эффективной и роботоподобной, ее национальные черты смягчаются посредством культуры, поэтому экспортируемые ею товары кажутся более привлекательными.

То же можно сказать и о Германии, потребительская продукция которой является высокотехнологичной, многофункциональной и дорогой. Ее стерильный и копируемый имидж, генерирующий бренды, удачно дополняется восприятием Германии как родины прекрасной классической литературы, музыки и философии.

Культура помогает уравнивать восприятие брендов и имиджа стран, сглаживая их чрезмерно выпуклые черты. Еще один пример – Италия, славящаяся своими коммерческими брендами, ассоциирующимися со стилем жизни и модой. Это могло бы создать впечатление чего-то неглубокого, поверхностного, высокостильного и несерьезного. Но такое впечатление не создается, когда люди вспоминают о том, что это страна таких великих фигур, как Данте, Верди, Да Винчи, Микеланджело, Паваротти и многих других, вложивших огромный вклад в сокровищницу мировой культуры.

Задачей каждой страны является демонстрация своего культурного наследия, не забывая, естественно, о современных культурных инициативах. Особенно важным представляется такое демонстрация для стран, которые в отношении современных инициатив не находятся в списке передовых. Если придать брендам продуктов некоторый колорит с помощью национального культурного наследия, то люди ностальгического склада (а таких немало) воспримут такие бренды более позитивно. В этом контексте представляется показательным белорусский бренд молочных продуктов «Савушкин продукт», увязанный с городом Брест-Литовском (и его историей), информация о котором дана на сайте компании.

Культура – это тот аспект имиджа нации, который отличается незаменимостью и не копируемостью, поскольку с конкретной страной он связан абсолютно однозначно. Он обнадеживающий, так как посредством него увязывается

настоящее с историей. Он обогащающий, его действия не являются коммерческими. Он обогащающий и в связи со способностью демонстрировать духовно-интеллектуальные качества и людей, и компаний страны.

Культура более красноречиво представляет и распространяет национальный имидж в сравнении с коммерческими брендами, даже если ее работа является более медленной. У коммерческих брендов, разумеется, свои коммерческие задачи. И их поддержка национального бренда часто связана лишь с выгодностью и прибылью. Но иногда они не поддерживают национальный бренд просто в силу неадекватности их создателей.

Деятельность в области культуры бывает неприбыльной и требует для своего существования и развития внешнего финансирования. Но не всегда. Многие из культурных действий в молодежном и популярном направлениях нередко прибыльны и являются ходким продуктом. При этом при полной окупаемости они могут внести свой вклад в улучшение восприятия своей страны.

Напротив, все действия по сценарию традиционно-коммерческого маркетинга ничего не приносят культуре в отношении ее представления. Маркетинг молодежных продуктов поддерживается передачей информации от человека к человеку. Также распространяется информация и о популярных товарах, в ряде случаев рассматриваемых в качестве распространителей национальной культуры. К примеру, духи Urvashi из Индии по-своему распространяют культуру хинди.

Показателен пример компании, ручки которой распространяются посредством акций, прославляющих Моцарта и его гения; это она стала делать после того, как ее приобрели швейцарские корпорации. В то же время изначально данная компания была немецкой и имела французское название. И ею не только принимаются австрийские композиторы, она также связана с музыкантами и композиторами из многих стран мира на правах европейского бренда – представителя европейской культуры.

Спонсировать культурные события компаниям выгодно с точки зрения установления хороших отношений с культурными, филантропично настроенными, интеллигентными и космополитичными потребителями, которые находятся во всех странах мира.

Есть такие области бизнеса, которые близко соприкасаются с культурой. К ним относятся графика, копирайтинг, реклама, дизайн, упаковка, клипы и др. Их потенциальная возможность эффективно переносить культурные сообщения довольно высока. Для веб-дизайна, радио- и телевизионного производства, сферы издания книг, журналов и газет характерно применение творчества к коммерческим продуктам, даже если их целям высокая культура не принадлежит. Они способны эффективно облагородить страновой бренд при наличии

высокого исполнения своей продукции. (В этой связи хочется обратить внимание на невысокое качество исполнения и наполнения многих белорусских веб-ресурсов, представляющих лицо Беларуси в Интернете.)

К примеру, в Британии производятся известные телевизионные рекламные ролики. Они красноречиво говорят о том, что качество и творческий потенциал в этой стране высокие. Это способно содействовать и повышению вложений в экономику, и даже развитию туризма. Белорусская студия «Беларусьфильм» еще с советских времен известна своим проникновенным и глубоким подходом к вопросам кинематографии, это, несомненно, идет на пользу белорусскому национальному бренду.

Нередко люди более охотно верят в сообщения культурного характера (касающиеся бренда страны) или в информацию, заключенную в «путевых записках», нежели в коммерческую рекламу и оплачиваемую информацию в СМИ.

Культурные каналы имеют собственную убедительность и власть, а информация, распространяемая по ним, – это объективное одобрение третьих сторон.

В любой культуре важен язык. Он является первостепенным средством, с помощью которого достигается распространение культуры. Это самый приятный, глубокий, надежный способ, позволяющий изучить культуру нации.

При распространении культуры достигается рекламирование бренда нации, повышается ее имидж в мире, а это приносит в том числе доходы в коммерческой сфере, поскольку со страной хотят взаимодействовать (в том числе и в коммерческой сфере), если ее культура успешно распространяется. А при повышении имиджа страны все больше людей хотят изучать ее язык, который сам становится прибыльным экспортом.

Представление культуры и ее продвижение – важный компонент усиления бренда нации. Благодаря культуре элементарные клише превращаются во что-то более истинное, правдоподобное, справедливое, исторически обусловленное. Бренд страны из чисто коммерческого (и потому ограниченного и искусственного) превращается в гуманистический и более импонирует людям.

Благосостояние наций большей частью в условиях глобализации получается вследствие способности стран к экспортированию брендовых продуктов. Поэтому движение стран вперед реально лишь на базе брендинга наций и конкуренции страновых брендов. При добавлении к этому культуры достигается единственно возможный способ гарантирования того, что страны не будут взаимодействовать лишь с помощью банальной коммерческой рекламы. Это является залогом существования культурного обмена, разумного диалога, взаимопонимания и обучения.

Продвижение культуры всех стран в мировом масштабе имеет важное

значение с позиций ее возрождения и обновления. Формирование спроса на культуру должно происходить таким же образом, как и на товары, согласно правилам, имманентным мировому рынку. В противном случае под угрозой окажется предложение. Также должны быть и конкуренция, и экономический рост. Ведь великие культуры чаще всего происходили из обществ, отличающихся своей стабильностью, благополучием, хорошей организованностью с точки зрения торговли и производства.

При внесении страной своего вклада в мировую историю культуры она добавляет и свой голос в многоголосье общего хора. Если какие-то страны не попадут в этот хор, то получится односторонняя, вырождающаяся и бесцветная форма мировых знаний.

Многим людям чуждо понятие чистоты отдельной национальной культуры. Культуры сложно развиваются под влиянием многих факторов. И нельзя считать, что «коммерческая» или «брендовая» культура какой-то отдельной нации является разрушительной. Просто требуется разумная балансировка. Если на индийских потребителей оказывают влияние (в культурном плане) американские бренды, это не означает утрату культуры хинди. Иностранные культуры в других странах приспособляются и ассимилируются или отвергаются, но культура страны остается, правда, она становится несколько видоизмененной. Это как слова из иностранных языков – приживаются в других языках либо отвергаются ими.

Национальная культура должна быть признана в качестве жизненно важного канала самовыражения, серьезного компонента странового имиджа. Это является условием обеспечения устойчивости процветания, и с нее, в сущности, нужно начинать путь к процветанию. Главное, что следует понять, так это наличие у всех наций общих обязательств в отношении культурного обмена. Обычно так и происходит: первоначальное противостояние приводит в итоге к общим позитивным результатам.

### **Вопросы к case-study**

1. Как посредством турагентств, гостиничного и ресторанного бизнеса продвигается и распространяется национальная культура?
2. Почему страны воспринимаются через культуру?
3. Как при помощи культуры происходит продвижение нации?
4. Какую роль в процессе формирования имиджа страны играют национальные бренды?
5. Какое значение для продвижения страны на мировой арене имеют веб-ресурсы?

### CASE-STUDY № 3

Используя нижеприведенное интервью с генеральным директором компании «НДМ Форос ИНФО-Трэвл» как case-study, мы хотели бы на данном примере показать роль и значение маркетингового подхода в системе коммуникационного менеджмента. Как, используя маркетинговые технологии, представляется возможным сделать успешным и перспективным бизнес, и в частности турбизнес.

#### Искусство маркетинговой навигации в бурном море турбизнеса<sup>26</sup>

Компания ООО «НДМ Форос ИНФО-Трэвл» шестой год занимается созданием и внедрением на туристическом рынке специального программного обеспечения. Судя по тем новинкам, которые она продемонстрировала на своих стендах во время проведения международных выставок за минувшее лето, совершен некий качественный рывок. Так ли это, мы решили выяснить у генерального директора компании «ИМА Форос Инфо-Трэвл» Серге



– *Говорят, в своей нише вы один из самых известных на рынке?*

– «Самость» – определение не математическое, Я привык все взвешивать, в том числе функциональную эффективность компании, которую возглавляю.

«Самый» – это такой яркий рекламный джингл: звонкий и сразу привлекающий внимание. Подразумевается, что «самого-самого» знают буквально все. А ведь это не так. Стоит только самому поверить к свою самость – прощай, объективная реальность и трезвый деловой подход.

Для меня, например, все турагентства делятся на три категории. Пер-

<sup>26</sup> Свистунов С. Искусство маркетинговой навигации в бурном море турбизнеса // Турбизнес. 2006. № 13. С. 97.

вая: те, кто вообще о нас ничего не знает. По России, кстати, таких достаточно: около 50 % турагентств в регионах даже и не слышали про информационно-поисковые системы вообще. В Москве около 80 % участников рынка знакомы с нами или с другими поисковыми системами. Вторая категория: агентства, которые пользуются поисковыми системами. Этот сегмент за последнее время очень вырос: недавние исследования ИС «Красный телефон» в Москве показали, что более 72 % турагентств пользуются теперь поисковиками, в то время как всего лишь два года назад – только 30 %. Понятно, что данная категория делится на две подгруппы: те, кто работает с системными продуктами ФОРОС, и те, кто выбрал иные поисковые системы. Третья категория: те, кто раньше пользовался поисковыми системами, но потом по тем или иным причинам прекратил.

Первую категорию необходимо просвещать, в том числе и с помощью этой публикации. Со второй – работать активно и самоотверженно, делом, по канонам честной конкурентной борьбы, доказывая: мы – лучше. Третьей хотелось бы сказать: ФОРОС, который вы когда-то знали, очень изменился, очень вырос – и количественно, и качественно. Объем базы данных перевалил за 7 млн записей, появилось много новых опций, уникальных маркетинговых программных инструментов. Да и финансовые условия, на наш взгляд, стали для пользователя значительно более привлекательными.

Словом, лозунг предлагается такой: «Зайди и посмотри!» За показ мы денег не берем. Пока...

Понятно, что пользователем поисковой системы ФОРОС может быть любое агентство или сеть, ведь они ориентированы на все сегменты рынка: от конечного потребителя (туриста) до туроператоров, отельеров, транспортных перевозчиков.

Онлайновая коммерческая веб-версия поиска и бронирования туров ФОРОС (или «Файн-дер»), адресованная туристам, закрывает «внутриотраслевую» профессиональную информацию: размер комиссии, доступ к СПО, имя и координаты оператора, некоторые другие данные. Она уже установлена на сайтах 420 агентств, а также на ведущих интернет-порталах.

Однако, пожалуй, наиболее ценный из новых продуктов, который вызвал значительный интерес среди участников последних международных туристических выставок, – «Мониторинг цен». Уникальный инструмент управления ценовой политикой по основным туристическим направлениям в реальном времени. Пользуясь этим удобным таблично-графическим



интерфейсом, туроператоры имеют возможность за считанные секунды проводить экспресс-анализ рынка с учетом предложений конкурентов, принимать обоснованные решения по наиболее выгодному не новому позиционированию собственных туров.

ФОРОС позиционирует себя как элит-система: далеко не все туроператоры могут размещать свои предложения в базе данных Системы ФОРОС. Мы регулярно перед началом каждого сезона проводим обширное анкетирование. Опросы турагентств проходят тщательную статистическую обработку, многие анкеты выбраковываются как неполные или недостоверные. Изучаются также профессиональные печатные издания, различные интернет-ресурсы и другие материалы. По итоговым результатам идет начисление рейтинговых баллов компаниям-операторам по всем наиболее популярным туристским направлениям. Два-три туроператора, получивших самый высокий рейтинг в наиболее популярных направлениях, могут рассчитывать на бесплатное размещение исходящей от них информации в Системе ФОРОС (соответственно, только по этим направлениям!). Остальные – за деньги. Компаниям, вообще не попавшим в рейтинг, деньги не помогут. Исключение делается лишь для тех, кто способен, в подтверждение своей профессиональной состоятельности, предъявить нам свои договоры с перевозчиками (консолидаторами), на отели (с принимающими компаниями и/или отельерами), на аккредитацию (с консульскими службами соответствующих стран) плюс письменные рекомендательные поручительства от минимум двух высокорейтинговых операторов (а таких немного: дюжина по Турции, семь по Египту, далее – еще меньше).

– *И везут?*

– Безусловно, везут. Не все, конечно. И после соответствующей проверки попадают в рейтинг. Остальным отказываем. В прошлом году «наотказывали» на 36 тыс. евро. В этом году лишь за первые восемь месяцев – на 25 тыс. евро. Нельзя ведь рубить сук, на котором сидишь: информация, размещаемая в системе, обязана быть не только оперативной, весомой и достоверной, но и (что суперважно!) концентрированной, особенно по системе бронирования. Уж если берешь с оператора-партнера вполне, между прочим, серьезные деньги – будь любезен предоставить ему качественную услугу – поток бронирований, а не диспергировать этот поток на всех участников рынка. То же касается и турагентств. А им тем более распыленная информация не нужна. Скажем, из предложений по Турции от 80 операторов дайте турагентству 25 лидеров рынка – и оно сможет с помощью этой информации быстро и уверенно ориентироваться. В результате, если учитывать все рейтингуемые направления, система сейчас принимает информационные

потоки приблизительно от 100 туроператоров по 50 направлениям.

– *Зато в других поисковых системах иногда можно встретить более низкие цены.*

– Логично, поскольку такие цены дают операторы, которые, на наш взгляд, не заслуживают доверия. И этим все сказано.



### **Вопросы к case-study**

1. В чем суть маркетинговой стратегии компании ООО «НДМ Форос ИНФО-Трэвл», работающей на туристическом рынке?
2. Какие маркетинговые технологии успешно использует компания?
3. Какие условия необходимо выполнить, чтобы попасть в рейтинг компании и получить возможность сотрудничать с ней?

### **CASE-STUDY № 4 Роль информации в управлении<sup>27</sup>**

Управление связано с различными сферами научного знания, и анализ информационного поля этих сфер может дать возможность модульного формирования арсенала управленческой деятельности. В большинстве случаев информационное пространство смежных с управлением сфер научных знаний лучше проработано и строже логически систематизировано в силу исторических причин – длительного периода формирования. В итоге общая классификация наук и структура единого информационного пространства научного знания приобретает разветвлённый характер сферы. Менеджмент является одним из ярких примеров переплетения всех наук в сеть, где отдаленные научные знания прямо стыкуются.

Возможности информатизации всех сфер деятельности, использование мощнейшего технического потенциала позволили рассматривать единение наук и создание единого информационного пространства научных знаний как результат институциональных изменений в процессе перехода к информационному обществу.

Обширная теоретическая и практическая база смежных областей научных знаний при применении принципа прецедента даст возможность снизить затраты на получение необходимой и достаточной информации

<sup>27</sup> Родина Л.А. Проблемы структурирования научного знания в аспекте систематизации управленческой информации // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 5. С. 111–115.

для обеспечения управленческой деятельности.

Адаптация данного эффективного опыта к сфере управления при правильном выборе критериев фильтрации информационных потоков будет рентабельной. Применение принципа прецедента позволит структурировать информационное обеспечение управленческой деятельности, обратившись к характеру и содержанию управленческого труда. Конкретизация сферы приложения информационных ресурсов позволит определиться с характером взаимосвязей между различными научными сферами, а также идентифицировать источник прецедента.

До сих пор не прекращаются споры по поводу того, отличается ли по



Рис. 3. Структура процесса принятия решения

Понятия «характер» и «содержание труда» являются ключевыми для понимания сущности любой трудовой деятельности. Содержание труда включает в себя функции работника и необходимые для их выполнения образовательные и профессиональные знания. В данном контексте содержание труда рассматривается как совокупность производственных и организационных факторов (интенсивность, режим труда, санитарно-гигиенические условия, эстетика рабочего места, элементы труда, рассматриваемые со стороны вовлечения в трудовой процесс различных характеристик и способностей работника).

Отсюда содержание труда является индивидуальной характеристикой деятельности. Следовательно, по содержанию управленческий и неуправленческий труд различаются. Этот факт, однако, не является причиной для однозначного вывода, что деятельность руководителей и их подчинённых диаметрально противоположны.

Понятие «характер труда» включает социально-экономические аспек-

ты труда: формы и способы соединения рабочей силы со средствами производства; дисциплину труда и способы её поддержания; отношение к труду. Хотя не вызывает сомнения, что содержание и характер труда взаимозависимы, различная по содержанию трудовая деятельность может иметь сопоставимый или идентичный характер труда. С точки зрения возможного выравнивания содержания и характера труда в информационном обществе данный вопрос вообще может потерять актуальность.

Главной особенностью деятельности служащих является информационный характер непосредственного предмета труда, обусловленный принципиальным отличием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда, участвующих в производстве. Для управленческой деятельности свойственно заниматься умственным трудом. В принципе умственный труд в известной мере встречается и у рабочих. Особую актуальность это приобретает с быстрым развитием науки и техники, когда в кадровой политике наметилась устойчивая тенденция к изменению пропорций между высококвалифицированными специалистами (в том числе рабочими) и малоквалифицированными сотрудниками.

В управлении производством выделяют три вида умственного труда: эвристический, административный и операторный. Все три вида умственной деятельности в той или иной мере встречаются в работе и управленческих, и неуправленческих кадров.

Так, эвристический труд, отражающий рационализаторскую, новаторскую, изобретательскую деятельность, более присущ рабочим, непосредственно соприкасающимся с производственным процессом, чем служащим.

Административный труд является в основном привилегией руководителей, но также свойственен и другим категориям работников, на которых возложены функции руководства (бригадиры, старшие рабочие).

Операторный труд, особенностью которого является сочетание умственной работы с действиями, требующими некоторых физических усилий для наиболее простых элементов, присущ практически в равной степени и служащим, и рабочим.

В книге «Природа управленческой деятельности» Генри Минцберг обобщил ранние исследования и провёл свое фундаментальное исследование по изучению труда пяти руководителей высшего звена. На основе этого исследования и других фактов он сделал вывод, что «почти всякая работа в обществе требует специализации и концентрации. Руководитель не вправе ожидать однородности в своей работе. Скорее характерным для него будут кратковременность, разнообразие и фрагментарность осуществляемой деятельности».

На фоне текущего уровня развития научно-технического прогресса, а

также обширного опыта, накопленного за последние десятилетия, автор более склоняется к позиции приближения труда управленческих работников к труду других категорий в кадровой структуре.

Диаметрально противоположной деятельностью руководителя и подчиненных также быть не может ни по сути, ни по содержанию, так как они являются членами одной организации, а основной отличительной чертой организаций является общность цели.

Сравнение деятельности рабочих с ритмичным конвейером не исключает возможности подобного сравнения и управленческой деятельности.

В данной ситуации принятие решений носит своеобразный конвейерный характер, а множество решений, выработанных управленцем, также есть «конвейер», конечным пунктом которого является достижение намеченной цели и удовлетворение потребностей.

Управленческая деятельность разнообразна и сложна, но в процессе перехода к информационному обществу эти характеристики будут «тиражированы» и на неуправленческую деятельность. Основные характеристики труда руководителя, тем не менее, претерпят изменения (табл. 1).

Таблица 1

| <i>Характеристики управленческого труда при переходе</i>  |  |
|---|--|
| <i>в индустриальное общество</i>  | <i>в информационное общество</i>   |
| <b>1. Сложный</b>   |  |
| Деятельность протекает в мгновенно меняющихся условиях  | Деятельность протекает в быстро меняющихся условиях, но постепенно общая стабилизация и структурирование единого информационного пространства даёт больше возможностей для прогнозирования |
| Управленческому труду свойственна моноответственность – когда решение зависит только от руководителя              | Ответственность становится распределённой в силу чёткого структурирования функций. Решение зависит от исполнителя функции  |
| Подчинённые подсознательно ждут решения, основанного не на его знаниях как специалиста, а на нравственных началах | Ожидания подчинённых строятся в том числе и на информационной обоснованности решений   |

| <b>2. Тяжелый</b>   |   |
|---|---|
| Предусматривает контакт со многими людьми   | Система контактов оптимизируется с использованием технологий управления на базе искусственного интеллекта и информационных систем   |
| Характерна психологическая нагрузка «теневого» характера, когда происходит неизбежное взаимовлияние по нескольким каналам: подчиненный; горизонтальное окружение; вышестоящий руководитель; бытовое окружение | Психологическая нагрузка «теневого» характера остается, но её интенсивность минимизируется посредством делегирования ряда задач средствам связи и искусственного интеллекта. Широкое внедрение информационной среды психологии в менеджмент также снижает стрессоёмкость труда руководителя |

| <b>3. Опасный</b>  |   |
|--|---|
| Может возникнуть риск от неправильно принятого решения   |   |
| Влияние на жизнь подчинённых и на собственную личную жизнь. По мнению аналитиков менеджмента, руководитель не может иметь полноценную семью и друзей | Оптимальная организация труда и управление рабочим временем позволят эффективно использовать рабочее время и ограничиться восьмичасовым рабочим днем, что является при средней нагрузке физиологически комфортным |

| <b>4. Ответственный</b>   |  |
|---|--|
| Управленец отвечает за деятельность в целом, а не по частям. В этом смысле руководитель – надсмотрщик | Ответственность становится распределённой, и каждый член коллектива отвечает по функции. Основной функцией руководителя становится координация |

### 5. Многократный

|   |  |
|---|--|
| «Тот, кто производит, – не управляет, тот, кто управляет, – не производит, но осуществляет контроль труда подчиненных вне процесса и внутри процесса» | Данное противоречие частично остается, но в связи с тем, что информация также становится товаром, управленческая деятельность приобретает «производственный» характер. В связи с глобальной информатизацией всех сфер деятельности руководитель также должен обладать комплексом знаний по технологии, над которой осуществляет управление |
|---|--|

### 6. Многоуровневый

|  |   |
|--|---|
| Рутинный – ни в постановке задач, ни в их решении от руководителя не требуется творческих навыков, все процедуры предписаны        | Удельный вес рутинной работы увеличится, но одновременно в структуре задач руководителя уменьшится с возможностью передачи этих задач техническим и информационным системам |
| Селективный – постановка задачи на рутинном уровне, решение требует доли инициативности и свободы действий в определенных границах | Без принципиальных изменений  |
| Адаптивный – постановка задачи на рутинном уровне, при решении полная инициатива и свобода действий                                | Без принципиальных изменений (наиболее типичный для новой экономики уровень)  |
| Инновационный – постановка и решение задач являются абсолютно новыми, беспрецедентными для руководителя и требуют инициативности   | Без принципиальных изменений  |

### 7. Незавершенный

|  |  |
|--|--|
| Работа руководителя не всегда имеет чётко выраженное завершение, особенно это характерно для руководителей высшего звена. Этот же факт является причиной напряжённого темпа и огромного объёма задач для данной категории работников | Научное управление рабочим временем и совершенствование технологий управления постепенно приведёт к нейтрализации незавершенности характера труда. При средней интенсивности труда продолжительность рабочего дня руководителя должна быть не более восьми часов |
|--|--|

Информационная среда управления объективно вбирает элементы информационного поля различных научных сфер. В этой связи источниками информации будут являться такие разделы научного знания, которые имеют более проработанную и систематизированную структуру информационного поля.

На основании тех или иных научных знаний можно сформировать, систематизировать и чётко структурировать информационное поле управленческой деятельности.

Современные проблемы формирования информационного управленческого пространства заключаются в следующем:

- специфика управленческого труда;
- увеличение объёма принимаемых управленческих решений;
- увеличение количества информации, необходимой для принятия управленческих решений;
- повышение динамичности внешней среды, требующей постоянных изменений в структуре управления, а следовательно, и в структуре функций по управлению;
- появление новых сфер деятельности и новых функций по их управлению;
- быстрое развитие средств автоматизации, изменяющих трудоёмкость выполняемых задач;
- отсутствие критериев необходимости и достаточности объёма информационного обеспечения управленческой деятельности;
- бессистемность структуры научного знания для возможности информационного прецедента в управлении.



## Вопросы к case-study

1. Требуются ли для осуществления управленческих функций научные знания и почему?
2. Какова роль информации в процессе принятия управленческих решений?
3. Связано ли появление новых функций в управлении с развитием научного знания?
4. Связано ли появление новых функций в управлении с трансформацией социально-экономических отношений?
5. Существует ли отличие управленческой деятельности от неу-

правленческой?

## Глава 2

### РОЛЬ КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ

Коммуникационные проблемы организации связаны с коммуникационными потребностями организации, фирмы, агентства. Коммуникациями в организации необходимо управлять. Под управлением обычно понимается целенаправленное, регулирующее воздействие на объект. Основоположник теории менеджмента А. Файоль<sup>28</sup> характеризовал функции управления так: предвидеть, организовывать, руководить, координировать, контролировать (рис. 4).



Рис. 4. Функции управления

Управлять коммуникацией – это значит:

1. Определить цели коммуникации.
2. Определить пути достижения целей.
3. Планировать с учетом ресурсов и ситуаций конкретные действия, направленные на достижение целей.
4. Организовывать реализацию планов.
5. Координировать взаимодействие компонентов коммуникационных процессов.
6. Контролировать коммуникационный процесс, особенно обратные связи.
7. Корректировать процесс по результатам коммуникации.

Процесс коммуникации служит также основой формирования групповых норм, т. е. тех средств, посредством которых осуществляется соци-

<sup>28</sup> Файоль А. Генеральный и промышленный менеджмент. М., 2003. С. 360.

альный контроль, распределяются социальные роли, достигается координация усилий, ожидания приобретают конкретные черты и происходят организационные, общественные процессы.

Коммуникация также понимается как совместное пользование информацией, которую люди получают в результате общения. Каждый социум или социальная группа используют информацию исходя из собственных потребностей и интересов.

Коммуникация любого типа, в том числе и коммуникация в организациях, рассматривается как процесс, определяемый социокультурными закономерностями. Благодаря внешним воздействиям (стимулам), специфике структур социокультурных коммуникаций, наличию в процессе коммуникации осознанных представлений и неосознанных побуждений, разделяемых членами общества и управляющих их действиями в организованных группах и неорганизованных коллективах (толпе), мы имеем возможность выделить основания для дифференциации коммуникативных процессов в обществе.

Коммуникации, как уже говорилось, играют жизнеобеспечивающую роль в каждой организации. Совместная деятельность людей предполагает контакты между ними и обмен необходимой информацией. Только на этой основе люди, объединенные в организацию, могут достигать своих целей. Любая организация обязательно имеет соответствующую систему коммуникаций (связей), по которой передается информация. Вот почему коммуникации часто называют «нервной системой» организации. Сложность и многоплановость коммуникации нашли отражение в многочисленных определениях этого понятия.

Стоит отметить, что вся деятельность по управлению любой организацией представляет собой не что иное, как постоянные коммуникативные акты, участников которых не два, а разнообразное множество. Каждая организация пронизана сетью каналов, которые предназначены для сбора, анализа и систематизации информации. Именно коммуникация служит средством включения организации во внешнюю среду, обеспечивает ей необходимый уровень взаимодействия с ключевыми, целевыми аудиториями, без которых невозможно и бессмысленно существование организации.

Организации обладают ресурсами – это люди, финансы, технологии, сырье, организационная структура и т. д.

Основной функцией всякой организации является решение проблем, связанных с использованием ресурсов и взаимодействием с внешней средой.

Термин «организация» употребляется в трех смыслах.

Во-первых, так может называться искусственное объединение инсти-

туционального характера, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения более или менее ясно очерченной функции. В этом смысле организация выступает как социальный институт с известным статусом и рассматривается как автономный объект. Это может быть предприятие, органы власти или какой-либо добровольный союз и т. д.

Во-вторых, термин «организация» может означать определенную деятельность, включающую в себя распределение функций, налаживание устойчивых связей, координацию действий и т. д. В этом случае организация выступает как процесс, связанный с целенаправленным воздействием на объект и, значит, с присутствием фигуры организатора и контингента организуемых. В этом смысле понятие «организация» совпадает с понятием «управление», хотя и не исчерпывает его.

В-третьих, имеется в виду характеристика степени упорядоченности какого-либо объекта. Тогда под организацией понимается определенная структура, строение и тип связей как способ соединения частей в целое, специфический для каждого рода объектов. В этом смысле организация объектов выступает как его свойство, атрибут. Такое содержание термина употребляется, например, когда речь идет об организованных и неорганизованных системах, политической организации общества, эффективной и не эффективной организации и т. д. Именно это значение подразумевается в понятиях формальной и неформальной организации и т. д.

Организация складывается как человеческая общность и выглядит как совокупность социальных групп, статусов, норм, а также отношений лидерства, отношений сплоченности – конфликтности и т. д. Организация заявляет о себе как структура связей и норм, детерминированная административными и культурными факторами. В этом смысле организация выступает как целостность, построенная иерархически и взаимодействующая с внешней средой<sup>29</sup>.

Теоретики в сфере управления рассматривают любую организацию как «систему», состоящую из «подсистем», деятельность которых воздействует на другие «подсистемы» и на всю организацию в целом. Например, если рассматривать организацию в целом, то в ней могут быть выделены следующие «подсистемы»:

- производственная подсистема – производство товаров и услуг;
- поддерживающая подсистема – объединяет организацию, подбирает и распределяет сотрудников, разрабатывает правила и нормы для сотруд-

<sup>29</sup> См. об этом: Российская социологическая энциклопедия. М.: Издательская группа Норма-Инфа, 1999. С. 348.

ников и следит за их исполнением;

- подсистема рынка и распространения – маркетинг, исследования спроса, распространение, организация работ на этапе сбыта продукции;
- адаптивная подсистема – исследования и новые разработки, планирование, что помогает организации выживать и добиваться успеха в условиях постоянно изменяющейся среды;
- управляющая подсистема – контроль и управление всеми подсистемами, решение конфликтов между интересами организации и требованиями среды.

В этой схеме коммуникационный менеджмент будет базироваться на управляющей и поддерживающей подсистемах. В то же время его роль будет заключаться в том, чтобы связывать все подсистемы, помогая им выстраивать эффективные коммуникации за пределами организации, а также оптимизировать коммуникации между самими подсистемами внутри организации.

Известно, что руководитель от 50 до 90 % всего времени тратит на то, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря уже об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроено во все основные виды управленческой деятельности, коммуникация является связующим процессом.

Основные проблемы организации – равновесие, самоуправление, разделение труда, управляемость. Любые элементы, процессы и проблемы организации должны быть рассмотрены в каждом из трех измерений, о которых шла речь выше.

Таким образом, можно сказать, что к факторам, определяющим внутреннюю среду организации, относятся:

- 1) структура организации;
- 2) ее цели, задачи;
- 3) различные технологии, в том числе и коммуникативные;
- 4) персонал организации.

Структура организации представляет собой взаимосвязь и взаиморасположение блоков, элементов организации как системы, которые действуют благодаря коммуникационному процессу в организации. Структура организации характеризуется степенью формализации, централизацией, демократизмом, делегированием прав и полномочий; последнее означает, что информирование о деятельности организации, участие в ее деятельности предоставляется каждому члену организации и способствует формированию демократической системы управления

организацией. Демократическая структура организации увеличивает возможности эффективного управления коммуникациями в организации, повышает контактность организации, представляя организацию как живой организм.

Однако в жизни мы наблюдаем, что одни организации являются собой жестко структурированные системы, другие напоминают живой организм.

Именно это обстоятельство побудило исследователей разделить организации на соответствующие типы. К примеру, механистические организации действуют как отлаженный механизм, все блоки которого коммуницируют с точностью и предсказуемостью. В таких организациях, как правило, преобладают вертикальные коммуникации, посредством которых передаются для персонала указания и распоряжения. Исследователи полагают, что в данном типе организаций руководство малочувствительно к мнению «низов», сигналам из внешней среды, введению инноваций.

Организации органического типа, в отличие от вышерассмотренных, функционируют творчески. Это означает, что персонал этого типа организации более информирован в делах организации, существует обратная связь посредством развития восходящих коммуникаций. Сотрудникам ведомы цели организации и перспективы ее развития, свою деятельность они соотносят с целями и перспективой организации. Это значит, что хорошо развиты неформальные коммуникации. Представляется, что данный тип организации более жизнеспособен, поскольку развитый коммуникационный менеджмент организации позволит ей быстрее перестроиться в условиях кризиса, чутко реагировать на конъюнктуру рынка. Однако такая дифференциация организаций весьма относительна, потому что в жизни скорее встречаются организации смешанного типа.

В контексте управления организацией существует представление о коммуникации как о процессе, при котором взаимодействующие субъекты постоянно меняются ролями отправителя и получателя информации. Это позволяет отследить существование определенной зависимости изменения направления коммуникации и ее искажения участниками процесса. Подобные подходы к восприятию коммуникации помогают осмыслить коммуникацию как социальный феномен.

Коммуникации имеют, прежде всего, направленный характер передачи сообщения, основанного на определенной системе знаков, и восприятие данного сообщения как необходимой характеристики коммуникативного акта, т. е. сообщение неизбежно подвергается кодированию в процессе создания и передачи, а затем декодируется получателем. Однако обмен информацией между субъектами коммуникации возможен лишь в том

случае, если они будут прилагать усилия к адаптации своих сообщений к уровню восприятия получателя информации. Другими словами, эффективная коммуникация имеет место тогда, когда получатель интерпретирует сообщение так же, как и отправитель.

Одна из первейших проблем, с которой встречается каждый коммуникатор, заключается в необходимости привлечь внимание адресата информации к предстоящему сообщению. Можно назвать две очевидные характеристики коммуникации, позволяющие удерживать внимание получателя информации. Это новизна и значимость для получателя того или иного сообщения. Таким образом, коммуникатору важно иметь ясное представление о том круге сведений, которым располагает будущий адресат, и об иерархии его ценностных ориентаций.

Необходимо помнить, что подобно тому, как основой организации являются люди, основу организационной коммуникации составляет межличностная коммуникация. Коммуникации – это то, в чем каждый участвует ежедневно, но лишь немногие делают это достаточно согласованно.

Эффективно работающие руководители – это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

Если коммуникация рассматривается как процесс, то информация – это то, что передается в ходе этого процесса. Циркулирующая в организации информация, к созданию которой причастен человек, называется социальной. Если в роли источника выступает субъект управления, речь идет об «управленческой информации». В зависимости от направления различают вертикальную (циркулирующую между органами управления разного уровня) и горизонтальную (между структурами одного уровня) информацию.

В. Афанасьев предлагает различать управленческую информацию в зависимости от того, какие функции управленческого процесса она обслуживает. Информацию, которая кладется в основу принятия решений, называют исходной. Информацию, которую используют при реализации решения, называют организационной. Любое управленческое решение сопровождается определенными предписаниями, нормами, правилами, рекомендациями. Такого рода информация называется регулирующей<sup>30</sup>. На завершающем этапе управленческого цикла фигурирует учетно-контрольная информация. Важно также деление информации на внешнюю (взаимодействие с окружающей средой) и внутреннюю (циркулирующей

30 Афанасьев В.Г. Системность и общество. М.: Политиздат, 1980. С. 237.

внутри организации).

Чтобы сформулировать цели организации и достичь их, необходимо качество обмена информацией, что непосредственно влияет на степень реализации целей. Это означает, что для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации.

В ходе обмена обе стороны играют активную роль. Например, если управляющий рекомендует одному из подчиненных, как нужно изменить работу, – это только начало обмена. Чтобы обмен информацией стал эффективным, подчиненный должен сообщить, как он понимает задачу и ожидания руководителя в отношении результатов его деятельности. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона предлагает информацию, а другая воспринимает ее. Чтобы было именно так, следует уделять пристальное внимание коммуникационному процессу.

Двусторонняя направленность – основной принцип управления коммуникациями. Все теоретики и практики, работающие в этой области, разделяют представление об управлении коммуникациями как «об инициации и поддержании с определенной целью отношений между организацией и окружающей средой». Это достаточно расплывчатое определение, но отражает суть процесса.

Смысл управления коммуникациями нашел отражение в литературе и исследованиях в этой области.

Управление коммуникациями находится на «границе» организации. Его функция состоит в поддержании контактов (отношений), в том числе и с теми, кто не разделяет интересы организации. С точки зрения управления коммуникациями таковыми являются, с одной стороны, управленческая верхушка организации, а с другой – внутренняя и внешняя среда, представленная в виде различных аудиторий. Предметом управления коммуникации является зона конфликта, этот факт не вызывает в среде специалистов никаких возражений. Однако пограничная позиция, которую занимают специалисты, участвующие в управлении коммуникациями, со временем менялась и, соответственно, менялось ее конкретное содержание. На ранних этапах акцент приходился на коммуникации как официальную задачу. В 60–70-е гг. широко обсуждались такие явления, как информация, реклама и т. д. Управление коммуникациями становилось особой формой выражения организации, обращавшейся к общественности, сообщая об отличительных свойствах товара или самой фирмы внешнему миру.

В 80-е гг. акцент делался на способе осуществления политики органи-

зации, т. е. на управленческие инструменты.

В наши дни коммуникации по-прежнему, или даже в первую очередь, остаются средством формирования политики. Это связано с тем, что политика, которая пользуется наибольшей поддержкой, и есть собственно легитимная политика организации. В результате за коммуникациями закрепились специальная функция, и она заняла свое место среди прочих управленческих инструментов – маркетинга, финансов, планирования и управления производством. Связи с общественностью переросли в управленческий инструмент и стали объектом планирования и контроля.

Легитимность компании зависит от способности компании сохранять свое место в системе рыночных отношений. Поэтому и коммуникация должна соответствовать условиям двойной легитимности: внутренней, признаваемой за руководителем и его подчиненными, и внешней, признаваемой экономическими, политическими и нравственными авторитетами, находящимися вне компании.

В этом свете коммуникации выступают в качестве стратегического инструмента, что указывает на расширение круга функциональных обязанностей специалиста по управлению коммуникациями и повышение организационного уровня, на котором происходит формирование решений в этой области.

В связи с процессом интеграции коммуникаций в деятельность организации возникает вопрос о том, кому и какая роль отводится в этих отношениях. Следует ли высшим менеджерам организации самостоятельно формулировать основное направление деятельности, ограничив роль персонала и прочих референтных групп до простого подчинения и следования в указанном направлении, или в процессе поиска направления должны участвовать обе стороны? Эту дилемму часто рассматривают как проблему выбора между односторонними–двусторонними коммуникациями или ассиметричными–симметричными отношениями. Историческое развитие подходов к решению проблемы получило широкое отражение в научной и специальной профессиональной литературе.

Этот процесс выявил необходимость координации сообщений как исходящих из организации, так и происходящих внутри нее. Вследствие того, что термин «коммуникации» все чаще стал употребляться рекламистами для обозначения своей деятельности в сфере рекламы, была разработана концепция роли коммуникаций в корпорации. Ключевой принцип этой концепции теории состоит в том, что все коммуникационные процессы в организации должны быть скоординированы и должны исходить из одних центров корпорации, выбранных в соответствии с организационной

стратегией и зафиксированных в ее миссии.

Общепризнанно, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, опросы показали, что примерно 250 тысяч работников 2000 самых разных компаний обмен информацией представляют как одну из самых сложных проблем в организациях. Эти опросы показывают, что неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения различных проблем организации.

Почти невозможно переоценить важность управления коммуникациями в организации. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их. Однако, как выяснится далее, коммуникации – это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг – это пункт, в котором, если мы будем небрежны и не будем думать о том, что делаем, смысл может быть утрачен.

Размышляя об обмене информацией в организации, обычно думают о людях, которые говорят в процессе личного общения или в группах на собраниях, разговаривают по телефону или читают и составляют записки, письма и отчеты. Хотя на эти случаи приходится основная часть коммуникаций в организации, коммуникации представляют всепроникающий и более сложный процесс. Необходимо изучать природу коммуникации, потенциальные проблемы на пути к пониманию сути сообщений с целью, чтобы можно было предпринять необходимые для эффективного обмена информацией меры. На то, как информация распространяется, осмысливается и становится руководством к действию, влияет стиль управления, существующий в организации. Какие существуют стили руководства в организациях?

Под стилем руководства можно понимать совокупность конкретных способов влияния руководителей на подчиненных и взаимодействие руководителей и подчиненных.

Стиль руководства определяется особенностями организации и ее подразделений, существующим в них порядком ведения дел, позициями высшего руководства, преобладающей системой ценностей и типом культуры, случайными факторами. Стили руководства могут сменять друг друга, например, в зависимости от внешней ситуации, связанной с цикличностью экономических процессов. Попеременное использование двух стилей получило в западном менеджменте название «метод двух

шляп».

Исторически первым и до настоящего времени, видимо, наиболее распространенным на практике является авторитарный стиль, считающийся универсальным. Он основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организации.

Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, соблюдает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют право нарушить. Независимо от личных качеств (доброжелательности, такта и пр.) он будет проводить по отношению к сотрудникам жесткую линию, навязывать им свои решения.

Специалисты выделяют две разновидности авторитарного стиля. «Эксплуататорская» предполагает, что руководитель полностью сосредотачивает в руках решение всех вопросов, не доверяет подчиненным, не интересуется их мнением, берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания. В качестве основной формы стимулирования такой руководитель использует наказание, угрозы, психологическое давление. Сотрудники относятся ко всему происходящему безразлично или негативно, радуются любой его ошибке, находя в ней подтверждение своей правоты. В результате в организации или подразделении формируется неблагоприятный морально-психологический климат и создается почва для развития производственных конфликтов.

При более мягкой «благожелательной» разновидности авторитарного стиля руководитель относится к подчиненным уже снисходительно, по-отечески, интересуется их мнением, хотя, несмотря на его обоснованность, может поступить по-своему, предоставляет исполнителям в ограниченных пределах самостоятельность. Мотивирование страхом наказания здесь имеет место, но оно минимально.

Применение авторитарного стиля может быть эффективным тогда, когда подчиненные полностью находятся во власти руководителя, например на военной службе, или безгранично ему доверяют (скажем, как актеры режиссеру или спортсмены тренеру), а руководитель уверен в том, что они не способны самостоятельно действовать правильным образом.

Сильные стороны авторитарного стиля – быстрота в решении различных вопросов, облегчение построения стратегии и предвидение результатов от определенных действий. Слабая сторона – погашение личной инициативы сотрудников компании. При авторитарном стиле руководства руководитель подавляет своих сотрудников, а ведь надо учитывать, что сотрудникам свойственно формирование собственного мнения и появле-

ние интересных идей, которые могут быть использованы при руководстве компанией. К тому же, если компания большая, то ему приходится назначать управляющего или формировать команду топ-менеджеров, которые будут управлять каждый своим подразделением.

Демократический стиль предполагает распределение полномочий – ключевые позиции руководства компании остаются у лидера, но по остальным вопросам руководство может распределяться. Например, какая-то часть полномочий лежит на вице-президенте компании, какая-то часть на финансовом директоре, какая-то часть на топ-менеджерах и т. д. Самые важные решения принимаются руководителем, остальные решения принимают его подчиненные, каждый на своем уровне. В данном случае осуществляется активное взаимодействие в обоих направлениях – и со стороны руководителя, и со стороны сотрудников.

Организации, в которых доминирует демократический стиль управления, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательно, а успех служит вознаграждением.

Демократический стиль руководства апеллирует к высшим уровням потребностей. Настоящий демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации, что повышает степень мотивации к работе, и то же время осуществляет довольно жесткий контроль над ними. Таким образом, демократическое руководство характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении.

Как у авторитарного, у демократического стиля руководства выделяют две формы: «консультативную» и «партиципативную». В рамках «консультативной» руководитель хотя и не полностью, но в значительной мере доверяет подчиненным, интересуется их мнением, настроениями, советуется с ними, стремится использовать все лучшее, что они предлагают. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства и обычно стараются оказать своему начальнику посильную помощь и поддержку.

«Партиципативная» форма демократического руководства предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах (и тогда они ответят тем же), всегда их выслушивают и используют

все конструктивные предложения, привлекают их к постановке целей и контролю, что дает возможность им не ощущать себя пешками. Все это сплачивает коллектив.

Обычно демократический стиль руководства применяется в том случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее много новизны и творчества.

Сильные стороны такого стиля руководства: усиление личных обязательств тех сотрудников компании, на которых лежит частичное принятие решений и ответственность, и высвобождение большего количества времени руководителя. Слабая сторона такого стиля руководства: требует много времени на согласование работы между различными подразделениями компании, между различными управленцами разного уровня.

Суть либерального стиля руководства (нейтрального, попустительского) состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, задает границы решения, а сам отходит на второй план. Руководство компанией осуществляет группа руководителей, например совет директоров или топ-менеджеры.

За собой руководитель сохраняет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты, то есть сам он выполняет, скорее, представительские функции. В результате возникает самоуправление компанией на демократических основах, в том режиме, который наиболее приемлем для компании. Происходит активный обмен мнениями в области руководства компанией среди первых лиц, осуществляющих руководство. При этом поощрение и наказание отступают на второй план по сравнению с внутренним удовлетворением, которое получают подчиненные от реализации своего потенциала и творческих возможностей. Подчиненные избавлены от постоянного контроля, «самостоятельно» принимают решения и стараются найти путь их реализации в рамках предоставленных полномочий. Такая работа приносит им удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

Применение этого стиля имеет все большее распространение из-за растущих масштабов научно-технической деятельности и опытно-конструкторских разработок, которые выполняются высококлассными специалистами, которые не хотят находиться под давлением и опекой. Его эффективность зависит от реального стремления подчиненных к этому, четкой формулировки руководителем задач и условий их деятельности,

его справедливости в отношении оценки результатов и вознаграждения.

Слабая сторона данного стиля: группа руководителей не всегда может договориться. В бизнесе бывают ситуации, когда именно один лидер должен решить какой-либо вопрос и принять ответственность на себя. Особенно это касается кризисных ситуаций в компании, когда под воздействием давления, стресса, цейтнота группа может быть дезориентирована, потерять единство, растеряться, и именно решение одного лидера может спасти положение. Такой стиль может превратиться в бюрократический, когда руководитель совсем устраняется от дел. Он передает все управление в руки независимых руководителей, которые от его имени управляют коллективом, применяя жесткие авторитарные методы руководства. Сам же он делает вид, что власть находится в его руках, а на самом деле все больше становится зависимым от своих помощников.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий – это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории. Скорее, стиль данного руководителя может быть соотнесен с какой-то позицией в определенном континууме

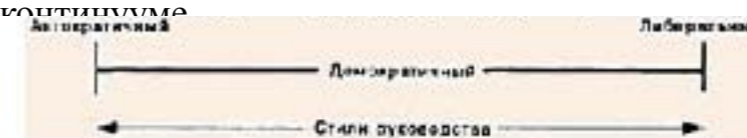


Рис. 5. Авторитарно-либеральный континуум стилей руководства

Авторитарный, демократический и либеральный стили управления не имеют между собой барьера и на деле плавно переходят друг в друга, образуя непрерывную цепочку (рис. 5).

### Вопросы к главе

1. Дайте определение организации.
2. Назовите факторы, определяющие внутреннюю среду организации?
3. Укажите цели организации, ее структуру.
4. Как коммуникации влияют на тип организации, какие типы организации Вы знаете?
5. Дайте характеристику известным Вам типам организации.
6. По какому критерию различается управленческая информация?
7. Какие типы управленческой информации Вы знаете?
8. Опишите роль коммуникации в организации, начиная с 60-х гг. по



настоящее время.

9. Какова роль коммуникации как стратегического инструмента в организации?

10. Какова роль неформальных структур в организации?

### CASE-STUDY № 5

#### Как «работают» информационно-коммуникационные системы в компании «Транстур Тревел»<sup>31</sup>

Вашему вниманию предлагается интервью с генеральным директором «Транстур Тревел», из которого становится ясно, как проходил процесс становления организации, деятельность которой направлена на услуги сервисного обслуживания, в чем специфика работы этой организации, ее структура. Как коммуникационно-информационные системы работают в данной организации.

– Алексей, как и когда была создана компания «Транстур Тревел»?

– Компания была основана в 1995 году. Тогда мы позиционировали себя как консолидатора-оптовика по продаже авиаперевозок. Сконцентрировав на этом все свои силы, к концу 1990-х годов турфирма стала одним из ведущих агентов крупнейших иностранных и российских авиакомпаний, сформировала широкую субагентскую сеть в Москве. В рамках расширения сотрудничества с турагентствами «Транстур» ввел дополнительные услуги: выписка железнодорожных билетов и бронирование отелей в качестве прямого агента МЖА и глобальной дистрибутивной системы «Гулливер». Накопленный опыт и сложившиеся дружеские отношения с партнерами позволили в 2000 году предложить свои услуги новой на тот момент категории рынка: корпоративным клиентам Москвы.

Для многих компаний турагент является своего рода «личным доктором», к которому обращаются при возникновении любых проблем и вопросов. Поэтому в 2003 году руководство нашей фирмы приняло решение о выделении корпоративного обслуживания в самостоятельное направление бизнеса. Расширился спектр предлагаемых услуг, в ассортимент были включены практически все виды сервиса, востребованные этим сегментом рынка: бронирование авиа- и железнодорожных билетов, VIP-залов в аэропортах, отелей в Москве, других городах России, СНГ и за рубежом, медицинское страхование, паспортно-визовый консалтинг, организация конференций, семинаров, выставок, праздников и корпоративных мероприятий. Мы и сейчас постоянно прислушиваемся к новым пожеланиям наших клиентов, стараемся совер-

<sup>31</sup> Дементьев С. Команда профессионалов // Турбизнес. 2007. № 7. С. 32–33.

шенствовать бизнес-процессы и качество наших услуг.

– С кем вы начинали «строить» компанию?

– У истоков компании стояли несколько частных лиц. Встать на ноги и удержаться на плаву в то смутное время удавалось не каждому. Мы старались идти своим путем, сохранили порядочные отношения и чувство собственного достоинства. Первоначально штат фирмы включал три-четыре человека. Но постепенно численность персонала увеличивалась. Сегодня в «Транстур Тревел» около 50 сотрудников, их стаж работы и компании составляет в среднем более пяти лет, а у некоторых приближается к десяти годам.

– Как вы пережили кризис 1998 года?

– Во время кризиса наша компания ни на одну секунду не остановила выписку билетов и предоставление других услуг. Мы оперативно ввели новые временные инструкции и максимально задействовали собственные ресурсы. В результате не только не потеряли объемы продаж и доходов, но еще и заработали на реализации авиабилетов, так как в тот момент многие бизнесмены и частные лица начали активно летать для решения финансовых проблем. Сразу же после 18 августа одна из крупных иностранных авиакомпаний прислала к нам в офис своих представителей и потребовала немедленно расплатиться наличными по всем проданным авиабилетам, а также срочно сдать весь сток бланков. Мы незамедлительно это сделали, чем немало их удивили. Наше сотрудничество продолжилось, через некоторое время мы стали одним из первых российских агентств, кому эта авиакомпания вернула сток бланков для выписки билетов. Таким образом, мы не только продолжили нормальную работу, но и сохранили хорошие отношения с партнерами и клиентами, приобрели бесценный опыт управления компанией в кризисной ситуации.

– Каковы направления деятельности компании сегодня?

– Сегодня «Транстур Тревел» является одной из ведущих компаний, предоставляющих полный спектр туристических услуг трем категориям клиентов: турагентствам, юридическим (коммерческим фирмам и государственным организациям) и частным лицам. Помимо стандартных туристических услуг (оформление авиационных и железнодорожных билетов, бронирование отелей и автомобилей, паспортно-визовый консалтинг) мы предлагаем уникальный для отечественного рынка набор услуг – оформление билетов на поезда европейских железных дорог, паромные перевозки по акваториям Балтийского, Средиземного и Северного морей, оформление билетов на спортивные, культурные и зрелищные



мероприятия по всему миру и многое другое.

– *Какова структура «Транстур Тревел», сколько у нас офисов?*

– Офисы компании работают в Москве и Санкт-Петербурге. Два московских офиса, в центре и на севере города, – мощные сервисные узлы, специализирующиеся на оказании самого широкого спектра услуг и обработке большого количества заказов. Мы были приятно удивлены стремительным ростом и динамичным развитием нашего офиса в Санкт-Петербурге. Наши наиболее крупные и загруженные отделы – авиабронирования, железнодорожный, бухгалтерия и отдел доставки. В связи с внедрением новых технологических платформ, программного обеспечения, развитием интернет-продаж и продвижением услуг через корпоративный сайт в последнее время получил мощный стимул к развитию отдел информационных технологий. Мы ведем агрессивную политику по захвату корпоративного рынка Москвы, поэтому уделяем много внимания развитию отдела корпоративного обслуживания.

– *Как вы мотивируете своих сотрудников?*

– Наша компания молодая – нам всего 12 лет, у нас молодое руководство, средний возраст менеджеров – 30 лет. Именно поэтому мы легко воспринимаем новые технологии, идеи и веяния рынка. Мы привыкли работать в условиях постоянной загрузки и нехватки времени. Приветствуем инициативу и творческий подход, даем сотрудникам большую свободу деятельности и принятия самостоятельных решений в отведенном им поле ответственности. В то же время мы отслеживаем результативность каждого менеджера, предлагаем возможности карьерного роста или переквалификации. Поэтому у нас немало сотрудников, поднявшихся от должности курьера до начальников отделов.

Все работники, проявившие особую активность и добившиеся высоких показателей продаж, обязательно отмечаются на ежегодном собрании компании, получают ценные призы в виде бесплатных авиабилетов, путешествий, туров и других подарков.

– *Какую долю на рынке компания занимает сегодня?*

– К сожалению, точной статистики у нас нет. Основываясь на внутренних исследованиях, проведенных нашими специалистами, мы считаем, что эта доля достаточно велика. Дело в том, что на протяжении последних пяти лет «Транстур» постоянно входит в тройку лидеров на рынке продаж авиаперевозок практически всех иностранных и российских авиакомпаний, имеет субагентскую сеть, насчитывающую около тысячи туристических агентств и более 800 крупных корпоративных клиентов. И это не считая частных лиц. Учитывая темпы развития бизнеса, расши-

рение спектра услуг и значительный прирост продаж уже в начале этого года, мы надеемся, что доля рынка, занимаемого «Транстур Тревел», в этом году увеличится еще на несколько процентов. Особенно в сегменте корпоративного обслуживания.

– *В чем вы видите сильные и слабые стороны компании?*

– Мы молоды, активны, оперативны и динамичны. Впрочем, наши плюсы зачастую оборачиваются и некоторыми сложностями. Например, значительные объемы продаж и большой штат вызывают определенные проблемы в управлении компанией: надо постоянно вводить новые системы отчетности, выстраивать бизнес-процессы и активно внедрять новые решения, что отнимает много сил и энергии руководства. Высокие темпы роста делают острой проблему поиска персонала, которой, как я знаю, озабочена не только наша компания, но и большинство фирм Москвы. С другой стороны, наши слабые стороны – как раз и есть те силы, которые постоянно заставляют нас задумываться, находить интересные решения и не стоять на месте.

– *Кто ваши конкуренты?*

– Большинство конкурентов являются нашими хорошими знакомыми и друзьями, так как мы вместе начинали закладывать фундамент туристической современной России. За долгие годы становления рынка мы пережили много побед и поражений, что, конечно, нас сблизило. Мы часто контактируем друг с другом для обсуждения различных вопросов развития бизнеса, делимся профессиональным опытом.

– *А кто ваши партнеры?*

– Поскольку наш бизнес очень разносторонний, у нас много партнеров в различных сферах туризма. Это более 60 авиакомпаний, РЖД и Deutsche Bahn, известные гостиничные цепочки, такие как InterContinental, Hyatt, Starwood, отели класса люкс, гостиницы в Москве и других городах России, глобальные дистрибутивные системы – Amadeus, Sabre, Gullivers Travel, московские туроператоры и принимающие компании за рубежом. С большинством из них нас связывают прочные отношения и долгие годы сотрудничества. Без их помощи и поддержки мы бы никогда не добились успеха.

– *Как ваша компания работает с турагентствами?*

– Мы сотрудничаем с огромным количеством известных московских и петербургских турфирм и хорошо понимаем, насколько непросто их бизнес. Поэтому стараемся оказать им всевозможную помощь и поддержку: консультируем по авиационным и финансовым вопросам, обрабатываем срочные заказы, решаем проблемные и конфликтные ситуации,

предоставляем все необходимые бухгалтерские и отчетные документы, выплачиваем бонусы и вознаграждения за большие объемы продаж, приглашаем в ознакомительные туры, проводим семинары и бизнес-завтраки совместно с ведущими иностранными и российскими авиакомпаниями. Хочется надеяться, что начало продаж в Интернете и введение электронных билетов позволит многим туристическим агентствам в регионах РФ воспользоваться нашими профессиональными наработками, по достоинству оценить качество предоставляемых нами услуг. Мы обязательно постараемся привлечь к сотрудничеству российские региональные турфирмы, применив метод дистанционного обслуживания, которым уже давно пользуется весь цивилизованный мир.

– *Каковы планы компании на ближайшие два-три года?*

– Сейчас достаточно сложно выстроить четкие планы развития, ведь в ближайшее время туристический рынок России ждут большие перемены. Это касается как авиационного (электронные билеты, BSP, торговля по некомиссионным тарифам), так и туроператорского бизнеса, да и визовых правил. Но мы постоянно «держим руку на пульсе», так что стараемся своевременно корректировать свою деятельность, чтобы соответствовать новым условиям работы. Мы будем придерживаться своей стратегической линии по автоматизации всего процесса предоставления услуги и внедрения высоких технологий и новых информационных платформ. Основным направлением нашего бизнеса останется предоставление услуг юридическим лицам, а также продвижение онлайн-продаж. Стратегия нашей компании – это сохранение профессиональной специализации, поскольку именно она является настоящей гарантией качества обслуживания клиентов.

#### **Вопросы к case-study**

1. Каковы были условия создания компании «Транстур Тревел»?
2. Какова структура компании и основные направления ее деятельности?
3. Что Вы можете сказать о персонале компании, как мотивируется деятельность сотрудников?
4. Какое место занимает компания на рынке и каковы ее слабые и сильные стороны?
5. Как компания «Транстур Тревел» выстраивает коммуникации с конкурентами и партнерами?
6. Выгодно или нет компании «Транстур Тревел» работать с туристическими агентствами и почему?
7. Постройте коммуникативную сеть, в рамках которой функционирует

компания.

#### **CASE-STUDY № 6**

##### **Управление коммуникациями как циклический процесс<sup>32</sup>**

Управление функционирует в информационных потоках, охватывающих все вертикальные и горизонтальные, формальные и неформальные каналы коммуникации системы. Всякий намёк на фиксацию начального звена управленческого цикла не может обойти функцию «коммуникации». Собственно управленческий контур – это кольцо циркулирующей информации, которую осуществляет многогранная активность механизмов интеллекта с помощью разнообразных технологий или вспомогательных инструментов.

Цели и их «ветвящееся древо» образуют каркас жизнедеятельности системы, внутри которой функционирует множество контуров управления с разным временным циклом и длительностью переходов от одного звена к другому. Особенность статуса цели заключается в том, что она лежит за пределами настоящего, она превосходит будущее, на реализацию которого мобилизуются внутренние и внешние ресурсы системы. Сколько целей и частных задач, столько контуров управления. Но есть один, генеральный, который работает на стратегию. Он координирует циклы всех контуров, определяет макроструктуру системы в целом и её главный сценарий поведения – тот сценарий, который она стремится реализовать в контексте общей стратегии развития. Модель замкнутого контура, или механизма саморегуляции малого и большого охвата, присутствует во многих сферах взаимодействия элементов социотехнических систем (таковы производственные организации людей). Такая модель характерна и для диалогических форм коммуникации человека с человеком. Она нашла применение в разработке трёх этапов контроля Портера (Майкл Портер – один из ведущих мировых специалистов в области конкуренции (в том числе и международной) и корпоративной стратегии. Его модель «пяти сил» изучают во всех бизнес-школах мира, начиная с 80-х годов. В разное время он консультировал по вопросам конкурентной стратегии глав государств и корпораций (AT&T, DuPont, Procter & Gamble, Royal Dutch Shell и др.). Сейчас профессор кафедры делового администрирования Гарвардской бизнес-школы.

Нам видится, что цель создаёт его обод. Обод вместе с функцией контроля образуют механизм мониторинга. Развивая метафору, мы образ «колеса» или «обода» заменили бы образом «многожильного каната». Его упругость и гибкость определяются информационной насыщенностью и минимальными искривлениями, которые неизбежны, когда этот механизм

<sup>32</sup> Родина Л.А. Проблемы структурирования научного знания в аспекте систематизации управленческой информации // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 5. С. 116–119.

переходит в сферу практической деятельности и общения людей. Каждый новый узел создаёт последующая функция алгоритма в ведущем механизме, а все остальные базовые функции соучаствуют в управлении как вспомогательные звенья функционального комплекса или системы управления

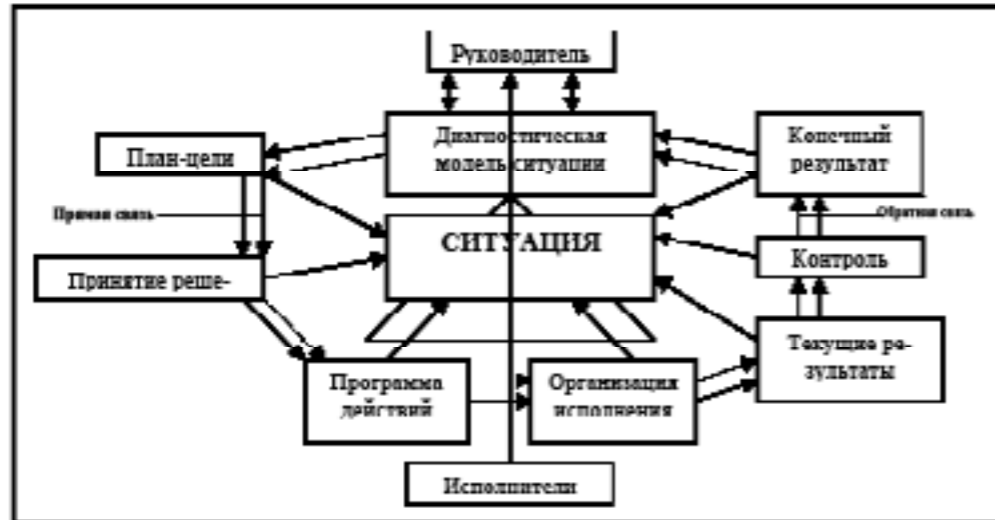


Рис. 6. Управленческий механизм как циклический процесс

Принятие решений выступает как сквозная функция выбора из числа имеющихся возможностей. Она становится автономным механизмом поиска, генерации и выбора альтернатив, когда возникает ситуация, лежащая за пределами опыта и рутины, а по каналам обратной связи поступает отрицательная информация.

Функции управления связаны с актом или процессом выбора. Вместе с тем принятие решений выступает механизмом их осуществления. С этим тезисом можно согласиться, если функцию контроля и коррекции замкнуть в контуре решения частной или дробной задачи, а за основу взять модель «решенческого кольца».

Однако нам представляется, что будет неточно замыкать кольцо механизма принятия решений на функции контроля и упускать его генетическую связь с параметрами цели или древа задач. Управленческий цикл – это механизм двуединой спирали.

Первая спираль – восходящие каналы оценочной информации о текущем положении дел. Эти диагностические потоки отражают движение ресурсов на разных стадиях делового цикла предприятия в целом или одного из бизнесов. Они же фиксируют изменения ключевых переменных или факторов внешней и внутренней среды, обеспечивая почву для прогноза. Восходящие коммуникации «снизу вверх» фильтруют, концентрируют и обобщают информацию

на каждом новом витке иерархии руководителей. Их сущность – обобщение диагностической и прогностической информации о макросреде и микросреде. Добавим, что свёртывание предполагает и ответвление потоков информации в соответствии с кругом полномочий каждой ступени власти и ее специализации. Вторая спираль, напротив, развёртывает информацию, переводит ее на прагматический уровень.

На стадии реализации эта спираль становится петлёй обратной связи. Полноценный контур управления обязательно включает в себя единство прямой и обратной связи.

Пренебрежение этим единством ведёт к деформации механизма управления, снижает его эффективность, так как пространство управленческих отношений утрируется психологическими искажениями, обусловленными субъективными пристрастиями сознания.

Нисходящие потоки управленческой информации приводят в действие исполнительные структуры, которые осуществляют предметную реализацию целей и задач, представленных в общих планах и исполнительских программах «сверху вниз». Известная диалектика мышления «от практики конкретного к обобщённому и абстрактному знанию, а от него обратно к практике» находит в управленческих взаимоотношениях зримое предметное выражение.

Обозначим эти две стороны медали. Первая спираль – интеллектуальная, она предполагает способность оперировать символами или знаками как носителями динамической информации и проецировать её на предметный мир. Вторая спираль – прагматическая, представлена переводом информации в статическое состояние, воплощённое в продуктах труда, спроецированных на потребности людей. Каждый из витков имеет горизонтальное измерение – коммуникации, которые охватывают службы и подразделения одного яруса.

Количество горизонтальных связей пропорционально децентрализации власти и уровню развития партисипативной культуры в организации (культура «участия» команды). От них зависит мобильность организации.

Эти спирали нельзя разорвать. Быть может, именно они начинают и заканчивают постоянно возобновляющийся круг движения информации и определяют состоятельность субъекта управления? Ведь любая цель в жизни и работе каждого из нас формируется на основе сложившегося видения ситуаций в общих потоках личной и деловой информации. Если в устоявшихся условиях цель может предварять сбор информации, которая интегрируется со сложившимся представлением, то в новых условиях, при резких изменениях внешней среды ориентировочная коммуникация в потоках информации и диагностика ситуации будут предварять постановку целей. Чем меньше «шумов» или «кривых зеркал» в этих потоках, тем выше культура партнёрства людей, находя-

щихся на разных этажах социальной пирамиды.

Эскалация темпов всех сторон жизни приводит к тому, что успеха добивается лишь тот, кто успевает адаптироваться к ускоряющимся потокам информации. Особенно эти процессы характерны для управления. Ускоренно катящееся колесо управленческого цикла («колесо в колесе», по Г. Саймону) можно остановить только умозрительно (рис. 6). Давайте вообразим себя в состоянии руководителя, испытывающего потребность что-то изменить в окружающем мире или ситуации. На наш взгляд, первое, что он должен сделать, – собрать информацию о положении дел и тенденциях развития событий. Отталкиваясь от этой посылки, мы можем возвести в доминирующий статус функции коммуникации и прогнозирования (по крайней мере на стадиях, предшествующих целеполаганию и планированию). Прогнозирование становится важнейшей функцией при определении целей организации (в особенности при переходе от цели к разработке планов деятельности). Есть все основания соединить в один блок четыре функции управления: «диагноз – прогноз – целеполагание – планирование». Любая цель как вектор, направленный в будущее, должен опираться на предвидение. Взаимопроникновение и тесное переплетение функций управления особенно характерно для первых стадий переработки информации и проектирования моделей будущего. Данное положение подтверждает трактовка планирования в двух значениях. В узком значении его ставят между этапами прогноза и организацией исполнения. В широком значении планирование включает функции целеполагания и прогнозирования.

Если объединить в один блок все доминирующие функции первых этапов цикла, то они принципиально сводятся к предвосхищению будущих состояний и сценариев поведения. Степень конкретизации сценариев и планов действия ставит проблему разработки реальных способов и программ поведения. Эти программы и плановые задания должны быть адекватны условиям среды, возможностям организации, субъектам исполнения, соответствовать ряду критериев распределения ресурсов во времени и рискам.

#### Вопросы к case-study

1. Каковы основные функции управления?
2. Когда прогнозирование становится важнейшей функцией организации?
3. Какова роль «шумов» и «кривых зеркал» в управлении?
4. Почему управление – это «катящееся колесо»?
5. Через какие коммуникации осуществляется движение информационных потоков?

### Глава 3 КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ

Эффективность управления определяется грамотным и умелым использованием системы коммуникаций в организации, пониманием особенностей обмена информацией на всех уровнях.

Система коммуникаций организации включает в себя коммуникационные сети, которые предполагают посылку и получение сообщений с целью осуществления полезного взаимодействия членов организации на различных уровнях.

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Коммуникационная сеть обеспечивает: во-первых, реалистичность осуществления стратегического плана организации, а также выполнение задач и инициатив структурных подразделений; во-вторых, способ оценки организационной культуры и отношений. Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. В данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а коммуникационные отношения между индивидами<sup>33</sup>. Коммуникационная сеть определяет способ, число и тип информации, которую получает каждый член организации, а также является индикатором того, какие именно каналы обмена информацией открыты, а какие закрыты для членов организации.

Коммуникационная сеть не зависит от расположения членов в организации, а исключительно характеризует используемые ими коммуникационные каналы.

В каждой организации складывается уникальный тип упорядочения коммуникативного пространства и обмена информацией между ее членами (табл. 2).

Таблица 2

| <i>Цели коммуникации в организации</i>       |   |
|--|---|
| Цели коммуникации с точки зрения             |   |
| организации                                  | индивида  |
| Установить общие взгляды на окружающую среду | Проверить и расширить картину реальности, узнать о возможностях и опасностях окружающей среды |

<sup>33</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2000. С. 384.

*Окончание табл. 2*

| Цели коммуникации с точки зрения   |  |
|--|--|
| организации  | индивида   |
| Побудить новых членов к выполнению каких-либо ролей и соблюдению норм и обычаев  | Приобрести навыки, необходимые для устроенной жизни в обществе   |
| Предоставить развлечение для членов общества, отключить их внимание от неудовлетворенности жизнью                      | Получить удовольствие от работы, избежать реальных проблем в жизни   |
| Добиться общественного единения, завоевать сторонников и последователей, установить контроль над поведением работников | Предпринять соответствующие действия на основе полученной информации и наметить предпочтительную линию поведения |

Это указывает на значимость фактора межличностного взаимодействия в любой коммуникации. За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как открытость в коммуникации и адекватность обратной связи. Первое измерение включает степень открытости индивида в процессе коммуникации для других в целях получения ответной реакции от них, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них. Рассматривая особенности управления межличностными коммуникациями, исследователи большое внимание уделяют коммуникационному стилю.

Коммуникационный стиль – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другим.

Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, так же как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с тем или иным стилем.

Наряду с понятием «стиль руководителя», о котором мы говорили выше, в литературе также встречается понятие «ориентация руководителя». Здесь выделяют ориентации руководителей на интересы и потребности подчиненных, на официальные задачи организации, на себя. Каждая из этих ориентаций представляет собой ту или иную крайность. Оптимальная ориентация руководителя должна сочетать направленность на достижение целей

организации и внимание к интересам и потребностям подчиненных.

Стили коммуникаций, по мнению многих исследователей, пересекаются со стилями руководства. И это естественно: руководство – это управление людьми в процессе коммуникации, взаимодействия, а стиль – излюбленный набор методов, приемов осуществления руководящих воздействий.

«Практика эффективной коммуникации свидетельствует о преобладании стиля, в котором индивид реализует себя, – он более желателен и используется в большем количестве ситуаций. В отношении использования других стилей важно понимание проблемы эффективной обратной связи, умение раскрыть себя и умение слушать других», – пишут Виханский и Наумов.

Было бы неверно думать, что какой-то один из названных коммуникационных стилей является наиболее желательным.

Понимание процесса межличностного обмена информацией способствует росту эффективности управленческой деятельности. Однако в дополнение к межличностным контактам управляющий должен иметь представление о преградах на пути обмена информацией в организации и методах совершенствования такого обмена. О сильном влиянии коммуникации на успехи организации сообщал Артур Вуд, бывший руководитель фирмы «Спирс». Рассказывая о том, как его фирма сумела увеличить объем продаж с 5 до 15 млрд долларов в год, он заявил: «Много лет назад мы поняли, что существует только один способ расширить дело – улучшить коммуникации»<sup>34</sup>. Бесспорно, что коммуникацией надо управлять.

«Коммуникационные проблемы организации напрямую связаны с коммуникационными потребностями организации»<sup>35</sup>, – пишет Зверинцев. Он также считает, что выявление коммуникационных проблем организации начинается со сбора информации о ее внутренней и внешней среде, с функционирования любой управленческой системы. В определенном смысле менеджмент носит характер информационного процесса.

Согласно концепции Питера Дойля, известного европейского специалиста в области менеджмента, основу организации составляют:

- 1) сотрудники предприятия;
- 2) организационная структура;
- 3) стратегия;

<sup>34</sup> Вуд А. Управление в организации. СПб.: Питер, 1997. С. 43.

<sup>35</sup> Зверинцев А.В. Коммуникационный менеджмент. СПб.: Союз, 1997. С. 76.

4) системы.

По мнению Дойля, руководителям необходимо позаботиться о создании систем, удовлетворяющих трем критериям. Во-первых, информационные системы должны обеспечить круг данных о деятельности компании. Во-вторых, информация должна быть доступной. Наконец, доступ к информации должен быть быстрым<sup>36</sup>.

В общем виде коммуникационный менеджмент (управление коммуникациями организации) может быть определен как профессиональная деятельность, направленная на достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой.

Понимание процесса межличностного обмена информацией способствует росту эффективности управленческой деятельности. Однако в дополнение к межличностным контактам управляющий должен иметь представление о преградах на пути обмена информацией в организации и методах совершенствования такого обмена.

Однако при всем многообразии вариантов исследователи выделяют общие черты, предопределяющие построение и использование того или иного вида коммуникационной сети.

В учебнике О.С. Виханского, А.И. Наумова «Менеджмент» представлена модель коммуникационной сети организации.

В данном случае рассматриваются не индивиды, как таковые, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть включает в себя потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Она может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Например, коммуникационная сеть в группе из 12 человек более разнообразная и сложная, чем в группе из 3 человек. В зависимости от того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

По Виханскому и Наумову, существуют образцы коммуникационных сетей для групп одной и той же или разной численности. Три, четыре человека объединяются по интересам и потребностям в группу, как бы составляя ячейку одной большой сети. Авторы дали им название в зависимости от структуры группы: кружок, колесо, цепочка, альфа и т. д.

В сетях типа «кружок» члены группы могут взаимодействовать только

<sup>36</sup> Дойль П. Маркетинг, менеджмент и стратегии. СПб.: Питер, 2007. 544 с.

с теми, кто расположен рядом с ними.

В сетях типа «колесо» подчиненные взаимодействуют друг с другом через своего начальника. Объективная основа такой ситуации заключается в том, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы.

Эти сети характеризуются тем, что информация в группах, выстроенных подобным образом, распространяется последовательно от одного сотрудника к другому. При данных типах ограничивается количество источников и каналов информации (их не больше двух)<sup>37</sup>.

Все каналные сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Централизованные типы коммуникационных сетей основаны на обмене информацией между элементами социальной системы (организации) исключительно через посредника, который имеет монополию на передачу сообщений от одного к другому.

Нельзя утверждать, что какой-либо тип коммуникативной сети является исключительно эффективным вне зависимости от ситуации, целей и предполагаемых результатов деятельности. Тем не менее наиболее приемлемым типом организации коммуникативной сети в организации специалисты считают всеканальные сети. Именно этот тип позволяет использовать самое большое количество каналов коммуникации, соединяя в себе преимущества сетей типа «кружок» и «колесо».

Многоканальный обмен информацией позволяет достигать высокой степени участия во взаимодействии всех сотрудников организации, предоставляет возможность полностью удовлетворить их собственные коммуникативные потребности. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках коммуникационной сети организации.

Потребности организационной коммуникации определяют формирование структуры вертикальных и горизонтальных коммуникативных связей, которые обеспечивают выполнение должностных обязанностей всеми членами организации.

Вертикальные связи строятся по линии руководства – от начальника к подчиненному. Иерархическое и многоуровневое строение организации предполагает доминирование односторонней коммуникации руководителя с подчиненным. Таким путем подчиненным сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях. Например, вице-президент или заместитель директора может сообщить управляюще-

<sup>37</sup> Более подробно см.: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. СПб.: Гардарики, 2000. С. 384–387.



му одного из подразделений о предстоящих изменениях в производстве. В свою очередь, управляющий подразделением должен проинформировать подчиненных ему заместителей и т. д.

Эффективность подобной коммуникации определяется продуманностью сообщений, степенью искажения первоначальной информации посредниками и степенью ясности сообщений для подчиненных. Информировав и инструктировав своих сотрудников относительно принятых решений и особенностей предстоящего задания, руководители обеспечивают обратную связь только в виде правильно или неправильно проделанной работы.

Такой тип коммуникации называют директивным, поскольку он исключает взаимообмен информацией. Очевидно по этой причине многие авторы классифицируют вертикальные связи на восходящие и нисходящие коммуникации, ибо коммуникация нуждается и в обратной связи.

Нисходящие коммуникации представляют собой поток информации от высших уровней руководства к низшим, подчиненным.

Нередко нисходящие, вертикальные коммуникации бывают неудачными. Это случается тогда, когда топ-менеджмент не готов к эффективному общению, когда «...руководству не удалось заложить прочный фундамент и его коммуникативный «дом» покоится на песке»<sup>38</sup>. Для того чтобы нисходящая коммуникация была эффективной, руководство организации должно развивать положительное отношение к коммуникациям. Это значит, что, во-первых, топ-менеджеры должны быть убеждены, что общение с подчиненными – важная часть их работы. Во-вторых, необходимо тщательно работать над информацией, чтобы она была интересна сотрудникам. В-третьих, руководство должно сознательно планировать коммуникации. В-четвертых, менеджеры должны работать так, чтобы завоевать доверие, которое является важнейшим условием коммуникаций всех видов.

Иногда в процессе нисходящих коммуникаций обнаруживаются коммуникативные перегрузки – это когда менеджеры передают сотрудникам огромное количество информации, которое не осмысливается персоналом и не соответствует реальным потребностям тех, кому передали информацию, в то время как сотрудники организации имеют множество коммуникативных потребностей, которые не всегда учитываются менеджерами. Это противоречие осложняет коммуникацию. Каковы же коммуникативные потребности сотрудников? Отвечая на этот вопрос,

38 Ньустром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000. С. 65.

почти все авторы, исследующие коммуникационный менеджмент, приходят к мнению, что одной из коммуникативных потребностей является инструктаж по поводу выполнения рабочего задания. Следующей потребностью выступает потребность в объективной информации; может быть и такая коммуникативная потребность, как обучение сотрудника по мере необходимости. Это важно в том случае, если сотрудник выполняет нестандартную, творческую работу и у него время от времени появляются вопросы, на которые он не может получить ответа в организации. Тогда и необходимо обучение. Еще одна коммуникативная потребность – обратная связь по результатам деятельности, работник остро нуждается в ответной реакции менеджмента по поводу результатов выполнения заданий.

Персонал также нуждается в новой информации, но не запоздалой, которую сотрудники уже могли получить из других источников. И наконец, к коммуникативным потребностям сотрудников организации относится социальная поддержка, т. е. стремление индивида к ощущению заботы, уважению со стороны окружающих, оценке их деятельности руководством организации.

К вертикальным коммуникациям относятся также и восходящие коммуникации (или передача информации с низших уровней на высшие), которые могут заметно влиять на производительность труда, эффективность работы фирмы. Необходимо, чтобы некая информация в виде наблюдений или какого-то рационализаторского предложения, возникшего на низшем уровне организации, могла беспрепятственно подняться наверх. И уж если говорят о сложностях в осуществлении нисходящей коммуникации – коммуникации «сверху вниз», то осуществление коммуникации «снизу вверх» (восходящей) еще более затруднительно. Формальная коммуникационная сеть всегда более ориентирована на поддержание коммуникационных потоков сверху вниз, а не наоборот.

Поэтому зачастую в крупных организациях с развернутой иерархической структурой руководитель оказывается в положении наименее информированного члена организации.

В науке управления общепризнано, что эффективное функционирование любой организации предполагает «бесперебойную» подачу необходимой информации не только «сверху вниз», но и «снизу вверх», поскольку таким образом устанавливается обратная связь между руководителем и подчиненными<sup>39</sup>.

39 Ньустром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000.

Рассматривая деятельность того или иного руководителя в системе коммуникаций организации, необходимо отметить, что восприятие им информации, идущей «снизу», обусловлено наличием у него соответствующей субъективной потребности и пониманием важности данной информации.

Полный и всесторонний анализ полученной при этом информации позволяет руководителям принимать решения с учетом мнений членов организации, что, несомненно, рационализирует управленческие решения, позволяя избежать лишних усилий. Однако восходящая информация нередко искажается посредниками, желающими «сгладить углы» и не желающими поднимать ту или иную проблему, опасаясь негативной реакции руководства. Как результат, эффективность решений, принятых на основе такой информации, значительно снижается раз от раза, приводя к серьезному разрыву между мнимым и реальным положением дел в организации.

Можно сгруппировать и преграды, возникающие в коммуникационном процессе организации.

*Искажение сообщений.* Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин. Сообщения могут искажаться непреднамеренно ввиду затруднений в межличностных контактах. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщений могут возникать также в результате фильтрации. Фильтрация – это определенная форма цензуры снизу как естественной склонности многих работников доводить до сведения начальства только то, что, как им представляется, оно хотело бы услышать.

Концепция фильтрации относится к тенденции искажения сообщений по мере их движения вверх, вниз или с уровня на уровень организации или отдела. В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем чтобы с одного уровня организации или отдела на другой направлялись только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения движения информации и придания сообщению большей ясности различные сведения приходится суммировать и упрощать перед направлением сообщений в разные сегменты организации. По-

скольку именно менеджеры определяют, какие сообщения направлять, всевозможные преграды в межличностных контактах могут подталкивать их к отсеиванию одних и акцентированию других сообщений. Такой отбор может стать причиной непопадания важной информации в другой сектор организации или поступления информации туда с существенным искажением содержания или с задержкой. Согласно одному исследованию, лишь 63 % содержания информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов, 40 % – до начальников цехов и 20 % – до рабочих<sup>40</sup>.

Сообщения, отправляемые наверх, могут искажаться в силу несоответствия статусов уровней организации. Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией. Это приводит к тому, что подчиненный не информирует руководителя о потенциальной или существующей проблеме, поскольку «не хочет сообщать начальнику плохие новости». Поскольку подчиненные часто хотят получить одобрение руководителя, они могут говорить ему только то, что он хочет услышать. Исследования показали, что статусные различия сильно отражаются на качестве обмена информацией. Дополнительной причиной ухудшения поступающей наверх информации может быть повышенное внимание руководителей среднего звена к сообщениям с верхних этажей власти по сравнению с информацией от подчиненных. В числе других причин, мешающих работникам передавать информацию наверх, могут быть страх перед наказанием и ощущение бесполезности этого дела.

Однако следует отметить, что нередко фильтрация осуществляется на законных основаниях. К примеру, информация может быть перенасыщена техническими терминами или достоверность этой информации вызывает сомнения. В таких случаях топ-менеджер может потребовать от сотрудника передать только основные моменты сообщения. Как отмечают в вышеназванной работе Джон Ньюстром и Кейт Дэвис, «иногда сотрудники в попытке избежать фильтрации добиваются прямого выхода на руководителя, пропуская несколько ступеней в коммуникативной иерархии. Положительной стороной такого выхода является уменьшение степени фильтрации..., отрицательной – нарушение субординации, что вызывает негодование «обойденных» менеджеров, обычно данная практика не поощряется»<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. М.; СПб.; Киев: Вильямс, 1998. С. 239.

<sup>41</sup> Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000.

Еще одной проблемой, связанной с восходящими коммуникациями, является потребность в ответе руководства на переданную ему информацию от сотрудников. Поскольку восходящие коммуникации инициируются работниками и именно они выступают в роли отправителей, они и испытывают потребность в обратной связи. Оперативный ответ руководства поощряет дальнейшие коммуникации снизу вверх, и наоборот, отсутствие ответа руководства подавляет восходящие коммуникации. И последнее, на что необходимо обратить внимание, в восходящих коммуникациях возможны искажения или сознательное изменение сообщения так, чтобы оно способствовало достижению чьих-либо личных целей: увеличению зарплаты, преувеличению собственных достижений, стремлению избежать конфронтации с руководством организации.

Таким образом, для всесторонне эффективного функционирования коммуникационной сети необходимо разрабатывать хорошо продуманные системы вертикальной коммуникации с учетом особенностей данной организации. Наряду с фильтрацией существуют и информационные перегрузки.

Информационные перегрузки как преграды на пути обмена информацией могут также быть следствием перегрузки каналов коммуникаций. Элвин Тоффлер в книге «Шок будущего» пишет: «Вполне возможно случиться так, что волны информации, захлестывающие предприятие, могут заметно подавить способность думать и действовать у руководителей, терзаемых необходимостью принимать неотложные, непрерывные, срочные решения»<sup>42</sup>. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной; то же относится и к обмену информацией. К сожалению, понимание руководителями важности информации может отличаться от понимания таковой другими работниками организации.

*Неудовлетворительная структура организации.* Структура – это логическая взаимосвязь уровней управления и функциональных сегментов, обеспечивающая эффективное достижение целей. Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. В организации с многочисленными уровнями управления велика

С. 68.

<sup>42</sup> Тоффлер Э. Шок будущего. М.: АСТ, 2002 С. 75.

вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Некоторые из наиболее эффективно управляемых американских компаний перешли к структуре с малым числом уровней управления и каналами сравнительно прямого информационного обмена.

К другим аспектам, которые могут вызывать проблемы в коммуникациях, можно отнести неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач. Наконец, создавать проблемы при обмене информацией могут конфликты между различными группами или отделами организации. Ясно, что плохо проработанная информационная система может снижать эффективность обмена информацией и принятия решений в организации.

Разумеется, каждая из перечисленных проблем в управлении коммуникациями определяет направление, согласно которому следует совершенствовать управление коммуникациями. Кроме того, коммуникационные проблемы каждой организации уникальны, они требуют детального рассмотрения и учета всех обстоятельств, которые могли способствовать их возникновению. В целом же можно выделить ряд мер, которые универсальны для всех проблемных ситуаций в организационных коммуникациях. По Мескону М.Х., Альберту М. и Ходоури Ф., совершенствуя коммуникации в организациях, следует предпринимать следующие управленческие действия.

Регулирование информационных потоков. Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации как свои собственные, так и своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить, что такое «слишком много» и что такое «слишком мало» в информационных обменах. Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных.

Регулирование информационного потока – лишь один пример из числа действий руководителя по совершенствованию обмена информацией. Есть и другие. К примеру, руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для

обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т. д. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Многие организации настаивают на проведении работниками руководящего звена таких еженедельных встреч-совещаний. Подчиненный может предпринимать подобные шаги, добиваясь по своей инициативе контакта с руководителем или коллегами. Все эти примеры – суть отображения ролей контролера, распределителя и источника информации в информационном процессе.

Планирование, реализация и контроль формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений, необходимых для эффективной реализации намеченного, контроль хода работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля – вот дополнительные действия, подвластные руководителю.

*Издание информационных бюллетеней, публикаций и видеозаписей организации.* Крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, различного рода нововведений, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

*Использование современных информационных технологий.* Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это уменьшает традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме того, электронная почта – эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, городах, регионах.

Значительная часть коммуникаций, связывающих членов организации, осуществляется на горизонтальном уровне – между людьми, равными по своему должностному рангу. Эти коммуникации часто служат целям координации действий данных людей в пределах одной и той же группы. Они вступают в контакты для того, чтобы, объ-

единив усилия, достичь общей цели.

Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации:

- 1) между заместителями руководителя;
- 2) начальниками отделов;
- 3) подчиненными.

Практика показывает, что успех координации отношений в организации зависит от того, насколько эффективными будут горизонтальные коммуникации между равными по рангу руководителями, группами и их рядовыми членами (находящимися в разных группах).

Горизонтальные коммуникации являются важными еще и потому, что именно посредством этих (а не вертикальных) коммуникаций члены организации удовлетворяют свои потребности в общении. Проявлением горизонтальных коммуникаций являются сети. Сеть – это группа людей, развивающих и поддерживающих неформальный обмен информацией на основе взаимных интересов. Предлагаем данную сеть на уровне горизонтальных коммуникаций отличать от коммуникационной сети организации в целом. Про работника, ставшего активным участником сети, обычно говорят «он налаживает связи». Сети могут существовать как внутри организации, так и на основе внешних интересов (развлечения, занятия спортом, интерес к карьеры и т. д.) (рис. 7)

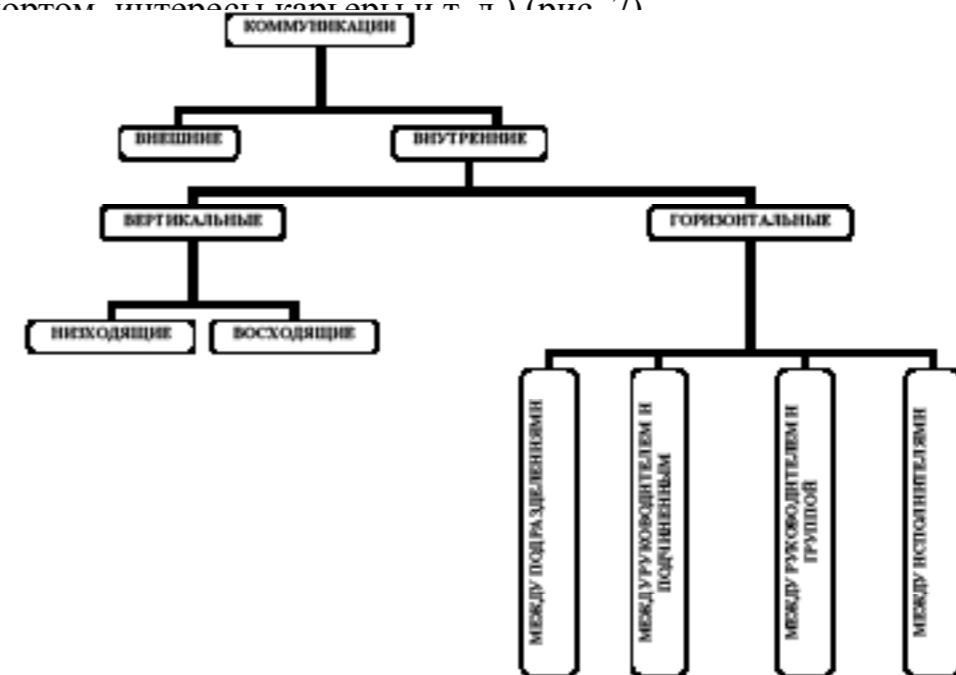


Рис. 7. Виды коммуникации в организации

Как мы убедились, большинство исследователей коммуникационных процессов организации останавливаются на классификации межуровневых коммуникаций, их делении на горизонтальные и вертикальные.

Но О.С. Виханский и А.И. Наумов выделяют также диагональные коммуникации, которые, по их мнению, не менее важны для эффективного функционирования организационной сети коммуникаций<sup>43</sup>. Диагональные коммуникации – это связи с другими начальниками и с другими подчиненными по диагонали. Сеть этих связей дополняет реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление.

В каждой организации, наряду с формальной (официальной) коммуникативной структурой, существуют и неформальные (неофициальные) взаимодействия между членами организации. Если формальные коммуникации регламентируются соответствующими нормативными инструментами, приказами, распоряжениями, то неформальные коммуникации не регламентируются никем и ничем, но несут значительный социально-психологический, эмоциональный потенциал.

Следует иметь в виду, что процесс управления относится к созданию и функционированию, прежде всего, формальных коммуникаций в организации. Однако и неформальные отношения, контакты, взаимодействия, которые существуют, тоже нельзя игнорировать при управлении коммуникациями в организации. Неформальные отношения существуют всегда, поскольку каждый член организации может принадлежать одновременно ко многим неформальным группам.

Если формальные отношения создаются по воле руководства для выполнения целей организации, то неформальные отношения – это стихийно образовавшиеся группы людей, которые регулярно взаимодействуют для достижения определенных целей. Отношения между членами неформальной группы возникают на основе личных симпатий, общности взглядов, склонностей и интересов. Неформальные группы существуют в каждой организации, но для организации важно, чтобы такие группы не доминировали. Когда в неформальных группах задействовано большое количество людей, «...власть неофициальной группы заметно усиливается. Наиболее распространенное использование и злоупотребление этой властью выражается в форме неофициаль-

43 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2000. С. 67.

ного общения (так называемый «тайный телеграф»). Ни одни новости не передаются так быстро, как по неофициальным каналам. Это один из способов, с помощью которого неформальная группа осуществляет свою власть (неформальная коммуникация)»<sup>44</sup>.

Существуют и другие способы, которыми пользуются неформальные группы, чтобы проявлять свою власть, – это способность действовать или бездействовать. Неформальные группы могут продвигать вперед развитие организации или тормозить ее развитие. Именно поэтому за деятельностью неформальных групп необходим контроль со стороны менеджмента организации и конкретно со стороны менеджера, который отвечает за управление коммуникациями, это может быть и специалист по связям с общественностью. В любом случае этот специалист должен признать тот факт, что:

- 1) неформальные группы людей в организации существуют;
- 2) нужно попытаться понять, насколько данные группы могут быть ценными, чтобы помочь менеджеру достичь цели организации, т. е. попытаться объединить цели неформальной и формальной организаций;
- 3) необходимо выявить неформальных лидеров, достичь взаимопонимания с ними и по возможности направлять их действия.

Кроме того, для ориентации в системе коммуникационных связей в организации необходимо помнить, что в организации существуют типы коммуникативной сети.

Тип коммуникативной сети во многом зависит от личностных черт членов данной организации, характера деятельности данной организации или группы, степени реальной власти и влияния лидера, от характера коммуникации (формального или неформального).

Значение типов коммуникационных сетей важно для понимания отношения власти и контроля в организации. С позиции коммуникационного менеджмента это означает необходимость пристального внимания к организации и управлению ее коммуникационной сетью, которая является той самой «нервной системой» организации.

Формальная коммуникационная сеть (проводник официальной коммуникации) складывается из упорядоченной совокупности коммуникационных каналов и методов. Эта сеть располагается как по вертикали организации, так и по горизонтали, образуя сложную систему информационного обеспечения. Степень сложности этой системы определяется структурой и численностью организации, ее миссией, характером деятельности и

44 Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. М.: Остожье; Минск: Новое знание, 1999. – С. 31.

другими факторами. Формальная коммуникационная сеть обеспечивает требуемый уровень продуктивности деятельности всех подразделений организации.

Для эффективного функционирования организации необходимо наличие в ней как формальной, так и неформальной сети коммуникаций. Если организация обладает только формальной коммуникационной сетью, процесс прохождения информации будет бюрократизироваться. Если же система неформальных коммуникаций окажется преобладающей, это приведет к распространению слухов и предположений, мешающих деятельности организации.

Неформальная сеть организации так же неповторима и индивидуальна, как неповторим и индивидуален набор личностных характеристик всех ее сотрудников, поэтому она не столь упорядочена. Неформальная коммуникационная сеть, в силу того, что она является продуктом межличностного взаимодействия членов организации, позволяет им поддерживать определенный уровень взаимоотношений и обмена информацией.

Коммуникационное взаимодействие в рамках этой сети имеет преимущественно неформальный характер и подчинено индивидуальным целям. В рамках неформальной коммуникационной сети проявляются личностные предпочтения. Значит, неформальные коммуникации призваны удовлетворять потребности людей в общении такого рода, которое позволяет проявлять индивидуальные качества и формировать особые отношения, не связанные с работой.

Таким образом, нужен определенный баланс данных систем, оптимальное соотношение между ними. Необходимо помнить, что каждый член организации занимает определенное место как в формальной, так и в неформальной системе коммуникаций, проявляя при этом соответствующую активность.

Эффективность коммуникационных сетей организации, как формальных, так и неформальных, определяется тем, как быстро доходит управленческая информация до адресата и насколько она сохраняет свою адекватность, пройдя по коммуникационным каналам.

Циркулируя внутри организации, управленческая информация посредством коммуникации выполняет следующие задачи:

- 1) обслуживает все уровни, функции управления – от подготовки решения до подведения результатов его выполнения;
- 2) является специфической формой взаимосвязи, взаимодействия компонентов организации, а также обеспечивает контакты с внешней средой;
- 3) является непосредственной причиной выбора организацией определенной линии поведения, обеспечивающего движение к заданной цели.

Но, отдавая должное формальной системе коммуникаций, необходимо помнить, что каждый член организации занимает определенное место как в формальной, так и в неформальной системе коммуникаций, проявляя при этом соответствующую активность.

Таким образом, коммуникативная сеть организации, представляющая собой сложную систему с определенной структурой, требует всегда пристального внимания и изучения, если мы хотим достичь эффективного управления в организации, результативной работы с персоналом, успешного продвижения организации в рыночных условиях.

Ведущими субъектами коммуникационного менеджмента в организации являются пресс-служба, служба по связям с общественностью, рекламные отделы. По существу, в этих отделах сосредоточены ресурсы управления коммуникациями: творческий потенциал, знания и опыт менеджеров; разрабатываются и осмысливаются коммуникационные технологии, обсуждаются и используются приемы и методы коммуникации.

Пресс-служба, отдел по связям с общественностью, рекламная служба должны иметь свой профилированный бюджет.

Данные субъекты коммуникационного менеджмента призваны регулировать не только коммуникационные потоки внутри организации и оптимизировать их, но и являться связующим звеном организации с малой и широкой общественностью, эффективно работать в системе внешних коммуникаций организации.

Исследователь коммуникационных процессов в организации А.В. Зверинцев в своей работе «Коммуникационный менеджмент» подчеркивает, что выявление коммуникационных проблем организации начинается со сбора информации и оптимизации коммуникационного процесса не только во внутренней, но и во внешней среде организации. Информация о людях, структуре, технологиях, целях и задачах дает представление о состоянии коммуникационных процессов внутренней среды, таких, например, как культура взаимоотношений внутри организации, соответствие технологий уровню подготовки кадров и т. д.

В то время как из внешней среды извлекаются информационные данные об экономической, социально-культурной ситуации, о состоянии взаимосвязей с ключевыми контактными аудиториями, учитываются все контакты организации.

Таким образом, внешнюю среду организации можно определить как совокупность физических и социальных факторов, внешних по отношению к организации, которые непосредственно принимаются во внимание



в процессе принятия организационных решений<sup>45</sup>. Это решения, которые нацелены на ускорение изменений во внешней среде, глобализацию бизнеса, усиление конкурентной борьбы, развитие информационных сетей, изменение роли человеческих ресурсов, появление новых возможностей для развития бизнеса, появление новых запросов и изменение позиций потребителя. Принятие и реализация этих решений связаны непосредственно со стратегией организации. Некоторые авторы определяют стратегию организации как стратегические коммуникации<sup>46</sup>. Другие полагают, что это не что иное, как стратегический менеджмент, т. е. управление стратегическими коммуникациями: «Очевидно, что стратегический менеджмент во многом возник не только как реакция на резко возросший динамизм внешней среды, но и как необходимость поиска компромиссов для принятия многоцелевых решений»<sup>47</sup>. Тем не менее, многие компании не придают особого значения развитию стратегических коммуникаций, не уделяют достаточного внимания вопросам стратегического управления. Со временем такое отношение к стратегии развития приводит компанию если не к краху, то к кризису.

Во внешней среде, прежде всего, необходимо выделить целевые аудитории, на которые направлена деятельность организации и которые входят в маркетинговую среду фирмы. В сфере внешних коммуникаций маркетинговые коммуникации являются отражением взаимодействия активных субъектов и групп, действующих за пределами организации. Этим субъектам и группы специалисты называют компонентами маркетинговой среды. В качестве такой компоненты Ф. Котлер вводит понятие «контактная аудитория». Под контактными аудиториями понимается любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей. Контактные аудитории или способствуют, или препятствуют усилиям организации по деятельности на рынке. К контактными аудиториям, в окружении которых действует фирма, Котлер относит:

- 1) финансовые круги (банки, инвестиционные компании, брокерские фирмы фондовой биржи, акционеров);
- 2) средства массовой коммуникации (газеты, журналы, радиостанции, телевидение);
- 3) государственные учреждения (органы местной власти, налоговую инспекцию, арбитраж);

45 Зверинцев А.В. Коммуникационный менеджмент. СПб.: Союз, 1997. С. 41.

46 Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз. М.: Центр, 1998. С. 214.

47 Зайцев Л.Г., Соколов М.И. Стратегический менеджмент. М.: Экономист, 2004. С. 60.

4) гражданские группы людей (защитники окружающей среды, представители нацменьшинств, ассоциации потребителей);

5) местные контактные аудитории (окрестные жители, общинные организации);

6) широкую публику;

7) внутренние контактные аудитории (собственные рабочие и служащие, управляющие, члены совета директоров)<sup>48</sup>.

Если целевые аудитории компании, ее потребители разные, компания должна разрабатывать отдельные программы коммуникаций для каждого из сегментов рынка. Ситуации на рынке меняются очень быстро – появляются новые рынки сбыта, расширяются торговые объединения, быстро распространяется информация о новых товарах, поэтому организация и ее система управления внешними коммуникациями должны четко реагировать на эти изменения, учитывая и ситуацию, складывающуюся с конкурентами. Например, покупатель желает приобрести новый ноутбук с современными характеристиками, такими как лазерный дисковод DVD + RW, беспроводной Интернет и т. д. Покупатель начинает сбор информации, он может обсудить этот вопрос со своими знакомыми, просмотреть рекламные ролики по телевидению, почитать статьи и соответствующую рекламу в журналах, наконец, сравнить по ценам и техническим характеристикам необходимый ему компьютер в различных магазинах. Этот процесс, который совершает покупатель, должен предусмотреть и просчитать менеджер, он должен оценить каждый из этих видов коммуникаций, осуществляемых покупателем.

Так, схема коммуникационного процесса, рассмотренная нами ранее, «заработает» и в результате обратной связи, ответной реакции: когда покупатель примет определенное решение. Это решение может быть оптимальным, выгодным для менеджера: покупатель, клиент совершит покупку в его магазине, если не вступят в действие помехи – незапланированные искажения информации в процессе ее передачи. А чтобы не было помех и процесс сообщения был эффективным, нужно чтобы кодирование соответствовало процессу расшифровки текста, полученного покупателем. Это значит, что наиболее эффективное сообщение должно состоять из слов и символов, знакомых получателю. «Чем больше область знаний отправителя перекрывается областью знаний получателя, тем эффективнее будет рекламное сообщение. Случается, что специалисты в области маркетинговых коммуникаций не всегда хорошо ориентируются в области знаний своих потребителей... в целом для эффективной

48 Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Издательский дом «Вильямс», 1998. 831с.

передачи информации специалист в области маркетинговых коммуникаций должен хорошо представлять, каким опытом знаний обладают его потребители»<sup>49</sup>, т. е. если специалист по продажам или автор рекламного текста не учитывает, для какого социального слоя он пишет сообщение или с представителем какого социального слоя он работает, передавая информацию, его коммуникация будет неэффективной.

Большое значение для внешних коммуникаций организации, как мы уже отметили, имеет связь с финансовыми кругами. Как устанавливается связь с финансовыми кругами, к примеру с инвесторами? Большинство специалистов рассматривают отношения с инвесторами как составную часть финансовых отношений. По сути, речь идет об отношениях между компанией, ее акционерами и финансовыми консультантами. Среди финансовых консультантов преобладают специалисты по рынкам ценных бумаг, но иногда советы этих специалистов разрушительны, а если верны, – то нелицеприятны. Однако, как бы ни критиковали аналитиков серьезные инвесторы, без их помощи обойтись не могут<sup>50</sup>. Поэтому усилия служб общественных связей должны быть направлены на деятельность инвесторов и аналитиков. Почему? Потому что совместно с ними специалисты в области управления коммуникациями могут решить следующие задачи:

- 1) создать высокопрофессиональный имидж компании на рынке ценных бумаг;
- 2) позиционировать компанию на рынке финансовых услуг, иными словами, найти свою уникальную нишу на рынке;
- 3) привлечь внимание ко всем аспектам деятельности компании, включая услуги по управлению активами, корпоративные финансы и т. д.;
- 4) поддерживать высокие стандарты обслуживания и информирования клиентов<sup>51</sup>.

Коммуникативные взаимодействия с банком можно осуществлять через корпоративную финансовую газету или сайт. Редкий российский банк сегодня не имеет своего официального сайта либо собственного информационного проекта в сети Интернет, но не всегда эти ресурсы дают пользователю полную информацию о деятельности банка. Однако если банк работает серьезно и на перспективу, специалист по связям с общественностью банка создает на базе официального сайта банка информационный финансовый портал – ленту постоянно обновляющихся новостей как самого банка, так и новостей в мире финансов на общероссийском уровне. Альманах «Связи

49 Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Издательский дом «Вильямс», 1998. С. 831.

50 Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Издательский дом «Вильямс», 1998. С. 453.

51 См. об этом подробно: Пашенцев Е.Н. Паблик рилейшнз от бизнеса до политики. М.: Финпресс, 2000. С. 54–55.

с общественностью в бизнесе» выделяет основные задачи подобного финансового информационно-коммуникативного портала:

1. Главная цель создания собственного информационного портала финансовой информации – позиционирование банка как серьезного игрока на рынке финансовых операций и услуг населению. Постоянное присутствие информационных сообщений и аналитических материалов о деятельности банка в общем потоке новостей крупных банков, финансовых структур, фискальных органов власти и служб финансового контроля, комментарии руководителей банка к текущим процессам в финансовой и налоговой сфере ставят банк в один ряд с серьезнейшими российскими компаниями и структурами данной отрасли.

2. Вторая, и тоже немаловажная задача, – расстановка правильных акцентов в подаче информации о банке и связанных с ним процессов.

3. Благодаря информационному portalу появляется возможность получить новые каналы собственной информации, это и непосредственно портал банка, и сайты-партнеры, которые появятся в процессе функционирования портала.

4. Помимо распространения собственной информации портал является каналом получения, т. е. выполняет функции мониторинга «банковских» и профильных сообщений, выходящих в Сети (агентства и сайты печатных изданий), ее анализа и архивации. Публикация сообщений происходит с учетом интересов банка (отслеживание информации по интересующим вопросам), что позволяет ведущим сотрудникам банка оперативно реагировать на изменения, происходящие на рынке финансовых операций и услуг населению России<sup>52</sup>.

Рассмотрение информационного портала как разновидности внешних коммуникаций организации позволило нам одновременно выявить роль финансовых кругов для организации и показать информационно-коммуникативную сущность таких средств массовой коммуникации, как Интернет.

В информационно-коммуникативном пространстве организации выстраиваются внешние коммуникации организации и с государственными учреждениями – с органами местной власти, налоговой инспекцией, арбитражным судом.

В случаях взаимодействия организации с государственными структурами объектом взаимодействия выступает налогоплательщик, т. е. пре-

52 Галкина Д.В. Создание информационно-коммуникативного портала банка // Связи с общественностью в бизнесе. М.: Издательский дом «Имидж-медиа», 2006. С. 156.

жде всего сама организация с ее персоналом. В то же время каждый гражданин должен и имеет право знать о функционировании государственных органов различного уровня, включая правительство. Для того чтобы удовлетворить интересы и информационные потребности граждан, президент, правительство, губернатор, мэрия и т. д. используют разнообразные каналы средств массовой коммуникации. К примеру, исчерпывающей и содержательной была информация в газетах, радио и по телевидению о саммите большой восьмерки, информация, которая свидетельствовала о том, что у россиян есть чем гордиться сегодня; несмотря на некоторые досадные промахи в большой политике, сделано многое. В то же время по соответствующим каналам поступали сообщения и о контрсаммите антиглобалистов, который, еще не открывшись в Петербурге, уже несет большие потери. Это были сообщения о задержаниях антиглобалистов, арестах, обысках – такие сообщения, по свидетельству «Новой газеты» № 52 за 2006 г., «...напоминают фронтовые сводки. Впрочем, это касается отнюдь не только тех, кто именуется противником глобализации, но и экологов и правозащитников...»<sup>53</sup>. Эти информационные сообщения, т. е. сообщения о текущих событиях, определяются таким понятием, как «реактивная» коммуникация.

Наряду с «реактивными» коммуникациями существуют «проактивные» коммуникации, которые заявляют о себе тогда, когда какое-либо событие готовится, но еще не совершилось и необходимо подготовить общественное мнение к этому несовершенному событию. Например, давно готовится общественное мнение по поводу вступления России во Всемирную торговую организацию. Многосторонний анализ этого процесса выявил положительные и отрицательные стороны, однако процесс еще не завершился. Помимо информирования по государственным каналам нередко используется такая технология, как «spin doctor», «особенно для корректировки проблемы после того, как коммуникация начала разворачиваться в нежелательном направлении и события принимают нежелательный оборот»<sup>54</sup>.

Ситуация управления развитием события вызвала к жизни появление такой редкой профессии, как «спин-доктор». Назначение этой профессии связано с исправлением освещения какого-либо события в медиакругах после того, как выпущенная информация приобрела нежелательный оттенок. Само слово «spin» означает «верчение, кручение», т. е. необходимость представления событий в измененном и более благоприятном виде.

53 Новая газета. 2006. № 52. С. 2.

54 Кондратьев Э.В., Абрамов Р.Н. Связи с общественностью. М.: Академический проект, 2005. С. 339.

Сегодня эту деятельность в медиакругах определяют как менеджмент новостей.

«Спин-доктор – один из членов медиа-команды – менеджер новостей, задачей которого является изменение восприятия события публикой или изменение ожиданий того, что может произойти»<sup>55</sup>.

Специалист в области исследования коммуникационных процессов Г.Г. Почепцов вслед за Д. Уоттсом дает следующие пять типов использования «спина»:

- 1) до-спин – подготовка перед событием;
- 2) после-спин – наведение блеска на событие;
- 3) торнадо-спин – попытка перевода общественного интереса в другую сферу;
- 4) контроль кризиса – менеджмент событий, выходящих из под контроля;
- 5) уменьшение ущерба – менеджмент событий, которые уже не контролируются, с целью предотвращения нанесения дальнейшего ущерба<sup>56</sup>.

Спин-доктор может использовать или ускорять те или иные события, отсюда его задача – правильно использовать ряд приемов своего инструментария для ускорения или торможения тех или иных событий. К примеру, торможение событий может совершаться такими приемами, как недопуск к информации, замена старой ситуации новой ситуацией, смещение акцентов по принципу «А судьи кто?», в то время как ускорение событий требует других технологий, в частности акцент на важности события, присоединение к другому важному событию, использование нужных и своевременных комментариев. Наверное, здесь будет уместно привести мнение Г.Г. Почепцова, который утверждал, что «...хитрость заключается в интерпретации правдивых цифр и фактов, включая компоновку (манипулирование) информации. Так, об одном правдивом факте можно громко крикнуть, а о другом лишь прошептать, десятый по значимости факт выдвинуть на первое место, а первый по значимости – на десятое»<sup>57</sup>.

Особо хотелось бы выделить еще один коммуникационный канал во внешних связях – это спонсорство. Прежде чем организация будет устанавливать какие-либо связи со спонсорами, необходимо определить четкие цели, продумать средства общения, существующие общественные

55 Кондратьев Э.В., Абрамов Р.Н. Связи с общественностью. М.: Академический проект, 2005. С. 417.

56 Почепцов Г. Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. М.: Релф-бук; Киев: Ваклер, 2000. С. 624.

57 Там же. С. 342.

отношения, выявить, какое место занимает потенциальный спонсор в обществе, каковы его возможности. Необходимо, чтобы выбор потенциального спонсора определялся коэффициентом полезного действия, а не энтузиазмом или давлением со стороны руководства. Начиная работу со спонсором, важно четко установить цель: какова она будет – реклама, престиж, развлечение или их комбинация. Спонсорская деятельность, как и ее коммуникационное обеспечение, должна быть различной для различных аудиторий. «Если спонсорская деятельность выбрана и контролируется, она может стать мощной технологией. В противном случае это лишь потеря денег и отвлечение ограниченных ресурсов от более важных областей коммуникации»<sup>58</sup>.

Таким образом, информационно-коммуникативное поле, в котором организация коммуницирует с государственными учреждениями и бизнесом, представляет процесс, требующий работы с контактными аудиториями, выстраивания коммуникаций с клиентами.

Органы государственного управления сегодня в большей степени испытывают необходимость целенаправленной работы с общественностью, с бизнесом, неприбыльными учреждениями и гражданскими объединениями. Отношения с бизнесом гражданских и других неправительственных организаций могут рассматриваться как важный элемент демократии. В этой связи необходимо устанавливать связи организаций, бизнеса с государственными институтами. Промышленники любого уровня должны быть знакомы с функционированием демократических институтов, с государственными проблемами и понимать, в какой степени политики могут помочь бизнесу или повлиять на его развитие. Вот почему достаточно откровенно проявилось стремление российского бизнеса устанавливать отношения с политиками не только на федеральном уровне, но и на уровне субъектов федерации. Смысл и результат этих отношений проявляется в такой системе, как лоббирование – влияние заинтересованных групп на принятие решений властными структурами. История лоббирования восходит к историческим ситуациям Англии XVI в. Термин «лоббирование» происходит от английского «lobby» – коридор, так как часто попытки влияния на законодателей проводились в коридорах, примыкающих к законодательской палате. «Лоббирование ведется представителями корпораций, профсоюзов и самими законодателями. Взаимодействие с парламентом – важнейший аспект работы торговых ассоциаций, филантропических организаций и

58 Хэйвуд Р. Public Relations (как добиться успеха в бизнесе, используя связи с общественностью). М.: Лаборатория Базовых Знаний, 1999. С. 99.

коммерческих структур»<sup>59</sup>.

Следующим субъектом внешних коммуникаций, который необходимо выделить, являются гражданские группы действий – защитники окружающей среды, представители нацменьшинств, общинные организации, а также окрестные жители и широкая публика. Все эти сегменты или несколько из названных будут выходить на передний план и коммуницировать с организацией в зависимости от того, какие цели преследует организация, что является приоритетным видом ее деятельности.

Например, в условиях Томской области убедительным, на наш взгляд, будет выстраивание отношений защитников окружающей среды и широкой публики с руководством Сибирского химического комбината. В июле 2006 г. прошел марш протеста против деятельности комбината защитников окружающей среды. Недалеко от въезда в г. Северск был разбит палаточный городок протестующих. Ранее большой резонанс вызвала среди широкой публики информация о том, что отменены льготы для проживающих в тридцатикилометровой зоне от г. Северска, зоне, которая, несомненно, была определена оправданно и справедливо. Контент этих внешних для СХК коммуникаций нашел выражение в большинстве СМИ и стал предметом обсуждения широкой общественности. Однако существенных результатов, кроме разъяснительной работы среди населения через средства массовой информации, не последовало.

Таким образом, для организации как системы внутренние и внешние коммуникации имеют очень большое значение. В частности, внешние коммуникации, ориентированные, в известной мере, на стратегическое развитие организации, способствуют созданию имиджа организации, оптимальному выстраиванию коммуникаций организации с финансовыми кругами, средствами массовой коммуникации, государственными учреждениями, гражданскими группами действий, с широкой публикой и т. д.

### Вопросы к главе

1. В чем отличие внешней среды коммуникации от внутренней среды?
2. Какую роль во внешней среде играют маркетинговые коммуникации?
3. Каковы основные характеристики контактной аудитории, которые входят во внешнюю среду организации?
4. Какова роль средств массовой коммуникации во внешней среде организации?
5. Что такое «реактивные» коммуникации? Приведите пример.
6. Что такое «проактивные» коммуникации? Приведите пример.

59 Алешина И. Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетологов. М.: Гном-пресс, 1997. С. 135.

7. С какой целью используются «проактивные» и «реактивные» коммуникации?

8. Как Вы определите сущность технологии «спин-доктора»?

9. Сколько типов технологий «спин-доктора» используются в коммуникациях? Назовите эти типы.

10. Приведите развернутый пример, как и при каких условиях используются «спин»-технологии.

11. Существует ли лоббирование в России? Приведите известный Вам пример лоббирования в России на федеральном уровне и на уровне субъектов Федерации.

### CASE-STUDY № 7

Прочитайте внимательно текст, выясните для себя сущность лоббизма. Приведите примеры лоббизма в других областях деятельности.

#### Крупные сделки заключаются на высшем уровне<sup>60</sup>

10 апреля 2005 года президент Владимир Путин прилетел в Германию, чтобы открыть российскую экспозицию на Ганноверской промышленной ярмарке. Путин и канцлер ФРГ Герхард Шредер осмотрели выставку, дали пресс-конференцию. Ожидалось, что они объявят о грандиозном событии – продаже российской компании «Силловые машины» немецкому концерну Siemens. Немцы давно договорились об этой сделке с холдингом «Интеррос» и рассчитывали, что дружеские отношения Путина и Шредера помогут довести дело до конца. Но ничего не произошло. Путин вернулся в Москву, а через день Федеральная антимонопольная служба объявила о том, что отказала Siemens.

Почему сорвалась сделка? Источник FORBES, участвовавший в тех событиях, говорит, что вплоть до последнего дня у немцев еще теплилась надежда. Однако уже перед отлетом в Ганновер в президентский самолет принесли документ на нескольких десятках страниц, в котором подробно доказывалось, что продажа «Силловых машин» иностранцам наносит ущерб оборонной мощи России. Прочитав эти бумаги во время полета, Путин больше не колебался и распорядился отменить всю подготовку к подписанию контракта. Кто составил тот многостраничный документ? Источник темнит: «Одна из известнейших адвокатских компаний России по заказу одной из крупней-

ших российских компаний». Но кто бы ни стоял за этим – холдинг «Базовый элемент» Олега Дерипаски, претендовавший на «Силловые машины», главный потребитель их продукции РАО «ЕЭС России» или кто-то еще – своей цели он добился. В этом и состоит искусство лоббиста – обеспечить государственную поддержку того или иного решения, важного для бизнеса.

В России нет такой специальности – лоббист, но это не означает, что нет лоббистов. Бизнесмены правдами и неправдами проталкивают нужные им решения на всех этажах государственной власти: будь то мэрии, областные администрации, Государственная дума или Кремль. Кто-то подкупает чиновников. Кто-то действует по принципу «вода камень точит», постепенно убеждая законодателей и добиваясь внесения нужной поправки. В целом, положение с лоббизмом выглядит парадоксально. Эта деятельность никак не регламентируется законодательно, но она процветает. Ни один важный вопрос невозможно урегулировать без ведома Кремля, но вопросы второстепенные решаются все легче: для этого есть обкатанные – и необязательно коррупционные – механизмы. В чем же проблема? Она типично российская: кто решит, какой вопрос важный, а какой второстепенный?

Подводя итоги 2005 года, председатель Союза лесопромышленников и лесозаготовителей сказал: «Нам удалось сделать... это, конечно же, через депутата Госдумы РФ Владимира Васильева, губернатора Дмитрия Зеленина, которые вышли в Госдуму с предложением о введении таможенных пошлин на вывоз... фанерного сырья – березового кряжа». Руслан Лебедев владеет деревообрабатывающим комбинатом в Тверской области. Логика его легко понять: предприятию не хватает сырья – березового кряжа, но если ввести на кряж пошлины, лесозаготовителям будет выгоднее поставлять его российским производителям фанеры, а не за рубеж.

Мог бы Лебедев в одиночку пробить изменения в законодательстве? Вряд ли. Но что не дозволено региональному бизнесмену, дозволено губернатору. Тверскую область с конца 2003 года возглавляет Дмитрий Зеленин. В интервью FORBES он охотно рассказывает о том, как ему удается поддерживать тверской бизнес на федеральном уровне. Зеленину не нравится слово «лоббист», он предпочитает называть себя «инициатором создания лоббирующего инструмента». Губернатор подключил к делу упоминавшегося уже депутата от Тверской области Васильева, бывшего замминистра внутренних дел. Они написали предложение о введении пошлин в правительство. Не

<sup>60</sup> Телещина И., Неледин П. Говорите громче // FORBES. 2006. № 7. С. 44–49.

без их помощи в Тверской области в конце прошлого года прошла конференция с участием бизнесменов, таможенников и представителей Министерства экономического развития. Дальше – больше. Вы не поверите, но в итоге об экспорте дерева заговорил и президент Путин. В апреле 2006-го он приехал в Коми на выездное заседание правительства, посвященное лесной отрасли. Был там и Руслан Лебедев, который прямо попросил собравшихся поднять экспортные пошлины на сырье. Что и было сделано в мае.

Сейчас Зеленин продвигает новую идею: отменить пошлину на мелованную бумагу. Зачем? Журнальная продукция не облагается ввозной пошлиной, а мелованная бумага облагается, поэтому издателям выгодно размещать заказы на печать за рубежом. В то же время в Тверской области есть незагруженные полиграфические комбинаты. Если договориться с инвесторами, а также отменить пошлину на бумагу, можно будет решить проблему. Как и в случае с сырьем для фанеры, тут наверняка не обойдется без поддержки союза или ассоциации полиграфических комбинатов. Такого нет? Тогда его стоит организовать. Отраслевые организации, финансируемые самими участниками рынка, – ключевой элемент лоббистского процесса. За последние пять-семь лет такие объединения сильно помогли бизнесу.

Например, ассоциация производителей и торговцев табачной продукцией «Грандтабак», созданная в 2000 году, смогла добиться отмены лицензирования оптовой торговли сигаретами, смягчить формулировки в поправках к закону «Об ограничении курения табака», а в 2003 году отсрочить на полгода введение предупредительных надписей на сигаретах (чего еще можно было ожидать от табачного лобби?). Как решались вопросы? Бывший глава «Грандтабака» Сергей Шелехов уверяет, что денег он чиновникам не платил, работал с ними методом убеждения: «Можно сказать, что я минимизировал расходы табачных компаний на решение их проблем».

Союз российских пивоваров, появившийся в 1999 году, долго сопротивлялся введению ограничения на рекламу пива на телевидении. Объединение пивоваров также добилось снижения ставки акциза на пиво (с 40 % в середине 1990-х до 12 % сейчас) и сокращения пошлин на ввоз пивоваренного оборудования (по ряду позиций до 0 %).

Наконец, еще одна организация – Ассоциация торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники

(РАТЭК) – эффективно смогла наладить отношения с таможней. Появились «белые списки» импортеров – хорошо зарекомендовавшие себя компании получили возможность беспрепятственно ввозить товар. По словам бывшего президента РАТЭК Александра Пляцего, за три года с момента создания ассоциации поступления в бюджет с одной фуры электроники выросли с \$700 до \$40 000.

Но чем теперь занимаются эти три объединения? «Грандтабак» распался – российский рынок поделен между крупными западными табачными компаниями, которые решают свои проблемы сами и которым отраслевой союз не нужен. О новых инициативах «Пивного союза» не слышно: пивной рынок тоже поделен между иностранцами, а главный инициатор союза, основатель компании «Балтика» Таймураз Боллоев оставил пивной бизнес.

И РАТЭК переживает сейчас не лучший период. В мае Федеральную таможенную службу возглавил Андрей Бельянинов, до этого руководивший ФГУП «Рособоронэкспорт». Предыдущий глава таможенного ведомства Александр Жерихов накануне отставки отменил все «белые списки», согласованные с РАТЭК. Все вернулось на несколько лет назад – диалог с таможней надо начинать заново. Бессменный президент ассоциации Александр Пляцевой, считавшийся главным лоббистом отрасли, в феврале оставил свой пост – предпочел заниматься собственным девелоперским проектом. Недолгий век этих объединений – еще одно доказательство того, что они создаются для решения конкретных проблем отрасли и сходят со сцены, как только эти проблемы решены.

Все перечисленные ассоциации создавались представителями среднего бизнеса. У бизнеса крупного есть два объединения: Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) и Торгово-промышленная палата РФ (ТПП). Чем они помогают бизнесменам? Вот пример с ценой выкупа земли под промышленными предприятиями. Правительство предлагало установить ее в размере 5 % от кадастровой стоимости для всех регионов России, а для Москвы и Санкт-Петербурга – 20 %. РСПП утверждал, что больше 1,5–2 % «бизнес не потянет». В итоге Путин распорядился установить цену на уровне 2,5 % от кадастровой стоимости и 20 % для Москвы и Санкт-Петербурга.

Земельный вопрос касался всех владельцев предприятий без исключения. Когда речь заходит о массовых интересах, механизм РСПП работает. Лоббировать через эту организацию интересы



частные или отраслевые куда сложнее.

## CASE-STUDY № 8

### Поддать джиару<sup>61</sup>

По примеру крупного бизнеса средний начинает обзаводиться GR-менеджерами (GR или «джиар» – взаимоотношения бизнеса с государственными органами). Многие собственники созрели для того, чтобы делегировать наемным специалистам такую «интимную» функцию, как взаимоотношения с властями. Владельцы успешных бизнесов чаще всего сами по себе отменные «джиарщики», поскольку в нашей стране дружба с властями во всех ее многообразных проявлениях (легальных и не очень) – это то, что вернее всего делает бизнес успешным. Взять и передать «залог успеха» в чужие руки? Тем не менее сайты кадровых агентств запестрели в последнее время объявлениями о вакансиях на позицию GR-менеджера. Это означает, что новая для России профессия пошла в тираж; «нужного человека» на эту должность работодатели ищут уже не только по своим собственным каналам. Председатель совета директоров группы компаний «Николо М» Игорь Минтусов полагает, что сейчас можно наблюдать начало неизбежного процесса: собственники бизнеса начинают постепенно отчуждать от себя функцию взаимоотношений с властями примерно по той же схеме, по какой они в середине 1990-х отчуждали функцию оперативного управления компанией в пользу наемных менеджеров. Правда, слишком далеко на этом пути они не заходят. «По крайней мере, процентов на 75 контрольный пакет по джиару все равно пока остается у владельца бизнеса», – считает Минтусов.

Что стоит за этой тенденцией? Может, у первых лиц серьезных компаний становится так много GR-работы, что ее уже не потянуть одному? Само по себе это было бы не удивительно, учитывая возрастающую роль государства в экономике. Но есть и другая подоплека: легальных инструментов во взаимоотношениях предпринимателей и власти становится все больше, а эту джиар-рутину, которая требует систематической ежедневной работы, безболезненно можно спихнуть на наемника, если позволяют масштабы бизнеса.

Крупные российские коммерческие структуры принялись формировать целые GR-подразделения еще в конце 1990-х, причем возгла-

61 Денисов Д. Костюкова О. Поддать джиару // Томский бизнес-журнал. 2008. № 11. С. 46–48.

вившие их менеджеры нередко имеют внутри компании статус вице-президента или заместителя директора по взаимоотношениям с госорганами. «В авангарде – отрасли с повышенной государственной регуляторикой, а также те, где в значительной мере присутствует международный капитал», – отмечает руководитель Центра по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти Павел Толстых.

Насколько это актуально для бизнесов калибром поменьше? «Выстраивать отношения с госорганами, – говорит управляющий партнер Blackwood Константин Ковалев, – задача руководителей компании на любом этапе развития».

Другое дело, что на разных ступенях необходимо выстраивать отношения с разными уровнями представителей власти. Разница только в том, что малый бизнес изо всех сил пытается ладить с местными пожарниками и своей налоговой инспекцией, а крупный – с чиновниками регионального и федерального уровней и регуляторами отрасли.

Серьезное показание к началу осознанной GR-деятельности для компании – ее присутствие в специфических отраслях, которые пользуются особенно пристальным вниманием государства. Однако даже в любой другой отрасли стремительно растущая компания может спровоцировать нездоровый интерес к себе властей претерпевающих, часто выражающийся в нашей стране в налоговых претензиях, «наездах» правоохранителей и прочих ударах «под дых». «Значение этой работы нарастает по мере увеличения размера бизнеса или при работе в огосударствленных и сырьевых отраслях», – подтверждает Алексей Ищенко, директор по коммуникациям компании «Комус».

Функционал штатного профессионального «джиарщика» в компании разнообразен. Он должен быть в достаточной степени знаком с бюрократической культурой и процедурой принятия властных решений (формальной и неформальной), чтобы обеспечивать руководство нужными контактами или контактировать самостоятельно с чиновниками на различных «этажах». Он должен эффективно взаимодействовать с отраслевыми и предпринимательскими организациями, чтобы проводить через них интересы своей компании. В конце концов, он должен выступать своеобразным «барометром», который заранее просигнализирует руководству о том, что над компанией или отраслью сгущаются административные, правоохранные или законодательные «тучи». Но главная его компетенция – умение представить чиновникам интерес собственной компании

в контексте интересов общественных и адекватно прореагировать на GR-угрозы извне.

То, что все это требует особых навыков, понятно без объяснений. «Продвижение идей и проектов на рынке – это одно, а в органах государственной власти – совсем другое», – резонно замечает Денис Смыслов, президент компании Red Mountain Energy.

Сами GR-профессионалы обычно говорят о том, что их функция во многом сервисная: они работают над тем, чтобы грозная государственная машина как минимум не мешала всем остальным подразделениям компании нормально трудиться. Например, произошедшее с ЮКОСом со своей колокольни они склонны рассматривать не иначе как классическую GR-катастрофу, расходясь между собой лишь в нюансах оценки: «переджиарил» ли ЮКОС или «недоджиарил»? За пример качественного «реактивного» джиара почитают действия российского подразделения ИКЕА, которое при открытии своих магазинов «МЕГА» в нескольких регионах сталкивалось с противодействием местных властей, но при этом технично переводило решение проблемы на межгосударственный уровень. И шведское правительство вдруг весьма кстати начинало интересоваться у российского: почему это в России прижимают иностранных инвесторов?

Откуда берутся GR-умельцы на все руки? Российские вузы уже откликнулись на потребность в подобных специалистах, но к их выпускникам бизнес относится достаточно скептически. По информации Begin group, GR-менеджмент в официальном реестре специальностей пока не значится. Однако ГУ ВШЭ еще в 2004 году запустил магистерскую программу по GR-менеджменту; аналогичные программы МВД были открыты недавно в МГУ им. Ломоносова и МГИМО. Джиар в России – деятельность пока настолько специфическая, что обученным по западным стандартам дипломированным специалистам сегодня в лучшем случае уготована роль «младшего письмоводителя» при активном и умелом «джиарщике» – собственнике бизнеса. Зато на рынке труда востребованы бывшие чиновники и политики. Большой бизнес не скупится и инвестирует немалые деньги в людей, уже имеющих увесистый «административный багаж», поскольку отношения между властью и бизнесом в России традиционно носят очень личностный характер.

В свежем исследовании журнала о лоббизме и GR Lobbying.ru приводится размер окладов ведущих GR-специалистов в крупных российских компаниях нефтегазовой, металлургической, табачной и других отраслях; от 10–15 тысяч в долларовом эквиваленте в месяц, без учета бонусных схем.

«Хороший GR-специалист в России – это почти всегда выходец из чиновничьей среды, в идеале – бывший политик второго эшелона, вице-губернатор или вице-мэр, – говорит Игорь Миктусов («Никколо М»). – Его успешность наполовину основана на хорошем знании процедур и технологий принятия решения, используемых властью, наполовину – на связях».

«Приоритетом должно стать определение допустимых границ лоббизма и принципов взаимодействия бизнеса и власти, – говорит Режис Ломм, глава Pfizer в России. – Соответствующая нормативно-правовая база в России пока недостаточно хорошо разработана, потому, на мой взгляд, представители крупного иностранного бизнеса должны взять на себя роль примера в применении передовых международных стандартов этичности и ответственности во взаимоотношениях с чиновниками».

Следом за транснациональными крупными компаниями, как нитка за иглой, в Россию уже потянулись и международные компании, предоставляющие профессиональные услуги по GR и лоббированию: их транснациональным клиентам и в России нужен привычный сервис.

Джиар на аутсорсинге? Наверное, это было бы удобно: собираешься выйти на новый региональный рынок – и, заплатив тамошней GR-компания по тарифу, просишь правильным образом обозначить свой интерес перед региональными властями, добиться их расположения и наладить связи. Пока такая идея у нас способна вызвать лишь усмешку, потому что доля легального и этичного джиара в комплексе запутанных взаимоотношений бизнеса и власти в России еще слишком мала. «А взятки аутсорсить, извините, наверное, неправильно», – заключает генеральный директор ЗАСО «ЭРГО Русь» Александр Май.

#### **Вопросы к case-study**

1. В чем заключается сущность GR-менеджмента?
2. Каковы проблемы и перспективы этого вида управленческой деятельности в России?
3. В чем сходства и различия понятий «лоббизм» и «джиар»?
4. На каком этапе развития бизнеса возникает потребность в GR-специалистах?
5. Приведите примеры GR-катастроф и GR-взлетов в деятельности российских компаний.

## CASE-STUDY № 9

### Туристические объединения в сети Интернет<sup>62</sup>

Россия обладает гигантским туристическим потенциалом. В нашей стране представлены практически все типы климата, огромные пространства дикой природы: реки, озера, моря, леса – все это весьма привлекательно для уставшего от «каменных джунглей» иностранного туриста.

Локальные туристические фирмы наперебой предлагают свои услуги, но сложно сориентироваться, у кого они лучше и качественнее, кто предлагает максимальный набор услуг. Чем руководствуется иностранный турист при выборе места отдыха? Финансовыми возможностями, а также привлекательностью и известностью данного места. В первую очередь он посещает интернет-ресурсы. В отличие от российского туристического сегмента Интернет, зарубежные сайты в обязательном порядке имеют английский аналог. В результате он, скорее всего, выберет путешествие в любую другую страну, а не в Россию. В большинстве случаев турист отправляется в поездку не только с целью посещения одного места, ему хочется охватить как можно больше – посмотреть регион целиком или заказать индивидуальный тур. Так как же ему посетить, к примеру, Красноярский край, если о нем на российских туристических сайтах дана неполная информация, к тому же нередко содержащая неизвестные простому обывателю сокращения и различные неточности? Что сделать, чтобы привлечь иностранный капитал в Россию и сделать отрасль туризма и гостеприимства такой же прибыльной, как торговля нефтью и газом?

Из таблицы 3 видно, что всего за год доходы от международного туризма в России выросли вдвое, но общая европейская рыночная доля составляет всего 1,6%, что в четыре раза меньше, чем в Австрии.

| Основные туристские направления | Доходы от международного туризма |         |              |        |                   |
|---------------------------------|----------------------------------|---------|--------------|--------|-------------------|
|                                 | Млн долл. США                    |         | Изменения, % |        | Рыночная доля (%) |
|                                 | 2003                             | 2004    | 2003/2       | 2003/4 | 2004*             |
| Европа                          | 282,913                          | 326,693 | 17,3         | 15,5   | 100               |
| Австрия                         | 13,954                           | 15,351  | 24,2         | 10,0   | 4,7               |
| Бельгия                         | 8,168                            | 9,185   | 18,1         | 12,4   | 2,8               |
| Хорватия                        | 6,376                            | 7,074   | 67,3         | 10,9   | 2,2               |
| Чешская Республика              | 3,556                            | 4,169   | 20,9         | 17     | 1,3               |
| Франция                         | 36,593                           | 40,842  | 132          | 12     | 12,5              |
| Германия                        | 23,106                           | 27,657  | 20,1         | 19,7   | 8,5               |
| Греция                          | 10,741                           | 12,872  | 10,4         | 19,8   | 3,9               |

62 Серединин И.Г. Туристические объединения в сети Интернет // Маркетинг в России и за рубежом, 2007. № 1. С. 134–137.

| Основные туристские направления | Доходы от международного туризма |        |              |        |                   |
|---------------------------------|----------------------------------|--------|--------------|--------|-------------------|
|                                 | Млн долл. США                    |        | Изменения, % |        | Рыночная доля (%) |
|                                 | 2003                             | 2004   | 2003/2       | 2003/4 | 2004*             |
| Венгрия                         | 4,046                            | 4,061  | 9,0          | 0,4    | 1,2               |
| Ирландия                        | 3,873                            | 4,279  | 25,4         | 11     | 1,3               |
| Италия                          | 31,245                           | 35,656 | 17,1         | 14     | 10,9              |
| Нидерланды                      | 9,160                            | 10,260 | 18,9         | 12,0   | 3,1               |
| Норвегия                        | 2,659                            | 3,087  | 22,0         | 16,1   | 0,9               |
| Польша                          | 4,060                            | 5,828  | -4,9         | 43,5   | 1,8               |
| Португалия                      | 6,575                            | 7,738  | 15           | 18,4   | 2,4               |
| Российская Федерация            | 4,501                            | 5,226  | 8            | 16     | 1,6               |
| Испания                         | 39,645                           | 45,248 | 24,9         | 14     | 13,9              |
| Швеция                          | 5,297                            | 6,167  | 18           | 16     | 1,9               |
| Швейцария                       | 13,203                           | 15,398 | 10,9         | 20,3   | 4,9               |
| Турция                          | 935                              | 1,141  | 13,7         | 22     | 0,3               |
| Великобритания                  | 22,656                           | 27,299 | 11,2         | 21     | 8,4               |

По данным за 2005 г. (рис. 8), прибыль России на внутреннем туристическом

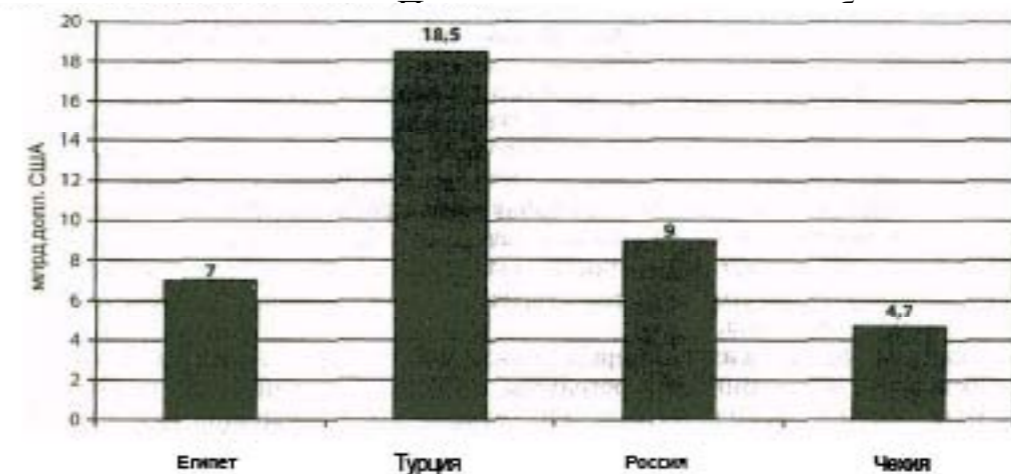


Рис. 8. Прибыль от внутреннего туризма за 2005 г.

Рассмотрим, как можно развивать отрасль внутреннего туризма в России. Для иностранного туриста Интернет и электронная почта являются таким же привычным средством коммуникации, как для нас телефон и «бумажная» почта. С помощью этих средств они познают мир. Региональные турфирмы предлагают исчерпывающий спектр услуг, ограничивая себя в основном российскими туристами, так как не могут позволить себе воплотить в жизнь

маркетинговую и рекламную стратегию, направленную на привлечение иностранных туристов.

Самым дешевым и в то же время наиболее эффективным способом выхода туристической компании на мировой рынок является сеть Интернет. Сеть, в отличие от СМИ, доступна любому пользователю почти в любой точке планеты. Стоимость рекламных площадей в Интернете намного ниже, чем в популярных СМИ, и охват аудитории намного шире. Сеть имеет и другие преимущества: листы рассылки, контекстная реклама, персонализированный показ баннерной рекламы и индивидуального контента. Но выходить на мировой рынок с ограниченным количеством услуг весьма дорого. Поэтому, по мнению автора, в сети Интернет должны быть организованы «Объединения туристических фирм», целью которых станет предложение и предоставление полного комплекса услуг в пределах одного региона зарубежному потребителю, базируясь преимущественно в сети Интернет. Турфирмы могут сотрудничать на партнерских условиях либо предложить по несколько уникальных продуктов в своей части региона, при этом продолжая заниматься своей обычной деятельностью. Внутренняя конкуренция среди членов такого объединения будет существовать, подталкивая партнеров совершенствовать свои предложения и разрабатывать новые продукты. Интернет-портал такого объединения, помимо базы данных лучших предложений, должен включать в себя и все современные сервисы, такие как онлайн-заказ авиа- и железнодорожных билетов, с возможностью их оплаты любым способом (кредитная карта, электронный платеж), подбор индивидуального тура, используя базу данных туристического объединения региона. Совместный интернет-проект позволит с меньшими финансовыми и временными затратами осуществить выход на глобальный рынок. Для этого необходимо объединить маркетинговые усилия туристических фирм региона для сотрудничества в создании инфраструктуры туризма, ведь каждый отдельный туристический оператор региона обладает своей уникальной информацией о наиболее привлекательных маршрутах, исчерпывающей информацией об отельной базе. У человека, посетившего такой портал, прочитавшего информацию на родном ему языке, не должно оставаться никаких вопросов в отношении спектра предлагаемых услуг. Ему должны быть предоставлены фото- и видеоматериалы, отзывы туристов и полная информация о регионе (включая метеопрогноз, курсы валют, телефоны экстренной помощи, полезные советы и так далее). Такая кооперация в реализации туристических услуг даст возможность сделать регион интересным, заманчивым и доступным, появится возможность создавать новые качественные объединенные туристические продукты.

Часть прибыли таких партнерств должна расходоваться не только на со-

вместную рекламу и маркетинговые программы, но и на совершенствование материальной базы, увеличение количества и качества совместных продуктов. Это неизбежно приведет к появлению новых рабочих мест, росту производства и экономического благосостояния региона и страны в целом.

Если такие объединения возникнут во всех регионах России, более мелкие «игроки» на рынке туризма будут вытеснены. В результате останутся фирмы (объединения), предлагающие более качественные услуги.

Весь туристический потенциал России необходимо представить в виде одного информационного портала, в который будут входить все туристические объединения нашей страны. Это позволит сфокусировать интересы покупателей на единственном сайте. Нет смысла «сражаться» за привлечение покупателя в одиночку. Объединив усилия всей страной, мы создадим мощную конкуренцию западному туристическому бизнесу.

Шаг к привлечению туристов в свою страну уже предприняла Австралия, выкупив у киберсквоттера домен Australia.com. Тем временем власти Ирландии собираются потратить в этом году 2,6 млн евро на новый туристический сайт. Это самый дорогостоящий интернет-проект страны. Открытие сайта [www.discoverireland.com](http://www.discoverireland.com) стало первой фазой амбициозного туристического проекта по продвижению туризма Ирландии на 27 крупнейших туристических рынках мира. Сайт будет доступен на 14 языках.

Новый ресурс будет содержать информацию о 30 тыс. туристических продуктах, в числе которых все известные и популярные среди туристов достопримечательности, проходящие в стране фестивали и другие события. Предполагается, что интернет-ресурс объединит всех туроператоров Ирландии и облегчит потребителю выбор и покупку тура в страну.

Обладая гигантскими просторами и непревзойденными красотами природы, Россия как никакая другая страна должна стать центром мирового туризма. Единственным препятствием на пути к объединению туроператоров нашей страны является отсутствие стратегии развития и нежелание в одиночку заниматься столь зыбкой и ресурсоемкой работой, тогда как внешний туризм – не долгосрочная перспектива, а реальный доход практически сразу.

Такой вопрос должен решаться на государственном уровне. Туристическим организациям, работающим на внутреннем рынке и на увеличение потока иностранных туристов, должны даваться льготы, вплоть до льгот по налогам. Нет видимых препятствий для России развивать консорциум туристических объединений с именем Russia.com и быть лидером на мировом рынке туризма.

## Глава 4 МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

Мы имели возможность убедиться, что организация – это сложный механизм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура – то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам организации. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе.

Носителями организационной культуры являются люди. В организациях с устоявшейся корпоративной культурой она становится атрибутом организации, отдельной ее частью, оказывающей активное воздействие

ии с



Рис. 9. Факторы, влияющие на организационную культуру

Традиционное восприятие организации как определенной, упорядоченной деятельности людей, направленной на достижение некоторых

целей, общеизвестно. Однако в области создания и функционирования социальных систем организация занимает особое место, так как в отличие от других систем она постоянно вовлечена в процесс «ресурс – преобразование – результат».

Организация имеет функционально-целевую природу. Достижение целей и выполнение функций проявляется в производстве специфического продукта. Производственные организации возникают на основе разделения труда и специализации. Функции организации, как правило, закрепляются в официальных (учредительных) документах, где отражаются основные виды деятельности и должный результат – цель, ради которой организация создается.

Таким образом, организация, а именно ее продукт и его полезность, являются объективированным, экономическим эквивалентом субъективных усилий и обязательным условием ее существования.

В процессе функционирования организации участники объединяют свои индивидуальные усилия, взаимодействия, отношения, которые не просто суммируются, а образуют новое системное качество. Это системное качество представляет сущность организации, примером которой могут являться групповая сплоченность, интеграция организации, согласованность в принятии решений на уровне общей стратегии, качество рабочей жизни и т. д.

Основным способом включения человека в этот мир является предметная деятельность. Основная единица предметной деятельности – целесообразное действие, основанное на истинных представлениях, осуществимое и полезное с точки зрения цели и результата. Рассматривая отношение человека к внешнему миру как деятельность, в качестве субъекта деятельности мы получаем не отдельного человека, а некоторое организованное множество людей, социум. Таким образом, вид деятельности человека оказывается непосредственно связанным с его статусом в обществе и реализует определенное отношение между людьми как носителями статуса. Деятельность обретает свое назначение, цели и направление. Человек всегда является одновременно и субъектом предметной деятельности, и субъектом и объектом социальных отношений, социального поведения.

Единицу социального поведения в организации составляет поступок. Поступок с точки зрения конечного результата направлен на утверждение ценности, а не на прагматическую цель (как в предметном действии). Когда человек отказывается предать коллегу или участвовать в служебных интригах, он сохраняет и утверждает свои ценности, то, что ему дорого, даже в ущерб прагматической выгоде. Когда нет жизненных ценностей,

деятельность теряет смысл и приходят апатия, равнодушие. Поступок как социальное действие регулируется нормами поведения, всегда обращен к другим людям, и основная его функция – выражение конкретного отношения личности субъекта к объекту как ценности: к другому человеку, к организации, к предметной деятельности. В поступке человек утверждает и тем самым сохраняет свои ценности.

Ценности – это базисные компоненты, формулируемые в течение длительного периода, а потому устойчивые и трудноизменяемые, определяющие поведение людей.

Ценностные ориентации управляют потребностями, без которых человек не мыслит своей жизни. Близки к потребностям интересы – то, что не только осознается как необходимое, но и воспринимается как собственное, свое, во имя чего стоит предпринимать конкретные действия. Однако за интересами не всегда следуют действия. Между интересами и потребностями существует еще прослойка отношений, когда из огромного числа окружающих его объектов человек начинает выделять те, которые касаются его и его мнений, когда некоторые из воспринятых объектов человек начинает выделять с той или иной мерой симпатии, а другие – с разной степенью негативизма<sup>63</sup>.

В реальном поведении интересы сотрудников, поступки и действия перемешаны. Часто под маской внешне рационального и полезного действия скрывается поступок (например, утверждение себя как начальника).

Как субъект и объект социальных отношений человек включается в социальный мир, где принятые нормы и ценности закрепляются в различных социальных институтах. Люди сами создают, объективируют социальную реальность. Любая организация в этом отношении – только часть социального порядка общества. Однако когда в организацию как социальный институт вступает новый сотрудник, для него может быть непонятен созданный другими социокультурный порядок. Поэтому такой порядок должен быть преподнесен этому человеку так, чтобы стать для него очевидным, оправданным и законным («легитимным»).

Легитимность социального порядка достигается множеством средств. Процесс «легитимизации» необходим для того, чтобы человек принял организационный порядок, социальные конвенции, нормы и ценности и поверил в них. Институциональный мир – это мир веры. Жесткий со-

63 Кондратьев Э., Абрамов Р. Связи с общественностью. М.: Академический проект, 2004. С. 87

циальный контроль необходим тогда, когда социальные институты неэффективны, когда нет веры. Человек становится реальным членом общности, когда принимает ее как символ. Для этого и существует и культура вообще, и организационная культура в частности.

Часто организационная культура трактуется как принимаемая большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, нормы, лежащие в основе отношений, и взаимодействия как внутри организации, так и за ее пределами.

Организационная культура проявляется в отношениях между людьми в организации. Поэтому разные люди или разные части в организации склонны описывать ее культуру в схожих терминах.

В современной литературе существует довольно много определений понятия организационной культуры, и об этом подробнее мы будем говорить ниже. Концепция организационной культуры не имеет единственно верного толкования. Каждый из авторов стремится дать собственное определение этому понятию. Большинство исследователей сходится на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых членами организации.

Культура корпорации – наиболее тонкая и неуловимая ее сторона. Существует как бы две части корпоративной культуры. Надводная часть, т. е. самый поверхностный слой – это то, что называют атрибутикой организации. Гораздо важнее невидимая часть. Это – система ценностей, убеждений, принципов, норм поведения, принимаемых членами организации, взаимодействие с внешней средой. Примерное соотношение поверхностной и невидимой частей – 30 % к 70 % (табл. 4)<sup>64</sup>.

Таблица 4

| Развитие ценностей   |                               |
|--|-------------------------------|
| <i>Трансформация ценностей, влияющих на культуру организации</i> |                               |
| Прежние ценности   | Современные ориентации        |
| Дисциплина   | Самоопределение               |
| Послушание   | Участие                       |
| Иерархия   | Коллектив                     |
| Достижение   | Ориентирование на потребности |
| Карьера  | Раскрытие личности            |
| Достаточность  | Творчество                    |
| Власть   | Способность к компромиссу     |
| Централизация  | Децентрализация               |

64 Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Изд-во «Питер», 2000. С. 87.



В.А. Спивак подразделяет корпоративную культуру на духовную и материальную составляющие. Специфика коммуникативных процессов во время принятия решений, степень участия в них работников, построение взаимоотношений (формальных и неформальных) между работниками по горизонтали и вертикали, с учетом восходящих и нисходящих потоков информации, соотношение и взаимовлияние неформальных и формальных коммуникаций, а также все элементы кадровой политики (подбор, адаптация, обучение, оценка результатов, вознаграждение, продвижение, отношения «власть-подчинение» и др.) связаны как с материальной культурой (уровень обеспечения коммуникативных процессов), так и с духовной (культура управления корпорацией – культура работников, руководителей, культура отношений с субъектами внутренней и внешней среды).

Нередко организационная культура подразделяется также на объективную и субъективную составляющие. Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда входит ряд элементов символики (особенно ее духовной части: герои организации, мифы, история, организационное табу, ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов).

Субъективная культура служит основой формирования управленческой культуры, коммуникационных стилей.

Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства – всё это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация.

Члены организации, разделяя веру и ожидания, создают свое физическое окружение, вырабатывают язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют понимаемые всеми чувства и эмоции. Все это, будучи воспринятым работниками, помогает понять и интерпретировать культуру организации, т. е. придать свое значение событиям и действиям и сделать осмысленным свое рабочее окружение. Поведение людей и групп внутри организации сильно связано с нормами, вытекающими из этих разделяемых верований, ожиданий и действий.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру.

Каждая организация имеет только свой, только ей присущий организационный стиль, свою философию и принципы, особые методы разрешения проблем и принятия решений, свой кодекс ценностей, а также особую систему внутренних взаимоотношений.

Содержание организационной культуры влияет на направленность поведения сотрудников организации и определяется тем, как базовые составляющие корпоративной культуры связаны, взаимодействуют между собой и как они формируют определенные образцы поведения.

Индивид чувствует себя посвященным организации тогда, когда он отождествляет себя с ней и испытывает некоторую эмоциональную связь. Сильная корпоративная культура делает сильным отождествление индивида по отношению к организации. В результате сотрудники могут активизировать свои действия в стремлении помочь организации. Культура производства или производственного коллектива проявляется в его деятельности и общении. Значит, корпоративная культура может стать фактором, оказывающим значительное положительное или отрицательное воздействие на коммуникации компании, которые неизбежно влияют на успешное воплощение корпоративной стратегии.

У Сократа дается понимание управления как особой сферы человеческой деятельности. Он говорил о том, что главным в управлении является поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач.

Эти функции охватывают процесс взаимодействия всех подсистем и подразумевают коммуникацию на всех уровнях организации. Ведущей здесь выступает кадровая подсистема. Это индивид, рабочая группа и коллектив предприятия. От того, как будут взаимодействовать эти кадровые структуры, зависит успех коммуникации. Человеческий фактор – вот главный предмет деятельности коммуникационного менеджмента.

Руководство с точки зрения коммуникационного менеджмента – это прежде всего деятельность в организации как системе интерперсональных отношений, деятельность в данной сфере – прежде всего общение и взаимодействие с людьми (интеракции), умение убеждать и завоевывать доверие поступками и словом.

«Ни культура, ни руководство не могут быть поняты сами по себе, в отрыве друг от друга», – пишет Э. Шейн.

«Ни культура, ни руководство не могут быть поняты без понимания сути коммуникаций в организации», – дополняет Спивак<sup>65</sup>.

65 Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Изд-во «Питер», 2000. С. 63.

Термин «корпоративная культура» – понятие, вбирающее в себя всю сумму традиций, ценностей и приоритетов, которые характеризуют ту или иную компанию. Культура помогает индивидам в организации действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведению.

От того, какой тип культуры функционирует в организации, зависит поведение ее сотрудников, особенно коммуникационное взаимодействие. Говоря об организации как о социальной системе, правомерно говорить и о культуре организации как о культуре некоторого сообщества людей. Это подразумевает некоторую общность процессов, связывающих коммуникацию как социальное явление и культуру как явление, регулирующее поведение людей в социальной системе.

Как известно, коммуникация – процесс передачи сообщения от отправителя к получателю, в ходе которого информация кодируется и затем интерпретируется участниками коммуникационного взаимодействия, т. е. в конкретных коммуникативных актах используются различные коммуникативные средства, а поскольку индивиды иницируют взаимодействие с той или иной целью, разнятся и «проводники общения» – каналы коммуникации, способы кодирования и т. д. Можно также утверждать, что все коммуникативные средства являются знаками, поскольку все они выполняют функцию воздействия на адресата, принимая «символическую форму образов, реализуемую в материальных вещах».

Все знаки и символы, необходимые коммуникации на этапах кодирования и декодирования, всегда являются продуктами той или иной культуры и во многом определяют суть коммуникации, наполняя сообщение значением и направляя его в нужное русло. Содержание культуры влияет также на содержание коммуникации.

Несмотря на то, что корпоративная культура обычно рассматривается как единое целое, в организациях существуют так называемые субкультуры. Основные ценности компании, принципы и методы управления могут значительно изменяться в разных подразделениях организации. Субкультуры могут вступать в противоречия друг с другом в случае, если язык и стили коммуникационного менеджмента в отдельных подразделениях компании отличаются.

Исследователи выделяют несколько типов субкультур – локальных культур, которые могут сосуществовать под крышей одной общей культуры. При этом имеется в виду одна, преобладающая во всей организации культура и культура ее частей (уровней, подразделений). Одна или несколько субкультур в организации могут по своей природе

находиться в том же измерении, что и доминирующая в организации культура, или создавать как бы второе измерение в ней. Выделяют также особый тип локальной культуры – организационную контркультуру, которая достаточно упорно отвергает то, чего организация в целом хочет достигнуть. В определенном смысле организационные контркультуры являются индикатором кризиса, когда существующая система разрушилась и люди пытаются восстановить хоть какой-то контроль за своей жизнью в организации. Некоторые контркультурные группы могут стать значительным препятствием на пути движения коммуникации. Поэтому в процессе коммуникационного обмена (особенно на этапе кодирования сообщений руководством) и необходимо учитывать специ-фику культуры получателя. При этом есть вероятность возникновения шумов, поскольку, даже если коммуникация осуществляется в рамках одной организационной культуры, возможно несовпадение тезаурусов по причине принадлежности адресата к другой.

Влияние культуры на процесс коммуникации происходит в результате необходимости кодирования сообщений при помощи знаков и символов, значение которых определяется принадлежностью участников коммуникации к той или иной культуре.

Эффективность взаимодействия субъекта и объекта управления в значительной степени зависит от того, насколько они адекватно понимают друг друга. Понимание влияния корпоративной культуры на процесс коммуникации способствует решению проблемы восприятия и понимания в коммуникации.

Поведение сотрудников в организации в значительной степени предопределено действующими в ней законами. Но, в принципе, ни одна организация не может создать такой полный набор норм и процедур, который бы определил поведение человека во всех ситуациях. Поэтому организации формируют некие ценности, которые в идеальном случае способны соединять организационные и индивидуальные цели. Это помогает создавать информационно значимые сообщения и регулировать взаимоотношения между индивидами в организации.

Понятие «культура» дает емкое определение того, как работники и посторонние лица оценивают компанию. Изучение организационного климата и культуры базируется на личностном восприятии людьми своего рабочего места. Коммуникативные связи – процесс, посредством которого эти восприятия формируются и распространяются.

Организационная культура во многом определяет поведение людей в организации, поскольку создает желаемые и не желаемые модели поведе-

ния. Культура – это образ жизни людей, сумма общепринятых образцов поведения, позиций, обычаев. Значит, и коммуникационное поведение людей в организации соответствует организационной культуре и сильно зависит от нее.

Если рассматривать организацию в качестве системы, ее социальную среду можно представить в виде сложного взаимодействия различных компонентов системы. Культура регулирует несколько важнейших переменных и наполняет их смыслом. Коммуникация в рамках этой системы будет процессом, обеспечивающим взаимодействие различных ее компонентов.

Система коммуникационного менеджмента тоже является не случайно сформированной сетью коммуникации, она выступает в качестве продукта культуры, в рамках которой осуществляется коммуникативное взаимодействие. Термин «корпоративная культура» – понятие, вбирающее в себя всю сумму традиций, ценностей и приоритетов, которые характеризуют ту или иную компанию. Культура помогает индивидам в организации действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведению.

Для формирования культуры корпорации необходим комплекс идеологических, социально-психологических мероприятий, нацеленных на создание в коллективе климата, предрасполагающего к сотрудничеству.

Концепция предприятия характеризуется определенной сложностью. Это связано с количеством составляющих концепции и зависит от системы взаимосвязей между ними.

Процесс формирования организационной культуры происходит последовательно, по мере движения от ядра к оболочкам. По этой причине организационная культура имеет определенную структуру, которая предполагает множественность ее аспектов. Согласно трехуровневому подходу Шейна к пониманию культуры корпорации можно построить следующую последовательность формирования корпоративной культуры:

1. Миссия и цели организации – основа ее корпоративной философии.
2. Ценности, нормы и принципы, которые вытекают из корневой концепции корпоративной культуры.
3. Политика и стратегия, основанные на заявленных миссии и целях и формирующихся согласно корпоративным ценностям, нормам и принципам.

Система коммуникационного менеджмента призвана удовлетворять коммуникационные потребности организации. Она представляет собой совокупность управления всеми элементами коммуникационной сети с

учетом особенностей управления в рамках определенной коммуникационной политики. Коммуникационная политика организации основывается на общей корпоративной политике, которая, в свою очередь, функционирует в рамках корпоративной культуры.

Основой корпоративной культуры является ее духовная часть, которая служит основанием и для формирования корпоративной философии.

«Корпоративная философия – это фундамент фирмы», – считает Александр Чумиков – генеральный директор PR-агентства «Международный пресс-клуб» и автор книги «Связи с общественностью». «Корпоративная философия – это полное, развернутое, подробное изложение морально-этических и деловых норм, принципов, кредо, которыми руководствуются работники фирмы. Корпоративная философия не преследует рекламные цели, а выполняет функцию внутреннего организующего начала»<sup>66</sup>.

Корпоративная философия включает в себя определение миссии организации и ее главных задач. При рассмотрении организации как отдельной единицы социума, взаимодействующей с окружающей средой, важной составляющей корпоративной философии организации является система целей: от целей организации в целом до целей подразделений и каждого отдельного сотрудника фирмы.

Провозглашение миссии задает тон организации, формирует ее характер и определяет параметры деятельности. Миссия может быть представлена в виде как пространственных комментариев о природе организации (как у большинства организаций), так и одного-двух параграфов.

Определение целей является, в свою очередь, основанием для определения средств – методов, используемых для достижения этих целей.

Организационные цели всегда привязаны к миссии организации; они также должны соответствовать точке зрения организации, выраженной в описательном заявлении и определяющей фразе.

В процессе планирования цель лучше рассматривать как пункт назначения, куда нужно прийти по аналогии с городом на карте дорог, а задачи – как долгосрочные шаги, отмеряющие продвижение в пути, пункты остановки на карте, которые приведут в пункт назначения. Задачи меньше и краткосрочнее целей, их проще измерить. Каждая задача описывает задание, которое должно быть выполнено в течение определенного периода и до конкретной степени готовности.

Множество коммуникационных проблем прямо или косвенно происходит по причине неудовлетворительного межличностного взаимодействия, основой которого является неформальное общение индивидов в

<sup>66</sup> Чумиков А.Н. Связи с общественностью. М.: Изд-во «Пресс-центр». С. 78.

организации. Необходимо помнить, что коммуникация – социальное явление, и по своей сути процесс передачи сообщения осуществляется не от «отправителя» к «получателю», а от человека к человеку. И даже при самой продуманной регламентации поведения индивидов в организации все равно будут возникать ситуации, когда установленные правила не действуют. Поэтому, несмотря на самую тщательную и, казалось бы, самую эффективную формальную коммуникационную сеть, руководство должно понимать важность неформальной стороны взаимодействия в организации.

Эти потребности людей помогает удовлетворить корпоративная культура, которая призвана формировать благоприятный организационный климат и наполнять формальное взаимодействие организации особым содержанием. До сих пор мы вели разговор о важности и необходимости корпоративной культуры в организации, о ее непосредственной связи с управлением коммуникациями, о том, что организационная культура оптимизирует и улучшает управление коммуникациями. Несомненно, выстраивание отношений с людьми, которым ведомы правила, нормы и традиции поведения в организации, и есть назначение корпоративной культуры.

Теперь поговорим более подробно, что же такое культура корпорации, организации, каковы ее составляющие и как они влияют на развитие организации.

Вначале обратим внимание на термины, в литературе их встречается достаточное количество. К примеру, такими являются термины, близкие по смыслу, но несколько различающиеся по содержанию: «культура предпринимательства», «организационная культура», «деловая культура», «внутренняя культура компании», «корпоративная культура».

Термин «корпоративная культура» впервые применил (в прошлом веке) немецкий фельдмаршал и военный теоретик Мольтке, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации». Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ. Профессиональные и другие сообщества уже тогда часто имели внешние атрибуты. Обычно они были связаны с покроем и цветом одежды, аксессуарами, тайными символами принадлежности, поведенческими знаками, по которым члены сообществ могли отличать «своих» от «чужих». До сих пор студенты Оксфордского и Кембриджского университетов носят галстуки определенных цветов, а студенты Тартусского университета – особые фуражки<sup>67</sup>.

<sup>67</sup> Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. СПб.: Норма, 1996.

А вот понимание корпоративной культуры современным российским бизнесменом: «Любая организация, если хотите, – мозг. Его левое полушарие – организационная структура, штатное расписание, должностные обязанности, система управления. А правое полушарие – это культура организации: нормы поведения, ценности, обычаи, ритуалы и табу, принятые в коллективе. Сюда же относятся местные анекдоты, легенды, герои и изгои, – словом, всё, что принято называть системой взаимоотношений»<sup>68</sup>.

Вот как выглядят результаты опроса, проведенного журналом «Деньги»: руководители коммерческих банков, торговых и консалтинговых фирм считают, что корпоративная культура прежде всего включает в себя:

- профессионализм;
- преданность и лояльность по отношению к фирме;
- материальное и моральное стимулирование и поощрение квалифицированных специалистов.

В то же время сотрудники этих компаний представили свое мнение о корпоративной культуре так:

- дружеские взаимоотношения с коллегами;
- возможности профессионального роста;
- материальные льготы и вознаграждения.

Обзор мнений теоретиков по проблеме корпоративной культуры дан в статье М. Лапицкого «Предпринимательская культура», в материале психолога Р. Рюттингера: «Не только наблюдать и анализировать культуру, но и понимать ее – означает схватиться вначале за облако. Культура и связанные с ней представления о ценностях не являются жесткими понятиями, как организация структуры и процесса, стратегии и бюджеты. Культура – это самый мягкий материал из всех, которые существуют. Но «мягкое» оказывается «жестким» на преуспевающих предприятиях»<sup>69</sup>.

Таким образом, корпоративную культуру можно определить как комплекс разделяемых членами организации мнений, эталонов поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих индивидуальность компании (рис. 10).

Корпоративная культура включает в себя:

- Объединяющие и отделяющие нормы – то, что общее у членов данного коллектива, по ним легко отличать «своих» от «чужих».
- Ориентирующие и направляющие нормы – то, что определяет функционирование коллектива, отношение к «своим», «чужим», равным, ни-

С. 34.  
<sup>68</sup> Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. СПб.: Норма, 1996. С. 108.

<sup>69</sup> Рюттенгер Р. Культура предпринимательства. М.: Изд-во «Эконом», 1992. С. 158.

жестоким и вышестоящим, ценности, потребности, цели и способы их достижения, комплексы необходимых для существования в данном коллективе знаний, умений, навыков, типичные для данного коллектива способы воздействия на людей и т. д.

Создание корпоративной культуры, если этим не заниматься специально, происходит стихийно, она складывается из «обломков» культур, привнесенных разными людьми из предыдущих коллективов.



Рис. 10. Основные элементы, составляющие корпоративную культуру организации

В становлении культуры первостепенную роль играет руководитель предприятия. Дальновидные руководители преуспевающих предприятий рассматривают корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных сотрудников компании на общие цели и ценностные установки, мобилизовать инициативу коллектива, обеспечивать преданность делу и компании, облегчать общение и достигать взаимопонимания.

Таким образом, подходы к изучению корпоративной культуры различны. Соответственно, различаются и ее определения. Существует, по меньшей мере, несколько десятков определений этого понятия, в которых встречаются термины, общие для всех.

Корпоративная культура – это качественная реализация позитивного корпоративизма на основе системы ценностей и убеждений, разделяемых сообществом корпорации, которые определяют его поведение, характер деятельности, максимизацию корпоративного духа и менеджмента, с уче-

том социально-этической ответственности. Она становится атрибутом современной корпорации, обретает функциональную направленность, которая предопределяет совпадение ценностей ее и работника, качественное улучшение их совместной жизнедеятельности<sup>70</sup>.

Корпоративная культура через содержание своих элементов выражает ощущение общего стиля организации и обеспечивает ее гибкость, процветание и стабильность. Каждая организация имеет свою культуру в зависимости от специфики работы, но назначение ее одно – сплочение трудового коллектива вокруг общих ценностей-норм и достижение корпоративной миссии на основе позитивного корпоративизма<sup>71</sup>.

Корпоративная культура может анализироваться на нескольких уровнях.

Первый уровень – «артефакты», который является самым поверхностным уровнем и включает в себя те феномены, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в новую группу с незнакомой культурой<sup>72</sup>. Артефакты включают зримые продукты группы, такие как:

а) внешний вид здания, офисов и других помещений, в которых находится организация;

б) внешний вид сотрудников (если есть принятая в организации форма одежды);

в) наличие особого стиля организации: логотип, символика, их применение в оформлении рабочих мест, документов (пример – висящие лозунги, плакаты, флажки, значки, визитные карточки, эмблемы). Учитываются и аспекты оформления, не прямо характеризующие организацию. Например, фотографии старых помещений, цехов – это отсылка к истории организации, намек на идею преемственности;

г) характеристика системы коммуникации: тип используемой коммуникации внутри организации (устная, письменная, электронная); используемые технические средства;

д) специальные документы, в которых описаны ценности организации;

е) документы, которые содержат краткую информацию о сотруднике и организации, например визитные карточки, где могут быть использованы логотип компании, ее фирменные цвета и даже шрифт. Основное назначение визитной карточки – представление официальных лиц, деловых партнеров в процессе переговоров, визитов, встреч. Визитная карточка

70 Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. СПб.: Норма, 1996. С. 108.

71 Там же. С. 310.

72 Там же. С. 312.

оказывается незаменимой при знакомствах, общении на банкетах, приемах, конференциях, презентациях, выставках, ярмарках, фестивалях, в путешествии. В ряде случаев, например в Японии, Корее, она может рассматриваться как удостоверение личности.

Последнее десятилетие в России визитные карточки стали широко использоваться не только дипломатами, но и в самых различных сферах деловой жизни, в процессе культурных, светских контактов, причем на самых разных уровнях. Если несколько лет назад крупный чиновник, достаточно известный деятель культуры, ученый, руководитель предприятия в ответ на визитку, протянутую иностранным коллегой или гостем, искал листочек бумаги и ручку, чтобы написать свои координаты, то сегодня вам визитную карточку могут вручить как в министерстве, так и на заводе, ставшем акционерным обществом, в академическом институте, в туристическом агентстве, гостинице, салоне и в маленьком бутике. О роли и значении визитной карточки хорошо сказано в книге для бизнесменов «Законы успеха» под редакцией Кристи Ли: «Визитная карточка – важная составляющая бизнеса. Это эффективная и к тому же недорогая форма рекламы. Человек, которому вы дали визитную карточку, возможно, и не позвонит вам завтра. Может быть, ваши услуги не понадобятся ему еще две недели. Но ваша карточка будет ждать своего часа, и когда вы понадобится, он будет знать, где вас искать. Кроме того, он порекомендует вас другим. Карточка – это стратегическое оружие. Она влияет на развитие вашего бизнеса еще долго после того, как вы ее кому-нибудь дали. Не жалейте карточек...

Визитка должна гармонировать со всем остальным обликом компании, быть элементом фирменного стиля, выражением корпоративной культуры. В комплексе визитная карточка состоит из двух частей – функциональное назначение и эстетическая сторона, которая складывается из знака-логотипа, цветовой гаммы и текстовой части, причем все должно гармонировать друг с другом. Если визитка сделана правильно в плане графики, но при этом ее визуальный вид не соответствует деятельности компании, то возникает диссонанс, который не всегда можно объяснить рационально, но который обязательно ощущается. Цвета логотипа должны сохраняться от тиража к тиражу идеально: различающиеся логотипы у разных сотрудников одной фирмы или разных визитках одного человека, отпечатанные в разное время, не послужат укреплению имиджа предприятия.

Можно смело утверждать, что наличие логотипа, товарного знака или иного графического символа всегда значительно повышает эффективность визитной карточки, так как привлекает внимание и усиливает воздействие текста. Обычная визитная карточка представляет собой прямоугольник из не слишком плотного картона, размеры которого в разных источниках колеблются от 90×50 до 85×55 мм. Следует помнить о том, чтобы и ваша карточка имела стандартный размер, и ее не пришлось подгибать или подрезать.

Общие требования к шрифту визитных карточек заключаются в том, что он должен быть легко читаем. Имя, как правило, выделяется легко читаемым полужирным шрифтом слегка большего размера. Желательно, чтобы визитная карточка имела темный текст на светлом фоне. Стиль оформления должен быть строгим, без рамок и завитушек. Нормы делового этикета не рекомендуют использовать широкую цветовую гамму для визиток. Цветные и необычные карточки пока остаются уделом художников, типографов, а также коммивояжеров, работников служб сервиса и рекламных агентов. Лучше сосредоточиться на качестве бумаги. Она должна быть отменного качества, может быть слегка тонирована или иметь сатинированную поверхность. На бумаге нельзя экономить. Карточки, которые имеют глянцевую поверхность, изготовлены из пластика или ламинированной бумаги, не приемлемы, т. к. на них невозможно делать какие-либо записи. Нормы европейского делового этикета предполагают использование розового, голубого, белого фона и текста темно-коричневого, синего и черного цветов. На визитки государственных чиновников наносятся государственный герб и флаг.

В России и во многих двуязычных странах широко применяются двусторонние карточки – с текстом на другом языке на оборотной стороне. Если придерживаться строгих протокольных норм, то это не совсем верно. Ведь оборотная сторона предназначена для того, чтобы на ней можно было бы сделать какие-то записи. Если у вас есть возможность, постарайтесь заказать отдельные карточки на русском и иностранном языках. Но тем не менее двусторонние карточки вполне допустимы – главное соблюдать правила написания карточек на иностранном языке. Если визитка на иностранном языке, то имя пишется полностью, а отчество обозначается только одной буквой. Дело в том, что во многих иностранных языках понятие «отчество» отсутствует и его могут принять за второе имя.

Визитная карточка – одна из составляющих имиджа делового человека. Она является выражением не только индивидуального стиля и вкуса, но и фирменного, корпоративного стиля. Поэтому лучше, когда визитная кар-

точка выдержана в классической традиции: вверху по центру – название организации; ниже, тоже по центру, – имя, отчество и фамилия человека; еще ниже – должность, а в нижнем правом углу – адрес, телефон, факс, адрес электронной почты.

Деловые визитные карточки работников магазинов и предприятий сферы услуг могут оформляться с нарушением отдельных норм этикета, поскольку являются не только информационной, но и рекламной продукцией. В этом случае на оборотной стороне визитки может располагаться схема проезда к предприятию.

Визитные карточки без адреса также неприемлемы – это не соответствует нормам делового этикета. Исключения составляют визитки дипломатов и высших государственных чинов. Если у фирмы или организации изменился адрес и новые телефоны не известны, лучше указать официальный адрес и телефоны секретариата или канцелярии. Если фирма имеет несколько филиалов, на карточках ее сотрудников допустимо указание нескольких адресов.

На карточках для специальных и представительских целей указываются адрес и телефон фирмы. Если вам вручают такую карточку, значит, ее владелец не настроен на продолжение контакта. Он просто представляет себя. Не просите его написать свои координаты: если бы он хотел их дать, то вручил бы вам другую визитную карточку. При знакомстве первым вручает свою визитку тот, чье должностное положение или ранг ниже. Если партнеры находятся на одном должностном уровне, первым вручает свою визитную карточку тот, кто младше по возрасту. Если же должностное положение и возраст партнеров одинаковы, первым вручает свою визитку тот, кто вежливее. При поездке за рубеж процедура немного упрощается, поскольку в этом случае первыми визитку вручают хозяева.

Визитную карточку принято подавать партнеру так, чтобы он мог сразу прочитать текст. Нужно также отчетливо произнести имя и фамилию, чтобы партнер мог более или менее запомнить их произношение. Во время переговоров визитные карточки лучше положить перед собой, чтобы не ошибаться в именах. Однако заглядывать в них нужно незаметно, открыто считывать имя собеседника считается дурным тоном. Нельзя на глазах у хозяина визитки вертеть ее в руках, мять, делать пометки. Это может быть воспринято им как неуважение, а вы прославитесь плохими манерами.

Обмен визитными карточками при личной встрече, как правило, сопровождается небольшой беседой.

Деловой успех стал в значительной степени определяться знанием бизнесменами культуры, соблюдением этикета, традиций и правил хорошего тона тех стран, с которыми они сотрудничают.

Везде вы должны иметь при себе визитную карточку, на которой указывается: название вашей организации, ваша должность, титулы. Не следует использовать аббревиатуры.

В разных культурах существуют свои правила по протягиванию визитки. В США, Европе особых регламентаций не существует. Представителям ближневосточных стран карточку вручать следует обязательно правой рукой, т. к. левая рука в этих странах считается нечистой. В странах Азии, в частности в Японии, – обеими руками. Принявший визитную карточку должен ее прочесть. Фамилию партнера, чтобы быть уверенным в ее правильном произношении, – произнести вслух.

Все полученные визитки целесообразно систематизировать с учетом сферы деятельности их владельцев, по организациям, по алфавиту. Следует сказать, что во многих фирмах за рубежом такая работа ведется постоянно, анализ может дать дополнительную информацию о статусе ее владельца, организации, которую он представляет. Адрес показывает территориальное расположение – центр города, окраина, новые перспективные районы и т. п. Не случайно некоторые бизнесмены, чьи офисы расположены в малопrestижных районах, арендуют, покупают себе почтовые адреса. Можно узнать, является ли человек, вручивший визитную карточку, представителем фирмы, имеющей собственное здание, т. е. солидной фирмы, арендует ли она этаж в элитном офисном здании или имеет небольшое служебное помещение, затерянное среди корпусов жилой застройки. То же – с телефонами. Чем больше телефонных номеров, номер с секретарем, номер АТС и т. п., тем более крупной и серьезной представляется фирма.

Визитные карточки, собранные на протяжении ряда лет активной деятельности фирмы, делового человека, могут составить ценное досье, стать основой картотеки действующих или потенциальных партнеров, клиентов, различных «полезных» людей и организаций. Визитки могут лежать без движения в вашем текущем архиве, но в случае необходимости быть востребованы как информационная единица, как инструмент для восстановления знакомства. Профессиональному секретарю нужно понимать роль и значение визитных карточек, различать их виды и функциональное назначение, процедуры их использования. Понимать «зашифрованные» символы надписей на карточках, все случаи, когда на присланные визитки следует дать ответ и, как положено, не позднее, чем через 24 часа после ее получения.



В приемной у секретаря всегда должен быть запас представительских карточек фирмы и руководителя. Желательно, чтобы компания считала нужным заказать специальную визитку для секретаря, в организаторской и представительской работе которого она будет очень полезной.

Если вы будете придерживаться этих правил, то никогда не попадете в неприятную ситуацию, связанную с оформлением собственных и принятием чужих визиток. Ведь это, по сути, имиджевый документ.

Визитная карточка является лицом каждого бизнесмена, а за лицом, как известно, нужно следить.

В артефактах воплощаются духовные ценности организации и выражается то, что отличает одну организацию от другой. Характерная особенность данного уровня культуры состоит в том, что его просто наблюдать, но крайне сложно растолковать. И египтяне, и индейцы племени майя возводили огромные пирамиды, однако в каждой из этих культур они имели разный смысл: если в одной они были храмами, то в другой – не только храмами, но и надгробиями<sup>73</sup>.

Второй уровень – «провозглашаемые ценности» – ряд составляющих, каждая из которых может быть закреплена в документах организации. Весь опыт группы в конечном счете является отражением чьих-либо оригинальных понятий относительно того, чем именно то, что должно быть, отличается от того, что есть. Если провозглашаемые ценности отвечают основополагающим представлениям, то их словесное выражение в форме принципов работы способствует консолидации группы, являясь средством самоидентификации и выражением сути миссии.

Миссия организации постулирует главное предназначение организации в обществе, смысл ее функционирования. Виды миссий: общечеловеческое предназначение, главная стратегическая цель, самосовершенствование, национальная идея. Это цель (или несколько главных целей) существования организации, вырабатывающая коллективное сознание, устанавливающая ориентиры взаимоотношений между работниками, образцы поведения по отношению к объектам интереса организации, мобилизующая на достижение корпоративных целей и задающая значимость деятельности организации в социальном аспекте. Миссия включает в себя: а) идеологию, или основные принципы деятельности организации; б) имидж – образ, который организация создает и поддерживает для внешней среды.

К примеру, миссия Томского политехнического университета состоит в следующем: университет создает условия и стимулы для свободного вы-

<sup>73</sup> Шейн Э.К. Организационная культура и лидерство / под. ред. В.А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. С. 47.

ражения мыслей и идей, поддерживает культ знаний и стремление к успеху. Вот почему на нашем гербе девиз: «Знание. Свобода. Процветание».

Миссия университета заключается в том, чтобы нести в мир знания и опыт, позволяющие личности, обществу и Российскому государству видеть и использовать лучшие образцы подготовки высококлассных специалистов и эффективной реализации нововведений в сфере науки и высшего образования.

Стратегическими направлениями деятельности университета являются:

- развитие фундаментальных и прикладных научных исследований;
- формирование и развитие научно-педагогических школ;
- активное взаимодействие с ведущими научными, образовательными и производственными центрами;
- стимулирование студентов, преподавателей и сотрудников к интеграции традиционных академических ценностей и предпринимательских идей;
- формирование гармонично развитой личности и подготовка специалиста, способного быть лидером, работать в команде, действовать и побеждать в условиях конкурентной среды;
- сопровождение выпускников образованием через всю жизнь и содействие их успешной деловой карьере<sup>74</sup>.

Реализация нашей миссии направлена на то, чтобы ТПУ стал международно-признанным центром подготовки специалистов мирового уровня и инноваций в области высшего образования.

Таким образом, как мы видим, в миссии отражается история организации, смысл и перспективы ее деятельности, надежность. Это вся история ее создания и развития со дня ее основания по сегодняшний момент. Выясняя, что именно знают сотрудники о ее развитии, какие истории являются наиболее распространенными, можно определить, какие ценности поддерживаются этими историями и почему доминируют именно эти ценности.

Ритуалы и традиции, как правило, выражаются в праздновании каких-либо событий. Их общая черта заключается в наполнении жизни людей смыслом приобщения к целому: рабочей группе, профессии, обществу. В праздничном действии организация также воплощает свои ценности. Праздник максимально выделяет те нормативные и ценностные факторы, которые действуют в остальное время. Он обладает способностью содействовать сохранению стабильности, неизменности общественной жизни в пределах заданных норм и установок.

<sup>74</sup> URL: <http://www.tpu.ru>

Влияние праздника на людей значимо вследствие одной из основополагающих потребностей человека – аффилиации. Смысл его – в акцентировании того, что празднуют вместе именно «свои». Исследователи, пишущие о праздниках, называют эту форму совместной человеческой деятельности моментом жизни, когда человек, возможно, сильнее всего ощущает свое единство и общность с окружающими его людьми. Корпоративный праздник (как все праздники труда) приобщает людей к культурным ценностям и достижениями трудовой жизни и потому является эффективным средством воздействия на человека. Посредством объединения, сплочения, поддержания общественных связей праздник, «обновляя» ценности и напоминая о важных событиях, связанных с ними, играет роль мощного механизма передачи культурных традиций от одного поколения работников к другому, позволяет людям осуществлять самоидентификацию с организацией, ее коллективом.

Основополагающим элементом корпоративной культуры являются ее внутренние ценности. К системе внутренних ценностей относятся основные философские положения и идеи, принятые в компании.

Американские социологи Томас Питерс и Роберт Уотерман, авторы книги «В поисках эффективного управления. (Опыт лучших компаний)», на основании обследований таких компаний, как IBM, Boeing, Dana, McDonald's, Behtel и других, пришли к выводу, что преуспевающие фирмы отличаются прочной ориентацией на ценности.

Система ценностей находит свое отражение в формулировке кредо организации. Кредо компании включает цель ее деятельности, основные принципы, стиль, определенные обязательства по отношению к клиентам, акционерам, деловым партнерам, персоналу, обществу. Четко представленные, сформулированные и зафиксированные в документах фирмы, эти принципы и обязательства позволяют сплачивать сотрудников вокруг единых, ясно определенных целей и ценностей.

Деловое кредо организации – это концентрированное выражение ее философии и политики, провозглашаемых и реализуемых высшим руководством и разделяемых сотрудниками компании.

«Одна из важнейших вещей, которую дали компании ее основатели, – пишет нынешний президент и исполнительный директор «Хонда Мотор Ко. Лтд» Нобухико Кавамото, имея в виду создателя компании Соитиро Хонду и бывшего вице-президента фирмы Т. Фудзисаву, – это философия». Именно она служит компании надежно и сегодня, составляя мировоззренческий базис всей разносторонней деятельности мощной финансово-промышленной группы «Хонда». Причем философия, подчеркивает

Н. Кавамото, бессмысленна, если она остается лишь словами, а не выливается в деятельность, не укореняется как корпоративная культура компании. «Деятельность без философии – это смертоносное оружие; философия без деятельности – пустые слова» – был убежден С. Хонда.

Корпоративные ценности являются важнейшим структурным элементом предприятия, так как они обеспечивают теснейшую связь между эмоциями и поведением, между тем, что мы чувствуем, и тем, что мы делаем.

Вот как определяет систему корпоративных ценностей американский теоретик менеджмента Джеймс Чемпи в своей книге «Перестройка управления»: «Трудно постоянно сохранять рабочий дух и доброту, находясь в гуще бесконечных перемен, – если только этот дух не поддерживается соответствующей системой ценностей. Когда все вокруг нас стремительно меняется, мы крайне нуждаемся в чем-то надежном и неизменном – Полярной звезде или заповедях, лозунгах или афоризмах, чтобы ухватиться за это, опереться, найти свою линию поведения и успокоить нервы. Система ценностей – это наш навигационный инструмент в сфере морали»<sup>75</sup>.

Точно также ценности служат навигационным инструментом и в бизнесе. В качестве иллюстрации можно привести пример, вошедший в историю американского бизнеса как «тайленоловый кризис». Когда отравленные таблетки тайленола привели к ряду смертельных случаев среди американцев, Джим Берк, председатель совета директоров компании «Джонсон и Джонсон», заявил, что в соответствии со строгими принципами, которые исповедует его компания, она без малейшего колебания изымает из торговли и со складов все таблетки тайленола. Эта акция принесла корпорации миллионы долларов убытка, однако выгода, которую она при этом получила, была бесценна. «Вот чем является система ценностей – точкой пересечения порядочности и больших прибылей, – резюмирует Дж. Чемпи, – вот в этой точке и должна строиться культура корпораций».

Каковы составляющие системы ценностей? Форма и содержание ценностей определяются рядом факторов, в частности:

- реальным содержанием конкретного бизнеса;
- политическими и социальными традициями той страны, где находится компания;
- личными взглядами сотрудников фирмы.

Наличие столь разнородных факторов создает, казалось бы, неразрешимое противоречие на пути выработки единых и универсальных для

<sup>75</sup> Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социс. 2005. № 7. С. 130–135.

любой компании принципов. Вместе с тем практика преуспевающих компаний в любой точке земного шара демонстрирует немало общих черт в системе ценностей, диктуемых совершенно различными культурами корпораций.

Значительно усилившаяся в 80-е годы тенденция интернационализации бизнеса во многом нивелирует многие национальные различия. Эксперты указывают на наметившийся процесс возникновения общей, удобной и подходящей с человеческой точки зрения культуры, включающей следующие компоненты:

- Всегда выполнять свои обязанности на высочайшем уровне компетентности.
- Брать на себя инициативу и идти на риск.
- Приспосабливаться к переменам.
- Принимать решения.
- Работать в команде.
- Быть «открытым» для информации, знаний или новостей о грядущих или актуальных проблемах.
- Доверять и быть достойным доверия.
- Уважать других (клиентов, поставщиков и коллег), а также самого себя.
- Отвечать за свои поступки и принимать на себя ответственность.
- Судить и подвергаться суду окружающих, вознаграждать и быть вознагражденным в зависимости от результатов.

В приведенном списке выделяются две группы пунктов. Первые пять представляют собой трудовые ценности, т. е. особенно важные для трудовой деятельности, собственно работы и способов ее выполнения, а последние пять – общечеловеческие добродетели, простые и понятные, необходимые для жизни и плодотворной работы в большом, сложно организованном обществе.

В литературе представлено много примеров, отражающих ценности и принципы деятельности различных компаний. Они привлекают своей правдивостью и достоверностью, звучанием подлинно человеческого голоса и коллективным единодушием, тоном высокой ответственности и этики поведения людей, взаимоотношения производителей и клиентов.

Таким образом, создание системы корпоративных ценностей – это ответы на вопросы:

- Что мы делаем?
- На что мы годны?
- К чему мы способны?

- Каковы наши жизненные установки?
- Какой у нас план?
- Какой интерес наш бизнес представляет для клиентов, сотрудников компании, наших партнеров?
- Где лично мое место в общем плане развития?

Ценности должны отвечать потребности людей получать подтверждение в том, что дело, которым они занимаются, имеет значение, выходящее за рамки конкретного бизнеса, конкретной должности, конкретных коллег по работе и конкретного оклада.

Несколько слов о стандартах поведения. Как правило, основной свод правил и норм поведения, стандартов взаимоотношений как внутри организации, так и с клиентами, партнерами формулируется компаниями в виде официальных документов: положений, этических кодексов, инструкций. Кроме того, в мировой практике известны примеры создания крупными организациями специальных отделов этики, призванных обеспечить неукоснительное соблюдение персоналом этических норм и правил поведения, стандартов профессиональной практики.

Основные ценности и убеждения находят выражение не только в программных документах, сводах законов, кодексах чести, книгах о внутрифирменных стандартах по ведению бизнеса, но и в девизах, лозунгах.

Являясь одним из элементов корпоративной культуры, они в емкой и лаконичной форме подчеркивают наиболее сильные, значимые стороны той или иной компании:

«ЮМ – означает сервис»; Дженерал Электрик – «Наш важнейший продукт – прогресс»; Du Pont – «Лучшие продукты для лучшей жизни с помощью химии»; Cutterpillar tractor – «Круглосуточное техническое обслуживание в любой части света»; АТТ – «Универсальное обслуживание»; «Электролюкс – сделано с умом»; Continental bank – «Мы сможем найти выход»; Delta airlines – «Забота о персонале»; ТПУ – «Знание, просвещение, свобода».

Лозунги, даже если они обладают изысканной примитивностью, часто позволяют составить довольно полное представление о том, какие основные ценности выдвигаются на первый план предприятием, либо о том, какое впечатление, иногда абсолютно независимо от реальности, оно стремится произвести на других.

Следующий элемент корпоративной культуры – это символы. Они так или иначе связаны с системой корпоративных ценностей.

Существует много народных поверий о том, что если символ или талисман организации подобран удачно (с учетом миссии, целей), то ее ожида-

ет бесспорный успех. Посредством удачно подобранной символики передаются также основные ценности организации и ее традиции.

Пренебрежительное отношение к традициям приводит к нарушению преемственности в развитии общества и культуры, к утрате ценностных достижений человечества. Слепое же поклонение перед традициями порождает консерватизм и застой в общественной жизни.

Именно ритуалы, традиции и мероприятия компании, как следует из изученного материала, являются наиболее эффективными средствами управления корпоративной культурой и умонастроениями людей. Через систему мероприятий можно не только поддерживать культуру, но и разрешать конфликтные ситуации, осуществлять предупредительные меры (например, перед принятием непопулярных решений), настраивать людей на решение задач, поддерживать корпоративный дух в тяжелые для компании времена.

Носителями корпоративной культуры, о чем уже неоднократно говорилось, выступают люди. Но устоявшаяся корпоративная культура приобретает самостоятельное значение и становится атрибутом организации в целом, средством корпоративной идентификации. Сформировавшаяся культура открывает для руководителя возможность руководить через корпоративные ценности и нормы и облегчает комплексное понимание того, что происходит в коллективе. Корпоративная культура предлагает конкретные критерии самооценок, обогащает работников чувством уверенности, гордости за свою организацию, противодействует возможному уходу из нее, что существенно повышает стабильность функционирования и, в известной мере, информационную безопасность организации (к примеру, с уходом сотрудника может произойти утечка важной информации).

Иными словами, достаточно развитая корпоративная культура выполняет несколько функций:

- Формирование определенного (позитивного) имиджа организации; корпоративная культура выражается через ценности, которые организация поддерживает не только внутри себя, но и вовне. Соответственно, данная организация воспринимается определенным образом как во внутренней, так и во внешней среде. Работник, которого удовлетворяют не все условия труда, может тем не менее продолжать работу на предприятии, принадлежность к которому вызывает во внешней среде уважение, работать на котором престижно.

- Поддержание системы ценностей, присущих данной организации; корпоративная культура через артефакты, миссию, историю, традиции поддерживает ценности данного предприятия.

- Развитие чувства общности, причастности к общему делу у сотрудников организации, усиление их вовлеченности в дела организации, т. е. интеграционную функцию.

- Содействие социализации новых работников, т. е. адаптационную функцию; социализация работника на предприятии во многом связана с тем, насколько успешно он сможет «влиться» в существующую культуру, примет ли господствующие ценности. От того, насколько глубоко работник интериоризирует ценности и нормы данного предприятия, зависит и характер его адаптации, и успешность самой корпоративной культуры.

- Поддержание социальной стабильности, воспитание сотрудников в духе преданности организации, ограничение нежелательных влияний, т. е. охранную функцию; корпоративная культура стремится к тому, чтобы быть стабильной, встречать не критичное восприятие, которое должно разделяться большинством сотрудников и желательно не меняться со временем (если не стоит цель изменения корпоративной культуры).

- Формирование и контроль форм поведения, характерных для данной организации, дополняя или, в отдельных случаях, заменяя использование административных форм управленческого воздействия, т. е. регулирующую функцию;

- Образовательную и развивающую функции.

Перечисленные функции корпоративной культуры имеют особое значение для всех организаций, являясь фактором повышения внутренней стабильности организации, ее способности к саморазвитию, а также внешнего (связанного с имиджем организации, ее репутацией) и внутреннего престижа (связанного с отношениями в коллективе работников, которые гордятся тем, что работают именно в данном банке). Реализация этих функций содействует повышению качества менеджмента, формированию желаемой клиентуры банка и ее стабилизации, эффективности работы кредитной организации в целом.

Основными представляются первые три функции (формирование определенного имиджа организации, поддержание ценностей данной организации и поддержание у сотрудников организации чувства причастности к общему делу). Последняя из них имеет особое значение. Ее часто называют еще философией «общей судьбы». Она ори-

ентируется на то, что интересы работников и потребителей столь же важны, сколь и интересы руководителей.

В рамках философии «общей судьбы» происходит совпадение ценностей организации и персонала в пределах трудового процесса: продуктивная деятельность становится важным источником развития личности и связана с максимизацией качественного улучшения деятельности организации в целом. Акцент переносится с производственных процессов на мотивацию, стимулы и коммуникацию работников. Философия «общей судьбы» направлена на придание работе человека смысла: человеку свойственно искать смысл во всякой организации. Для большинства людей погоня за прибылью вряд ли способна привить любовь к своему предприятию или стать смыслом жизни, если, конечно, речь не идет о выживании предприятия, но даже и в этом случае подобных призывов может оказаться недостаточно. Смысл должен содержаться в работе. Корпоративная культура, таким образом, призвана реализовать одну из базовых человеческих потребностей – потребность в аффилиации, т. е. принадлежности к какой-либо группе.

Данная функция корпоративной культуры (выработка у сотрудников организации чувства причастности к общему делу) способствует тому, что корпоративная культура формирует морально-этические ценности и установки, усиливающие реализацию потенциала интеллектуальной и духовной энергии сотрудников (ценность работника как личности, его самореализации, ценность хорошего коллектива, деятельности на пользу обществу); усиливает связи (социальное партнерство) работников с руководством организации, чувство общности (солидарности) всех уровней работников вокруг ценностей, норм, традиций (что повышает их ответственность за качество деятельности).

Таблица 5

Сопоставление традиционной и новой систем управления

| УПРАВЛЕНИЕ<br>ПО РЕЗУЛЬТАТАМ   | ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ<br>КАЧЕСТВОМ  |
|--|---|
| КОНЦЕНТРАЦИЯ НА ИЗМЕНЕНИИ РАБОТЫ ОТДЕЛЬНОГО ЧЕЛОВЕКА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РУКОВОДСТВА | КОНЦЕНТРАЦИЯ НА УЛУЧШЕНИИ РАБОТЫ СИСТЕМ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТА |

Как мы говорили выше, ценности провозглашаются в философии компании. На ценностях компании основывается политика компании и в области менеджмента качества. Сегодня качество становится краеугольным камнем конкурентоспособности бизнеса.

Политика компании в области качества – это общее руководство к действию для всех членов компании, оно складывается из взглядов и поступков каждого по отношению к проблемам качества (рис. 11, табл. 5).

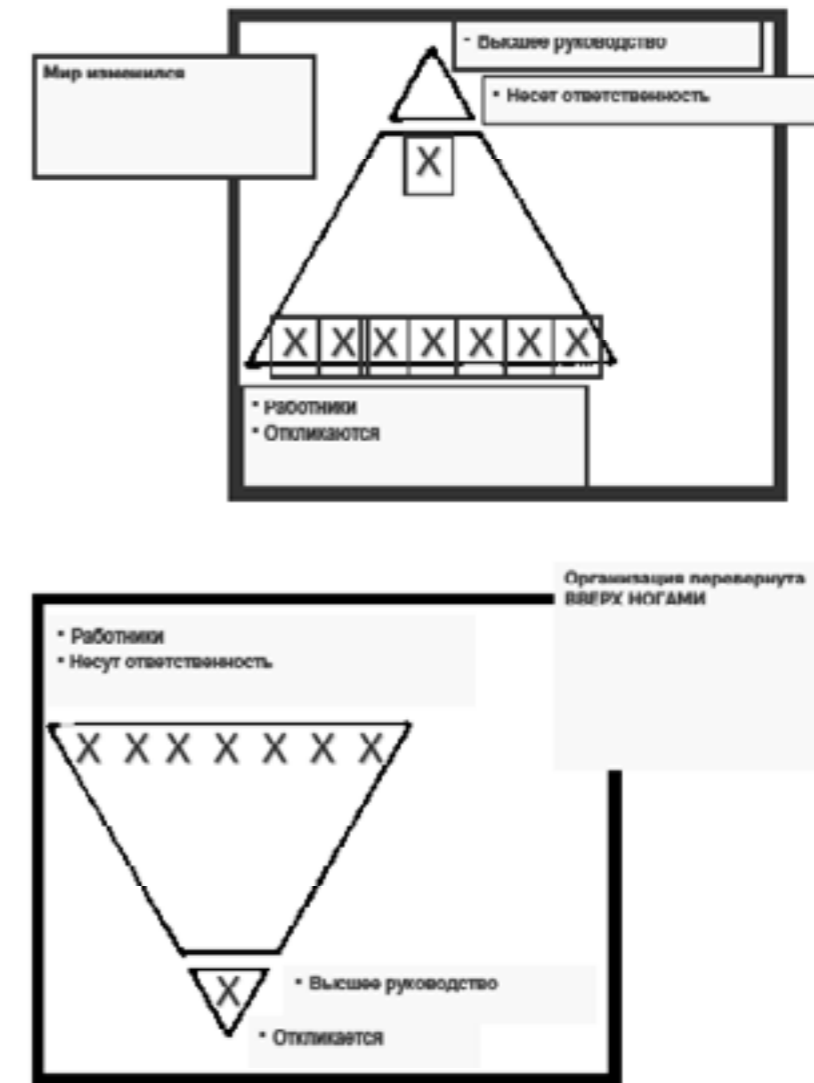


Рис. 11. Сравнительный анализ традиционного и клиентоориентированного менеджмента

Политика в области качества состоит из трех центральных положений, которые должны применять все служащие компании (рис. 12):

- 1) действовать так, чтобы потребитель получал все, в чем он нуждается;
- 2) делать то, что было обещано потребителю;
- 3) постоянно улучшать свою деятельность и результаты.

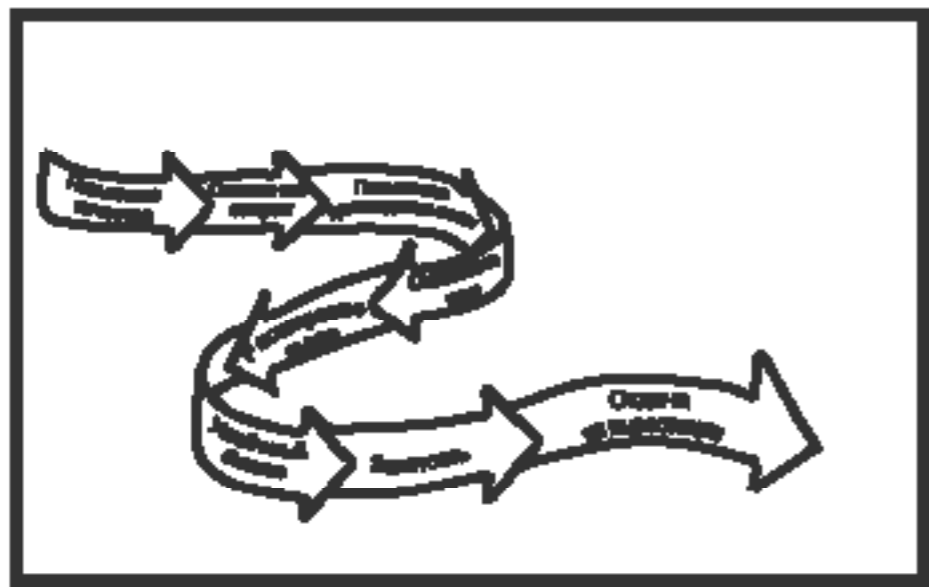


Рис. 12. Цепная реакция качества

Чтобы стимулировать менеджмент качества и структурировать его, введен принцип тотального управления качеством (TQM). Существуют национальные и региональные награды и премии в области качества, целевое назначение которых улучшить экономику, в том числе местную экономику. Награды за качество и достижение превосходства в бизнесе приносят признание лучшим организациям и являются важным элементом в стратегиях конкурентоспособности в большом, малом и среднем бизнесе.

США с 1988 г. вручают национальную премию Малколма Болдриджа. Эта награда играет жизненно важную роль в развитии американских компаний, помогает им успешно конкурировать на мировом рынке. В Европе доминирует европейская премия качества, существуют австралийская премия качества за достижение бизнес-превосходства и японская премия качества<sup>76</sup> (рис. 13).

<sup>76</sup> Маслов Д.В. Белакоровин Э.П. Японская премия качества как инструмент достижения конкурентоспособности компании // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 6. С. 80.

В частности, японская премия качества направлена на повышение конкурентоспособности японских компаний, разработана Японским центром производительности и утверждена в декабре 1995 г.



Рис. 13. Иерархия японской премии качества

Целью разработки программы качества было предотвратить экономический спад, начавшийся в Японии в последнем десятилетии прошлого века. Программа качества предполагала внедрение современных принципов и методов управления, преодоление комплекса «засекреченности» в японских организациях; выполнение этой программы качества помогает сегодня обмену знаниями и опытом между компаниями и должно помочь японскому менеджменту перейти на качественно иной уровень развития.

Японская модель качества менеджмента разработана на основании критериев американской модели Болдриджа и адаптирована к японской практике менеджмента. Шоиши Саба, председатель комитета премии в период ее разработки, выступая на форуме Азиатской организации производительности, прокомментировал причину учреждения премии: «Успех премии Болдриджа в деле совершенствования систем управления показал, что японским компаниям следует заботиться не только о качестве своих продуктов и услуг, но и уделять пристальное внимание качеству менеджмента. В связи с этим в Японии встал вопрос о создании национальной премии в области качества».

Японскую премию менеджмента качества часто противопоставляют премии Эдварда Деминга, разработанной им в рамках плана Маршалла (Маршалл Джордж Кэтлетт, в 1947–1949 гг. государственный секретарь США, выдвинул план восстановления и развития Европы после Второй мировой войны, в осуществлении которого участвовали 17 европейских стран; план ставил целью укрепление гегемонии США в Западной Европе, позднее этот план был заменен законом о «взаимном обеспечении безопасности», предусматривающим предоставление экономической и военной помощи странам-союзникам).

Программа построения системы качества Э. Деминга была основана на трех практических аксиомах и 14 принципах.

1-я аксиома – «Любая деятельность может рассматриваться как технологический процесс и потому может быть улучшена».

2-я аксиома – «Производство следует рассматривать как систему. Поэтому решение частных, конкретных проблем совершенно недостаточно. Необходимы системные, фундаментальные решения».

3-я аксиома – «Высшее руководство предприятия должно во всех случаях поступать так, чтобы принять на себя ответственность за деятельность предприятия».

Принципы Э. Деминга, по существу, являются принципами управления организацией. Рассмотрим основные из них.

1. Постоянство целей: «Сделайте так, чтобы стремление к улучшению продукции или услуг стало постоянным. Ваша конечная цель – быть конкурентоспособным в бизнесе и создавать рабочие места. Не отступайте от достижения четко сформулированных производственных целей, поэтапного и постоянного улучшения качества продукции и услуг».

2. Лидерство и ответственность: «В новых социально-экономических условиях менеджеры – лидеры организации – должны ответить на вызовы внешней среды, осознать свою ответственность и взять на себя руководство позитивными изменениями».

3. Отказ от массового контроля: «Для достижения требуемого качества продукции нет необходимости в массовом контроле, поскольку качество от него не зависит. Качество – это результат оптимизации процессов производства, а не контроля конечной продукции». В первую очередь необходимо совершенствовать процессы производства продукции и услуг.

4. Отказ от закупок по самой низкой цене: «Дешевые ресурсы, как правило, могут иметь “соответствующее качество”, и оно не позволит вам обеспечить требуемое качество ваших товаров и услуг».

5. Ориентация на процессы: «Качество должно “встраиваться” в продукцию на этапе ее проектирования. На этапе планирования уже будет поздно. Качество начинается с целей».

6. Подготовка и переподготовка персонала: «Организация должна иметь систему подготовки и переподготовки персонала на рабочих местах с использованием современных методов обучения, тестирования и аттестации».

7. Учреждение лидерства: «В организации должна быть создана система эффективного руководства. Проверки и инспекции должны быть направлены на то, чтобы помочь сотрудникам лучше выполнять их работу». Менеджеры-профессионалы должны стать настоящими лидерами.

8. Корпоративная культура: «Организация должна изучать и целенаправленно формировать свою корпоративную культуру. Важно создать благоприятный микроклимат в коллективе, используя эффективные методы общения между сотрудниками, препятствовать возникновению атмосферы страха и недоверия. Работники предприятия должны чувствовать себя защищенными, не бояться задавать вопросы и высказывать свои мысли».

9. Системный подход: «Организация должна управляться на основе системного подхода. Внутрипроизводственные отношения должны иметь характер “клиент – поставщик”».

10. Отказ от пустых лозунгов и призывов: «Руководителям организации следует отказаться от не подкрепленных соответствующими ресурсами лозунгов, призывов к действиям и проповедей для “мобилизации масс на трудовые подвиги” во имя достижения каких-либо целей – повышения эффективности производства, качества продукции и т. д.».

11. Отказ от объективистских методов управления: «Менеджеры не должны злоупотреблять использованием количественных показателей для управления организацией. Для того чтобы грамотно управлять необходимо “познать суть вещей”, а не доверяться только сухим цифрам».

12. Гордость своей работой: «В организации следует создавать условия, при которых сотрудники могут и должны гордиться своей работой. Сотрудник, который чувствует свою необходимость, не пожалеет усилий, чтобы ее сохранить. Он будет работать лучше, если будет знать, что нужен организации, и гордиться этим».

13. Повышение квалификации персонала: «Необходимо поощрять образование и самообразование сотрудников. Организации нужны не просто хорошие работники, ей нужны работники, которые становятся лучше благодаря образованию и самосовершенствованию».



14. Приверженность повышению качества: «Высшее руководство организации должно четко и ясно заявить о своей приверженности постоянному улучшению качества продукции и услуг и непрерывно доказывать это своими действиями»<sup>77</sup>.

Таким образом, анализ принципов Э. Деминга показывает, что все проблемы в менеджменте организации рассматриваются с точки зрения системы. И в этой системе одним из навигационных инструментов является корпоративная культура с ее системой ценностей, о чем уже частично шла речь выше.

Таким образом, корпоративная культура является тем ядром организации, которое постулирует, оптимизирует, способствует развитию коммуникационного процесса в организации и помогает управлению этим процессом. Вот почему корпоративная культура организации и процесс управления коммуникациями тесно взаимосвязаны.

#### **Вопросы к главе**

1. Какую роль в организации играет корпоративная культура?
2. Посредством каких действий человек может быть включен в систему организации и непосредственно в корпоративную культуру?
3. Как поступок человека определяется его ценностными ориентациями?
4. Почему В. Спивак подразделяет корпоративную культуру на материальную и духовную? В чем суть этих составляющих культуры?
5. Что такое субъект и объект в корпоративной культуре?
6. Дайте определение корпоративной культуры, объясните смысл этого определения.
7. Каковы основные ценности корпоративной культуры?
8. Как соотносятся корпоративная культура и субкультуры в организации?
9. Почему в коммуникативном процессе необходимо учитывать субкультуру получателя информации, если она имеет место?
10. Какова роль идеологических и социально-психологических мероприятий при формировании корпоративной культуры?
11. В чем суть трехуровневого подхода Штейна к формированию корпоративной культуры?
12. Какое место занимает миссия в системе корпоративной культуры?
13. Каковы уровни корпоративной культуры?
14. Расскажите и покажите на примерах ту роль, которую играют ритуалы, традиции, праздники в организации. Как они способствуют управлению коммуникациями?

<sup>77</sup> Деминг Э. Выход из кризиса. Тверь: Альба, 1994. С. 98–99.

15. Какова роль стандарта поведения в корпоративной культуре, как стандарт поведения оптимизирует управление коммуникациями?

16. Перечислите основные функции корпоративной культуры, расскажите о них.

17. Как менеджмент качества непосредственно связан с миссией компании?

18. Назовите, какие всемирные премии качества Вы знаете.

19. Посредством какого принципа стимулируется и структурируется менеджмент качества?

20. Какая премия качества доминирует в Европе?

21. Почему для развития организации и ее успешного продвижения на рынке необходимо использовать систему менеджмента качества?

22. Какой системой менеджмента качества руководствуется Томский политехнический университет?

#### **CASE-STUDY № 10**

##### **Японская премия качества как инструмент достижения конкурентоспособности компании**

Проанализируем содержание модели японской премии качества<sup>78</sup>. Национальная программа качества разработана японским центром производительности для социально-экономического развития и утверждена в Японии в 1995 г. Целью разработки этой программы было предотвратить экономический спад. Программа направлена на повышение конкурентоспособности японских компаний, внедрение современных принципов и методов управления, обмен знаниями и опытом между компаниями.

Японская модель качества разработана на основе американской национальной премии качества Малколма Болдриджа. Премия Болдриджа завоевала статус международного стандарта в построении систем менеджмента, ориентированного на потребителя.

Содержание категорий и оценочных групп японской премии качества.

1. Лидерство и принятие решений. Учитывается, насколько четко поставлена в организации задача максимально удовлетворять клиента, какая принципиальная система менеджмента, применяемая для реализации этой концепции управления, берут ли руководители на себя обязательства для реализации этой концепции.

<sup>78</sup> Маслов Д.В., Белокопровин Э.П. Японская премия качества как инструмент достижения конкурентоспособности компании // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 6. С. 85–87.

1.1. Система лидерства: какова роль руководства в формировании системы управления, отвечающей философии компании?

1.2. Система принятия решений и достижение взаимопонимания: унифицирован ли процесс принятия производственных и управленческих решений, создана ли благоприятная рабочая атмосфера в организации?

2. Социальная ответственность в управлении. Эта категория оценивает этику и прозрачность управления: понимается ли компанией социальная ответственность, каков ее вклад в развитие общества, в какой мере организация заслуживает доверия и уважения.

2.1. Соответствие социальным требованиям: каков вес этической составляющей в бизнес-процессе, прозрачна ли система управления, как компания реагирует на проблемы внешней среды. Понимание ответственности за социальные проблемы повышает доверие заинтересованных лиц: потребителей, работников, партнеров, акционеров.

2.2. Вклад компании в общество: оценивается продолжительность и периодичность принимаемых мер по решению социальных проблем общества.

3. Понимание интересов клиентов, рынка и работа с ними. Акцент делается на систему обратной связи с клиентом: как достигается понимание потребностей и ожиданий потребителей, как собирается и обрабатывается информация о клиентах, их потребностях и ожиданиях для открытия новых направлений бизнеса и создания новых продуктов и услуг.

3.1. Клиенты и рынок: на основе каких принципов происходит изучение потребностей существующих и будущих клиентов? Рассматриваются ли методы по оценке возможностей нового бизнеса, исходя из меняющихся потребностей клиентов?

3.2. Отношения с потребителем: оцениваются отношения по техническому обслуживанию постоянных клиентов, системы учета жалоб и пожеланий, механизмы реагирования на нужды потребителей.

3.3. Определение удовлетворенности клиента: многие методы используются для определения основных ценностей продукта (услуги) для потребителя, что подразумевается под факторами удовлетворенности и неудовлетворенности клиентов, как стимулируются повторные покупки, каковы уровни удовлетворенности (неудовлетворенности) потребителей у конкурентов?

4. Разработка и реализация стратегии. В этой категории анализируются методы определения текущей ситуации и появления ноу-хау, прогнозируются будущие изменения в предпочтениях потребителей, ситуации

на рынке и окружающей конкурентной среды. Оценивается эффективность стратегического планирования и делается вывод, насколько стратегические задачи согласовываются с философией компании.

4.1. Стратегическое планирование: как организация устанавливает цели развития и используются ли управленческие ресурсы для совершенствования процесса постановки стратегических задач?

4.2. Реализация стратегии: как отражается стратегический план в тактическом планировании, детализируются ли стратегические задачи для отдельных подразделений и далее для каждого работника, сколько эффективно происходит достижение целей? Оценивается и эффективность управленческих рисков.

5. Обучение и развитие персонала. Определяется уровень развития системы подготовки и обучения персонала, внутрифирменная рабочая атмосфера и то, как учитываются интересы и ожидания работников.

5.1. Обучающая среда: как влияет система мотивации и поощрений на уровень бизнеса в целом и на желание каждого отдельного работника максимизировать удовлетворение потребителей?

5.2. Образование и тренинги: как обучение работников отражается на реализации стратегий, а также на удовлетворении самих работников трудовой деятельностью, как преумножение знаний и навыков влияет на процесс совершенствования организации?

5.3. Удовлетворение работников: как организация определяет факторы удовлетворения? Увеличивается ли удовлетворенность персонала, создана ли атмосфера, где работники могут проявить инициативу и творческое мышление, совершенствуя бизнес-процесс?

6. Процесс создания ценностей. Категория оценивает способность организации использовать возможности бизнес-процесса для создания максимальной потребительской ценности.

6.1. Управление основным процессом: использует ли организация возможности по улучшению основного процесса на стадиях разработки и производства продуктов или услуг?

6.2. Управление сопутствующими процессами: как поставлены дополнительные процессы в организации, направлены ли они на создание дополнительных ценностей для потребителя и способствуют ли усовершенствованию всего бизнес-процесса?

6.3. Сотрудничество с бизнес-партнерами: как основные партнеры организации участвуют в создании ценностей для потребителя?

7. Информационный менеджмент. Оценивается система сбора данных и информации, степень применения бенчмаркинга. Анализ полученной

информации используется для определения дальнейшей стратегии развития и принятия управленческих решений.

7.1. Сбор и анализ информации: как проводится сбор и анализ данных по бизнес-процессу в каждом подразделении организации?

7.2. Сравнение с конкурентами и бенчмаркинг: как компания использует информацию о конкурентах для совершенствования важных этапов бизнес-процесса и достижения превосходства над конкурентами?

7.3. Информационная система управления: как используются информационные системы в принятии управленческих решений, а также в основном производственном процессе? Насколько это способствует повышению производительности, уменьшению несоответствий в бизнес-процессе и росту его эффективности?

8. Результаты работы. В качестве результата оценивается социальная ответственность, повышение возможностей индивидуума и организации, качество обслуживания, удовлетворенность клиентов, финансовые результаты.

8.1. Результаты лидерства и социальной ответственности.

8.2. Результаты обучения и развития персонала: каковы результаты обучения персонала в соответствии с принятой стратегией развития, сформировалась ли обучающая среда для развития человеческих ресурсов, как можно оценить степень удовлетворенности персонала своей работой на данный момент?

8.3. Результаты процесса создания ценностей: оцениваются результаты по процессу создания ценностей, по сотрудничеству с бизнес-партнерами и потребителями.

8.4. Финансовые результаты: в соответствии с последними стандартами и тенденциями оцениваются достигнутые финансовые показатели и результаты деятельности организации.

8.5. Удовлетворение потребителей и рыночная оценка: удовлетворен или неудовлетворен потребитель, каковы итоговые результаты бизнеса? Рассматриваются результаты и тенденции к улучшению, анализируется изменение положения на рынке относительно конкурентов, определяются направления дальнейших улучшений.

### **Вопросы к case-study**

1. Какие блоки этой модели Вы могли бы отнести к управлению коммуникациями? Обоснуйте Вашу точку зрения.

2. Опишите основные ценности и принципы философии организации. Определите основных потребителей в организации. Почему они являются клиентами?

3. Опишите технологии, которые использует Ваша компания при создании ценностей для клиентов.

4. Проанализируйте, какой тип конкуренции на Вашем рынке, каково число прямых конкурентов, их характеристики. Опишите Вашу позицию на рынке. Каковы прогнозы на будущее относительно ситуации в отрасли: появление новых участников, внедрение новых технологий? Опишите ключевые факторы успеха.

### **CASE-STUDY № 11**

Предлагая этот кейс, мы ставим задачу сравнить корпоративный кодекс и корпоративную культуру в системе «или–или», а может быть в системе взаимосвязи. Каково Ваше мнение?

#### **В российских компаниях укрепляется мода на корпоративные кодексы<sup>79</sup>**

Кто-то составляет такие манифесты, просто копируя опыт других, кто-то надеется приманить, стать более привлекательным для инвесторов, однако большинство кодексов до сих пор напоминает в лучшем случае неприкрытую рекламу, а в худшем – свалку банальных лозунгов.

«Наша фирма стремится стать другом общества». «Наша компания является достоинством своего города, республики и России». «Совет директоров должен состоять не менее чем из двух человек». Смешно? Скорее, глупо.

Начинать надо с разработки внятной системы управления компанией, включающей в себя инструменты внутренних и внешних механизмов связей с общественностью.

В условиях повального и весьма поверхностного копирования полезного и бесполезного зарубежного опыта, понятия «корпоративная культура», «корпоративный кодекс» и «корпоративная философия», имеющие в западной и восточной деловых культурах совершенно определенные смыслы, у нас нередко используются как синонимы. Консультант по брэндингу, автор книги «Миссия и корпоративный кодекс» Наталия Тесакова напоминает: «Корпоративная культура – это признаваемые в конкретной организации правила поведения и управления. Если эти правила формализованы и прописаны в официальном документе, можно говорить о наличии официальной корпоративной культуры, не исключая ее сосуществование с ней неформальных субкультур. В свою очередь, корпоративный кодекс – документ, который описывает стандарты и ценности

<sup>79</sup> Боголюбова О. Игры доброй воли // Томский бизнес-журнал. 2006. № 2. С. 58–61.

компании, процедуры их внедрения в практическую жизнь организации и механизмы контроля за исполнением принятых правил. Формулирование ценностей – это всегда поиск смысла. Поэтому вполне уместно говорить о том, что корпоративный кодекс описывает корпоративную философию».

Считается, что сильная корпоративная культура в компании – всегда плюс. Она привлекает и мотивирует работников, позволяет эффективнее использовать их потенциал, а значит, в конечном счете, содействует росту экономических показателей. А уж оформлять корпоративную культуру в виде кодекса или нет – дело вкуса. Корпоративная культура существует на уровне не зафиксированных официально «пониманий и ощущений».

Наталия Скуратовская, генеральный директор «УмАКТИВ Тренинг и Консалтинг» и ведущая курса «Мастерская по ремонту корпоративных культур», высказывается следующим образом: «Абсолютным для внутрикорпоративных процессов создание корпоративных кодексов не бывает никогда. Есть и иные средства фиксации внутрикорпоративных норм и ценностей. Для большинства болтающийся на волне управленческого хаоса «корпоративный кодекс» – вещь совершенно бессмысленная и вредная. Для большинства компаний корпоративный кодекс является, скорее, элементом моды и не несет никакой функциональной нагрузки».

«Наиболее технологичным решением в области трансляции корпоративной культуры является создание корпоративного кодекса, в котором фиксируются ценности и вытекающие из них принципы и нормы поведения, характерные именно для сотрудников данной компании», – поясняет менеджер компании.

#### *Когда нужен кодекс?*

Опасно, если в компании царит «феодалская раздробленность» и каждый отдел живет по своим собственным убеждениям и правилам.

«Такая ситуация грозит расколами и мешает развитию, – полагает Роксана Янборисова. – И чем крупнее компания, чем активнее стремится к развитию, тем больше она нуждается в единстве и осознании корпоративной философии. Корпоративная философия сплачивает команду и помогает ей мчаться вперед в едином порыве. Особую важность представляет выявление ценностей как процесс «осознания себя».

Как сделать корпоративный кодекс действительно эффективным элементом внутренних механизмов связей с общественностью? Вот основные позиции, на которых акцентируют внимание специалисты по корпоративному управлению. Итак, нужно:

- Четко сформулировать задачи, которые предполагается решить с помощью кодекса.

- Отразить реальные, а не декларативные стандарты.
- Сделать кодекс предельно коротким и изложить его постулаты понятным языком.

- Старайтесь избегать демагогии, прописных истин и бюрократических оборотов. Напротив, следует сделать кодекс как можно более остроумным, афористичным, а местами даже забавным. Такие кодексы лучше запоминаются, лучше соблюдаются, а главное – реже подвергаются оскорбительным насмешкам. Известно: того, кто смеется над собой, довольно трудно поднять на смех!

- Вовлечь сотрудников в доработку проекта кодекса. Пусть воспринимает его «своим», а не навязанным сверху.

Главное же – не ставить кодекс в красный угол (это не икона!), а использовать на этапе адаптации новых сотрудников и пытаться применять зафиксированные стандарты в повседневной работе. В противном случае вся затея напрочь теряет смысл.

Широкой публике вовсе не обязательно знать, что в вашей компании персоналу не разрешается пользоваться резкими духами и предписано при каждом удобном случае – в поликлинике, кафе или магазине – как бы невзначай продемонстрировать продукцию фирмы с ее логотипом. И, если можно, постарайтесь сделать так, чтобы весь Интернет не обсуждал, сколько раз в неделю, согласно «кодексу», должны мыться менеджеры вашей фирмы.

Наталья Соболева предлагает при создании кодекса остановиться на «антропологической» методике. Суть: мы вовлекаем максимально возможное для нас – исходя из технических ресурсов – число сотрудников, с упором на ключевых и давно работающих, и проводим с ними несколько сессий. Вот в этих беседах как раз и проявлялись принципы поведения и ценности, присущие нашей компании. Консультантам оставалось уловить их, зафиксировать и обсудить с нами. Договорившись о ценностях, мы провели еще несколько сессий – уже на предмет создания стандартов поведения. В результате родился корпоративный кодекс, который был презентован всем сотрудникам компании и воспринят весьма позитивно.

Ну, а после принятия корпоративного кодекса и его презентации мы также сочли необходимым провести информационную кампанию в СМИ, чтобы информировать наше окружение, партнеров и потенциальных сотрудников о корпоративной философии.

Вот некоторые выдержки из корпоративных кодексов, в «серьезных» корпоративных традициях выглядящих полнейшим нонсенсом, но, однако же, весьма позитивно воспринимаемых как сотрудниками фирм, так и со стороны:

- Каждый сотрудник фирмы имеет право на сон в ее помещении – для этих целей существует специализированный диванчик.
- Полив корпоративных цветов разрешен с 10.00 до 10.05 с минутным перерывом на долив воды в лейку.
- Руководство фирмы разрешает собрания персонала за кружкой пива, только если вышеозначенное пиво употребляется в сочетании с благородными рыбными продуктами.
- Сотрудник имеет право на обустройство собственного рабочего места в соответствии со своими профессиональными, религиозными и вкусовыми пристрастиями.
- Если вам нужны зеленые дискеты, матричный принтер, плакат с Леонардо ди Каприо, противорадиационный кактус и тому подобное, составьте соответствующий запрос. Все необходимое оборудование приобретается за счет фирмы.
- Не допускается конфискация в безраздельное личное пользование чужих пепельниц, кофе, табачных изделий и чайных ложек.
- Руководство фирмы не может запретить персоналу работать 20 часов в сутки.

«Скучные, догматичные и объемные кодексы банков, сырьевых компаний и крупных промышленных предприятий сотрудники не читают почти никогда. Между тем, для любого бизнеса выгоднее, чтобы кодекс не лежал мертвым грузом, а вдохновлял работников на достижение целей компании, способствовал взаимодействию».

Но признаем: до сих пор большинство таких документов напоминает лакированные декоративные шкатулки, которыми никто не пользуется и в ценность содержимого которых не верит никто.

#### Мера жесткости

Жесткие корпоративные кодексы как часть корпоративной культуры приняты сегодня в большинстве крупных международных компаний. Но это вовсе не значит, что следовать их примеру обязаны все. Напротив, это повод задуматься над тем, нужны ли такие игрушки большинству частных российских фирм.

– Если говорить об отраслях и бизнесах, то подобный кодекс нужен там, где есть возможность максимально регламентировать, описать, формализовать процессы, не опасаясь, что от этого снизится качество работы, – уверена Анна Лекич («ИМА-консалтинг»). – Но, например, в нашей сфере, консалтинге, полная формализация затруднительна, хотя до определенной границы и необходима. В этой работе много внештатных ситуаций, все слишком быстро меняется.



Рис. 14. Ситуация необходимости преобразования организационной культуры

Директор по маркетингу компании Роксана Янборисова полагает, что с течением времени в кодекс могут вводиться и новые стандарты: «Если сегодня мы смогли найти общий знаменатель нашей деятельности и зафиксировать его в виде ряда стандартов, то не исключено, что через несколько лет обнаружим, что появились новые формы деятельности, новые стандарты, которые стали общими для работающих в компании людей. Чтобы ничего в кодексе не убавилось – задача стратегическая, а если добавится что-то хорошее, то это прекрасно...».

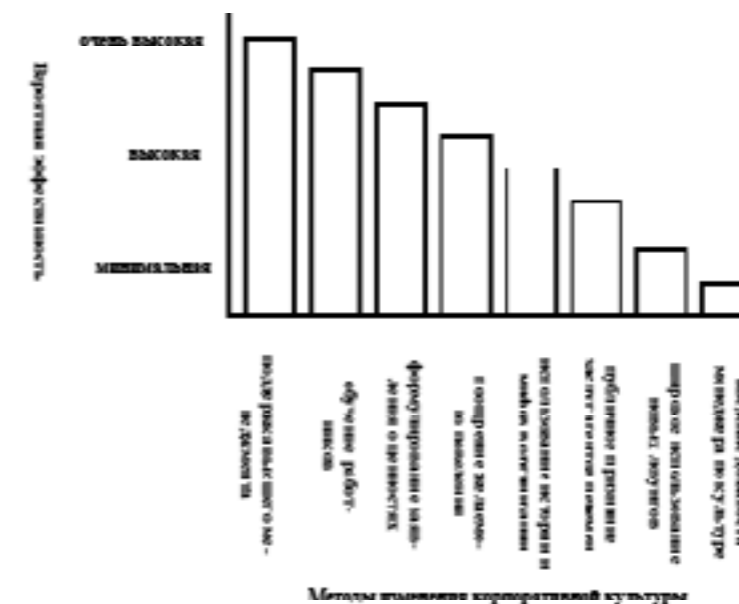


Рис. 15. Эффективность методов изменения корпоративной культуры

Что ж, все это лишь подтверждает главный вывод: корпоративный кодекс сам по себе – ничто, как колесо без автомобиля или наживка без удочки. И если недавно принятый на работу НВ-менеджер или директор по маркетингу неожиданно начнет носиться по офису, обуреваемый идеей создать такой документ, смело отправляйте его на рабочее место с рекомендацией заняться чем-нибудь более полезным. До тех пор, пока собственники и топ-менеджеры компании не начнут строить менеджмент по книжкам, то есть «как полагается», кодексы и всякого рода иные фрагментарные заимствования из зарубежного бизнес-опыта вряд ли принесут хоть какой-то результат.

### **CASE-STUDY № 12** **Управленческая этика новой России<sup>80</sup>**

С начала 90-х гг. XX в. перед новыми управленцами встал вопрос: «Как управлять?» Все, что они знали об управлении производством, не являлось более актуальным. Прежние навыки администрирования не касались выживания организации в условиях рыночной экономики. Потребность в новых знаниях вынуждала управленцев обращаться к накопленному обширному опыту зарубежных коллег. В обиход российских бизнесменов вошли понятия «менеджмент» и «менеджер». Необходимо подчеркнуть, что процесс перехода происходил настолько быстро, что управленцы выбирали среди всевозможных теорий и практик управления только самое необходимое, то, что можно сразу эффективно использовать для извлечения прибыли. Это напоминало хаотичные действия человека, который, покидая свой дом в условиях стихийного бедствия, берёт с собой только самые важные вещи.

В условиях хаоса и паники российские бизнесмены проигнорировали этическую составляющую бизнеса, которая является практически краеугольным камнем и условием успеха любой организации. Посчитав моральные устои избыточными для организации в условиях перемен, управленцы мало вспоминали о них и сейчас. Поэтому управленческие реалии современной России позволяют менеджерам, и не только им, считать этику менеджмента лишь помехой на пути успеха организации. Данное восприятие рождает множество морально-этических коллизий. Например, политика управления персоналом неко-

<sup>80</sup> Черепанова Н.В. Этическое основание российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 6. С. 3–10.

торых организаций включает пункт постоянного использования труда работников, находящихся на испытательном сроке. Потенциальный сотрудник проходит собеседование, на котором ему сообщают о трёхмесячном испытательном сроке с окладом 50 % от предполагаемого. Разумеется, через три месяца под любым предлогом контракт на постоянный не меняют, и ряды сотрудников вновь пополняют те, которые находятся на испытательном сроке. Отсутствие в России практики коллективных исков и навыков отстаивать свои права юридически делает подобный подход к кадровой политике вполне безопасным и эффективным для организации. Такой, неэтичный подход к ведению бизнеса, разумеется, возможен только в тех отраслях экономики, где требуются специальные навыки и большой опыт.

Необходимо подчеркнуть, что потребность для фирмы и её менеджеров вести себя этично по отношению к собственной организации, своим сотрудникам, потребителям и иным участникам рыночных отношений может обуславливаться:

- потребностями рынка, выгодностью данного поведения для организации;
- этическим кодексом организации;
- внутренней уверенностью в необходимости морального поведения.

Рассмотрим каждую из этих причин чуть подробнее.

Этичное поведение, вызванное потребностями рынка, – это вынужденное поведение организации и её членов, которые осознают, что моральность действий выгодна для предприятия. Даная причина этичного поведения характерна для американских и европейских компаний. Для них неэтичное поведение – это снижение конкурентоспособности. Если мы позволяем себе нечестные действия по отношению к потребителю, то можно быть уверенным, что впредь он будет покупать, обслуживаться, лечиться у конкурентов. Россияне с этой точки зрения обладают небывалой толерантностью к неэтичным проявлениям в бизнесе. Например, если российский потребитель приобретёт некачественный товар, который не прослужит положенного ему срока, то с большой долей вероятности он вернётся за аналогичным товаром в тот же магазин, если он предложит низкую цену. По этой же причине в России не действует так пугающее всех западных продавцов общественное мнение. Высокая чувствительность российских потребителей к цене не позволяет этической составляющей рыночной экономики реализовывать свой

уравновешивающий потенциал. Иными словами, российские потребители сами в какой-то мере создают условия для неэтичного поведения бизнесменов и менеджеров.

Вторая потребность в этическом поведении может быть вызвана наличием этического кодекса организации. Этический кодекс призван определить политику организации в отношении поведения персонала касательно самых «скользких» аспектов, которые не регулируются законодательно, хотя зачастую нарушение этического кодекса предприятия карается увольнением. Этический кодекс может регулировать следующие аспекты деятельности:

- равные возможности для всех работников («недискриминация» по любому признаку);
- конфиденциальность в отношении информации о сотрудниках и клиентах; сексуальное преследование, подарки сотрудникам компании и клиентам; защита интересов сотрудников и клиентов.

Разумеется, это далеко не полный перечень того, что отражает этический кодекс. В зарубежных компаниях кодекс является таким же необходимым атрибутом функционирования организации, как, например, трудовой договор. Главная задача этического кодекса поведения – подсказать сотруднику нужную линию поведения в затруднительной с точки зрения морали ситуации. Например, клиент предлагает сотруднику в подарок очень дорогой сувенир. Можно ли его принять и не будет ли он рассмотрен как взятка? Этический кодекс организации должен указать направление действий в этом конкретном случае.

Иногда этический кодекс позволяет избегать и юридических осложнений поведения человека в организации. Например, сексуальное преследование в зарубежных организациях может повлечь за собой судебные иски к организации, поэтому через этический кодекс компания стремится обезопасить себя перед лицом Фемиды.

Таким образом, этический кодекс является основанием для морально приемлемого поведения в организации.

Российские предприятия в большинстве случаев не имеют этических кодексов. Причины этого мы упоминали выше. Вместе с тем в последнее время наблюдается тенденция к созданию кодексов профессиональной этики, например кодекс профессиональной этики адвоката. Необходимо отметить, что профессиональная этика носит в большинстве своём рекомендательный характер и не требует соблюдения всех правил. В случае если у человека нет потребности в моральном поведении или организация, в которой он работает, не

требует этого поведения, то желаемое этическое поведение вряд ли возможно.

Разработка любого свода правил для конкретной организации должна строиться на осознании необходимости определённых изменений. Этический кодекс не является исключением. Вместе с тем мало лишь иметь кодекс фактически. Важно подчеркнуть, что и сотрудники, и менеджеры должны учиться следовать ему (если моральное поведение в организации не является единственно приемлемым).

Третье основание для этического поведения – внутренняя уверенность в необходимости морального поведения. Пожалуй, это – самое спорное основание. При наличии внутренней потребности в моральном поведении человеку не нужен этический кодекс, ему не нужно одобрение общества, потребителей, коллег. Это его взгляд на этот мир, по-другому он поступать просто не может.

Вместе с тем при определении внутренней уверенности в необходимости морального поведения необходимо учитывать следующие аспекты. Во-первых, для этого человек должен чётко понимать границы «хорошего» и «плохого» поведения в сфере деловых отношений (эти границы могут существенно отличаться от общепринятых границ хорошего и плохого). Если человек уверен, что его действия верны, что он поступает «хорошо», то для него этическая дилемма просто не возникнет. Во-вторых, понимать, что некоторые профессии априори являются этическими дилеммами. Хрестоматийный пример: человек работает на сигаретной фабрике. Его продукция приносит вред сотням людей. Является ли его ежедневный поход на работу этическим поведением? В-третьих, внутренняя потребность в этическом поведении может возникнуть у человека вопреки всем остальным членам коллектива и т. д.

Однако внутренняя потребность в этическом поведении – это вряд ли врождённая черта. Она приобретается человеком с раннего возраста во всех социальных окружениях, куда он попадает.

Мы уже отмечали, что в современной России отсутствует объективная внутренняя и внешняя потребность в моральном поведении. В подтверждение данной мысли приведём небольшую статистику. Автор данной статьи, являясь преподавателем вуза, проводила опрос среди студентов очной и заочной форм обучения на предмет выявления предпосылок морального поведения в бизнесе. В опросе участвовало 90 человек, чей возраст колеблется от 19 до 45 лет. Опросник включал 10 вопросов. В табл. 6 приведены выборочные результаты опроса.



Таблица 6

Результаты опроса студентов для выявления  
предрасположенности к моральному повелению

| № | Вопрос  | Да | Нет | Затрудняюсь<br>ответить |
|---|---|----|-----|-------------------------|
| 1 | Ради прибыли организации можно обмануть покупателя/заказчика? | 78 | 3   | 9                       |
| 2 | Этичное поведение необходимо для ведения успешного бизнеса?   | 1  | 60  | 29                      |
| 3 | Я всегда могу положиться на слова моего делового партнера?    | 10 | 67  | 13                      |
| 4 | Я считаю, курс деловой этики необходим в вузе                 | 10 | 52  | 28                      |
| 5 | В России можно честно вести бизнес?                           | 0  | 84  | 6                       |

Задачами данного опроса были:

- выявление отношений студентов к этике в организации;
- определение потребности в дисциплине «Этика деловых отношений»;
- определение наличия внутренней потребности к этичному поведению. Как видно из табл. 6, подавляющее большинство студентов готовы обмануть своего будущего покупателя ради прибыли. Не видят необходимости в этичном поведении в организации две трети опрошенных. Мало того, практически все респонденты считают Россию неподходящим местом для честного ведения бизнеса. Таким образом, можно с уверенностью сделать неутешительный вывод о том, что студенты не обладают внутренней потребностью к этичному поведению. Создание основы для такого поведения будет предметом одной из следующих статей.

#### Этика в организации: как должно быть

Исторически сложилось, что этика всегда отвечала на вопрос: как должно быть правильно в идеале? Поэтому, говоря об этике бизнеса, мы не можем не рассмотреть её идеальное состояние.

Необходимо отметить, что мы считаем, что этика менеджмента не ограничивается лишь коммерческими компаниями, которые принято объединять общим понятием «бизнес». Поскольку управление не ограничивается исключительно менеджером, то этику менеджмента можно

рассматривать в любой сфере человеческой деятельности, где есть отношения «организация – менеджер – подчинённый» (рис. 16). Данный рисунок демонстрирует различные направления этических взаимоотношений, возникающих в организации. Большинство исследователей указывают в качестве участников этических дилемм менеджера и коллектив. Мы утверждаем, что такое деление не отражает всей полноты данных взаимодействий.



Рис. 16. Составляющие этики менеджмента

Если рассмотреть данную схему подробнее, то первое, что обращает на себя внимание, – это выделение участников одной организации в разные блоки. Этика менеджера отстоит отдельно от этики организации и подчинённого; этика подчинённого не является частью организации и не входит в единство с менеджером. Почему? Философы, изучающие бизнес-этику, убеждены, что менеджер – это ключевое звено компании, реализующее распорядительные и карательные функции, транслирующее этические принципы своему коллективу. А коллектив, в свою очередь, должен лишь принять или не принять воззрения своего руководителя «на веру», но тем не менее неизбежно следовать им, поскольку менеджер является транслятором целей организации. Например, сотрудник банка может намеренно скрыть от клиента риски, связанные с получением займа не потому, что данный сотрудник не является добродетельным, а потому, что так требует менеджер, целью которого является максимизация прибыли его отдела. И в таком случае повышение морально-этического уровня коллектива должно происходить «сверху вниз», то есть сперва менеджер при помощи тренингов, обучения и осознания своих ошибок получает определённые этические убеждения и навыки, которые потом будут восприняты коллективом. Таким образом, в большинстве случаев исследователи и жизнь

отказывают в наличии обратной связи «подчинённый – менеджер», не рассматривая отдельного члена коллектива как достойного внимания носителя этических принципов. Даже определение этики менеджмента исключает подчинённого как участника этических дилемм.

В действительности трансляция морально-этических принципов в управлении организацией происходит сложнее. Можно утверждать, что этика менеджмента (организации) складывается из трёх составляющих: этика менеджера, этика сотрудника и этика организации. Причём важно понимать, что эти этические принципы могут между собой не совпадать, но взаимодействовать будут непременно.

Говоря об этике организации, мы как будто одушевляем её, видим в ней качества, присущие человеку. В действительности организация как совокупность сотрудников может обладать обособленными этическими воззрениями, которые не равны «сумме» этических воззрений, входящих в неё людей. В примере с сокрытием информации о займе моральные страдания могут испытывать и рядовой сотрудник, и его менеджер, вынужденный оказывать давление на подчинённого исключительно для достижения целей организации. Таким образом, этические принципы менеджера и сотрудника могут не совпадать с целями и этическими принципами организации.

Этика организации находит своё отражение в организационной культуре. Причём эта связь может быть как прописанной на бумаге в виде этического кодекса, так и закреплённой в виде традиций организации, способов взаимодействия внутри неё. Когда сотрудник входит в организационную культуру, он принимает те правила «игры», которые ему предлагают. Если в организации принят этический кодекс, то индивидуальные этические воззрения отдельного её члена не принимаются во внимание вовсе, поскольку существует свод правил, где определено, что для конкретного сотрудника является добродетелью на рабочем месте. Причём если в организации отсутствует прописанный этический кодекс, то этичным (правильным) считается всё, что закрепились в организационной культуре, что «так принято», а это могут быть наущничество, интриги или привычка работать «спустя рукава». Сотрудник, который не вольётся в организационную культуру, будет аутсайдером. Разумеется, отдельный сотрудник может оказать влияние на этику менеджера или организации, например отказавшись выполнять распоряжение, которое не совпадает с его этическими принципами. Однако такое влияние не может носить массового характера и является прецедентом.

Итак, можно утверждать, что организация, вне зависимости от этических воззрений входящих в неё сотрудников, обладает своей, обособленной этикой.

Следующей составляющей этики организации является этика менеджера. Менеджер – лицо, наделённое не только властью, но и ответственностью, ответственностью за принятое решение, которая распространяется не только на достижение целей организации, но и на обязательства перед подчинёнными. В данном случае мы имеем в виду именно менеджера, обладающего легитимной властью по отношению к коллективу, а не лидера, обладающего властью над «толпой». Двойное распределение ответственности менеджера рождает множество этических дилемм, исход которых зависит от этики менеджера. Если организационная этика – это «творение» коллективное, то этика менеджера – это воззрения личные. Поэтому большинство исследователей склонны считать, что этика в организации начинается именно с личности менеджера. Причём знание об абсолютных истинах и добродетели менеджеру предлагают черпать из этических кодексов и анализа своих и чужих ошибок. Однако для начала необходимо выяснить, из чего состоит этика менеджера. Как и любой человек, управленец обладает определёнными этическими воззрениями, которые он сформировал исходя из собственного опыта в течение жизни. Представления о том, что такое «хорошо» и «плохо», могут меняться или подавляться, как мы указали выше, под воздействием организационной этики, организационных целей. Цели выступают как маяки, на которые ориентируется организация. Менеджер, как капитан, ведёт свое судно так, чтобы в конечном счёте пройти по нужному курсу. Во время «пути» менеджер неизбежно столкнется с этическими дилеммами, с которыми он не сможет справиться, опираясь лишь на собственные этические воззрения. Например, уволить часть сотрудников и пережить кризис или оставить всех и рискнуть разорением компании? Поскольку речь в данном примере идёт не только о нём самом, менеджер не может опираться исключительно на собственные этические принципы. Решение будет зависеть от целей компании: что для неё важнее сейчас – проявить социальную ответственность и, возможно, прекратить существование или рассматривать себя отдельно от сотрудников и выжить? Помимо организационных целей на этику менеджера воздействуют и его собственные цели. Решение по каждой проблеме будет также зависеть от того, насколько важны для менеджера собственные цели возможного продвижения, получения премии либо уважение и доверие коллектива. Причём, как мы отмечали, цели и этические принципы менеджера могут не совпадать с целями и этическими принципами организации.

Таким образом, этика менеджера складывается из собственных этических воззрений, из уровня принятия целей организации и направления собственных целей. А принятие управленческого решения будет зависеть от важности и уровня воздействия каждой из этих составляющих на конкретного человека. Итак, возникает вопрос: если этика менеджера состоит из нескольких компонентов, что из этого менеджер транслирует своим подчинённым? В подавляющем большинстве случаев менеджер сообщает подчинённым этику и цели организации, которые могут находиться за пределами его этических убеждений и собственных целей. Если же принятие менеджером этики организации высока, то возрастает его убежденность в правильности принимаемых решений.

Третьей составляющей этики менеджмента является подчинённый, рядовой сотрудник, «неменеджер». Если менеджер принимает решение, то задача подчинённого – его реализовать. С этой позиции этика подчинённого не менее важна, чем этика менеджера. Отдельный сотрудник является «фильтром» для неэтичных распоряжений руководства.

Этика подчинённого состоит из собственных воззрений и из степени принятия организационной этики и этики менеджера. На уровень принятия человеком, по сути чужих, правил влияет вера в эти правила, уровень конформности, собственные цели и степень уверенности в собственных этических принципах. Если у менеджера выбор этической позиции чаще всего регламентируется множеством внешних факторов, где собственное понимание этического играет не первую роль, то у подчинённого есть возможность выбора, поскольку отвечает он только за себя и свои действия.

Сотрудник, оказывающийся под давлением этики организации и менеджера, чаще всего надевает «маску» согласия, внешне, возможно, поступаясь своими этическими принципами. Однако если происходит принятие сотрудником целей и этики организации, то этика организации становится частью его собственной этики.

Взаимодействие этик организации, менеджера, сотрудника рождает разнообразные результаты. Например, уровень принятия организационной этики подчинёнными найдет своё отражение в психологическом климате и уровне конфликтности в коллективе. Принятие менеджером этики организации отразится на его убежденности в правоте собственного дела и, как следствие, на результате. Отношение между этикой менеджера и этикой подчинённого отразится в конечном счёте на качестве выполняемой работы. Иными словами, этика менеджмента не может ограничиваться единственным участником – менеджером, поскольку и причины, и след-

ствия этических дилемм в менеджменте лежат далеко за пределами этических принципов одного человека.

В начале данной статьи мы выделяли три основания для этического поведения в организации. Кратко напомним их:

- потребности рынка;
- этический кодекс организации;
- внутренняя уверенность в необходимости морального поведения.

Если провести корреспонденцию данных оснований с составляющими организационной этики, то мы увидим, что этическое поведение, основанное на потребностях рынка, присуще чаще всего менеджерам, которые конъюнктурно меняют своё поведение для достижения организационных целей. Этический кодекс организации – это часть этики организации, которая может не находить (или находить) отклика в поведении сотрудников. А внутренняя уверенность в необходимости морального поведения присуща этике сотрудника, который может быть не обременён желанием достичь целей организации любой ценой.

Подводя итог данной статьи, необходимо отметить, что идеальная модель этики организации, когда и менеджер, и организация, и сотрудники транслируют этическое поведение, вполне достижима для российской деловой действительности. Но для этого необходимо преодолеть барьер пренебрежения к этике менеджмента как среди управленцев, так и среди рядовых сотрудников организации.

### **Вопросы к case-study**

1. В предложенной Вашему вниманию информации по этике в бизнесе высказывается утверждение, что игнорирование этических оснований в бизнесе связано с тем, что Россия очень быстро переходила на рельсы капиталистического развития. Может ли эта позиция быть единственной, какие еще мнения имеют право на существование?

2. Какие Вы знаете примеры неэтичного ведения бизнеса?

3. Существуют ли в России условия, способствующие этическому ведению бизнеса?

4. Каково должно быть содержание этического кодекса организации?

## Глава 5 КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНИЗАЦИИ

Говоря о специфике коммуникаций в организации, о роли человеческого фактора в развитии коммуникаций в организации, невозможно обойти вниманием вопрос о клиентоориентированной коммуникации.

Ориентированные на потребителя коммуникации разворачиваются в критический для истории бизнеса момент, когда менеджеры испытывают глубокую озабоченность в связи с ослаблением лояльности покупателей. Конкуренты соблазняют низкими ценами и различными стимулами. Ослабевают лояльность – падают прибыли, так как для привлечения потребителей чаще всего используется тактика снижения цен. Компании сталкиваются с кардинально новой конкурентной средой, объем информации о потребителях постоянно возрастает, самим покупателям требуется более активное взаимодействие с компаниями.

Для более полного понимания сути клиентоориентированных коммуникаций сравним традиционный взгляд на организацию и клиентоориентированный подход в системе организационной структуры.

При традиционном подходе главным было удовлетворение руководства и контроль над исполнителями:

- удовлетворенность клиента присутствовала, но не являлась определяющим фактором;
- организация преуспевала, если каждый выполнял свою работу, как ему указано;
- качество было результатом индивидуальных усилий сотрудников.

Клиентоориентированный подход состоит в удовлетворении клиентов и улучшении систем, процессов и методов, с помощью которых создаются и предоставляются товары и услуги (рис. 17). При таком подходе:

- руководство не сводится к контролю над исполнителями, а организует и направляет работу организации в целом;
- качество – результат взаимодействия всех систем, всех шагов в рамках организации;
- для улучшения конечного результата необходимо улучшение системы и оптимизация работы с клиентом.

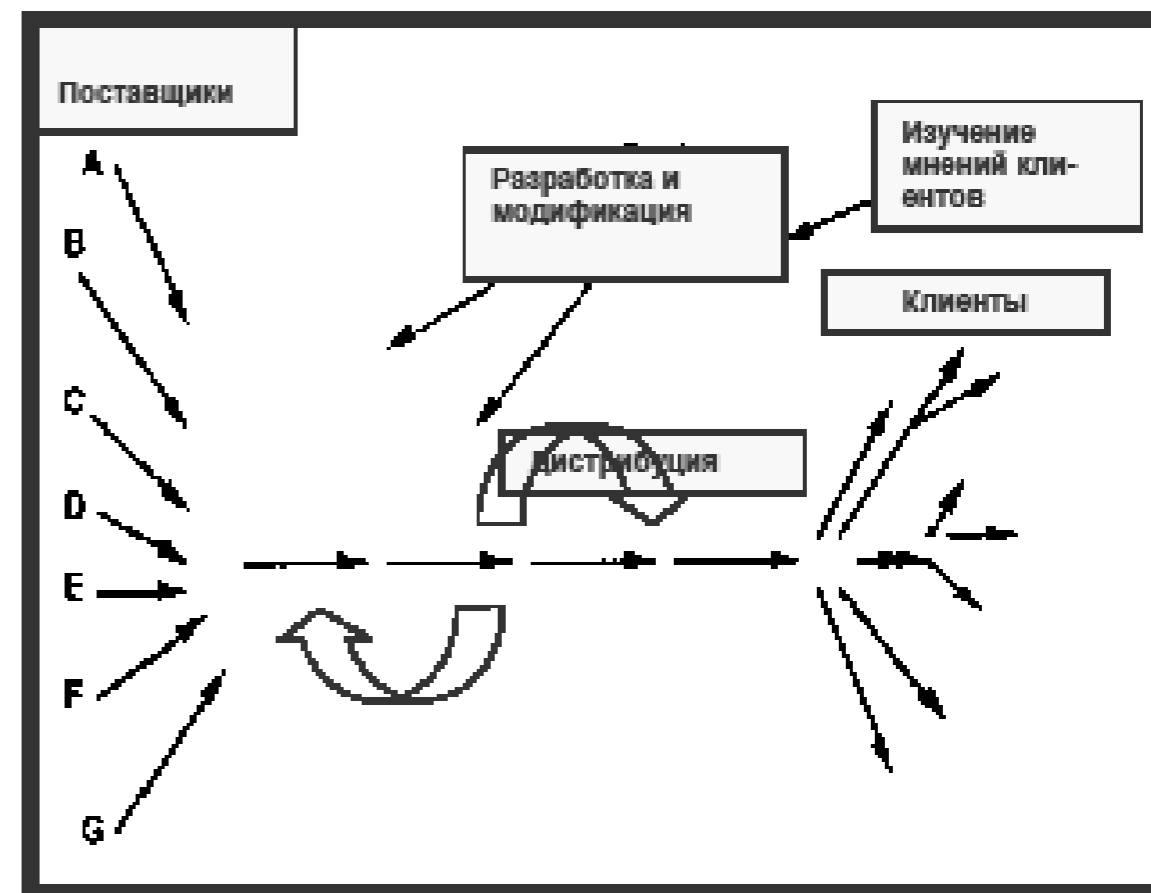


Рис. 17. Клиентоориентированная организационная структура

Суть этого подхода можно свести к трем основным характеристикам.

*Ориентация на удержание клиентов.* Поскольку увеличение доли рынка и привлечение новых покупателей стали обходиться все дороже, компаниям оказалось выгоднее использовать потенциал уже имеющейся клиентской базы и обеспечивать рост продаж за счет повышения интенсивности потребления своей продукции уже существующими клиентами.

*Индивидуальные коммуникации с клиентами.* С целью учета персональных потребностей каждого потребителя и предложения ему наибольшей ценности возникла необходимость обеспечения личного интерактивного взаимодействия между ним и компанией. С развитием информационных технологий решение этой задачи стало возможным.

*Сотрудничество, основанное на отношениях, а не на продукте,* поскольку товары и услуги становились все более однообразными, основой для сохранения и развития сотрудничества между компанией и ее клиентами оказались отношения. Потребители стали воспринимать компанию как носителя некой идеи (бренда) имеющей для них особую ценность.

Развитие клиентоориентированных коммуникаций дополнило комплекс функций коммуникационного менеджмента еще одной – управлением взаимоотношений с клиентами (CRM – customer relationship management)<sup>81</sup>.

Таким образом, сущность клиентоориентированных коммуникаций включает в себя ориентацию на удержание клиентов, индивидуальную работу с клиентами, которая включает использование личного интерактивного взаимодействия между клиентом и компанией, сотрудничество, основанное на отношениях между клиентом и фирмой, компанией, и эти отношения должны стать ценностью для клиента.

Что же это за отношения и почему они должны стать ценностью для клиента? На наш взгляд, удачно отвечает на этот вопрос Николай Мрочковский в «Бизнес-журнале для малого и среднего бизнеса» в разделе «Механика бизнеса, менеджмент». Он утверждает, что «хороший специалист не менее 80 % времени посвятит разговору на темы, интересные потенциальному клиенту... иногда клиент «сам не знает чего хочет». Это означает, что никто до сих пор не смог предложить ему услуги, увязанные с его собственными интересами и потребностями. Действительно, обращаясь за консультацией, клиент покупает вовсе не «инвестиционные программы» и не «финансовый план». Клиент покупает уверенность! Уверенность в том, что советы консультанта помогут решить его проблемы, реализовать его цели и мечты... важно, чтобы покупатель услуг был уверен: на мнение и рекомендации именно этого менеджера можно положиться, ибо тот прекрасно знает наилучший способ реализации целей и задач клиента. Как этого добиться? Одна из превосходно работающих стратегий – поделиться с клиентом не только положительным, но и отрицательным опытом»<sup>82</sup>. Клиенту всегда необходимо говорить правду и при этом тщательно изучить его опасения и страхи. Важно расположить клиента к себе, вызвать его доверие, наладить эмоциональный контакт. «Эмоциональный контакт – это тот фундамент, на котором вы будете выстраивать здание долгосрочного сотрудничества с клиентом... если клиент доверяет и симпатизирует вам, он склонен быстрее соглашаться с вашими доводами и аргументами. Им (клиентам) нужны

81 Лосев С.В. Равнение на клиента: основные принципы построения клиентоориентированной организации // Маркетинг в России и за рубежом. 2007. № 6. С. 32–33.

82 Мрочковский Н. Завтрак для чемпионов // Бизнес-журнал для малого и среднего бизнеса. 2008 № 11. С. 61.

ваши знания, опыт, лавры и набитые шишки»<sup>83</sup>. Построенные в таком ключе клиентоориентированные коммуникации дополняют функции коммуникационного менеджмента еще одной функцией – управлением взаимоотношениями с клиентами. Как отмечают сегодня многие, а особенно зарубежные исследователи, «многие компании стали экспертами в управлении взаимоотношениями с клиентами. Они собрали огромное количество информации об их предпочтениях и поведении, разделили покупателей на все более мелкие подгруппы», – отмечает П. Сейболд<sup>84</sup>.

Однако и Патриция Сейболд признает, что тех усилий, которые уже используют сегодня компании, становится недостаточно. В связи с чем она предлагает использовать сценарий потребителя, который отражает почему люди покупают те или иные продукты, заказывают те или иные сервисные услуги. «Всю совокупность многочисленных обстоятельств, при которых потребители ведут свои дела, я называю потребителем сценарием»<sup>85</sup>. Мы бы хотели добавить, что прежде чем изучать «многочисленные обстоятельства, при которых потребители ведут свои дела», мы должны детально знать интересы и потребности потребителей, определить, к какой целевой группе потребители относятся. Исходить из сценария всегда выгодно, но с появлением Интернета эта стратегия стала действеннее, чем когда-либо, в связи с тем, что по Интернету можно не только сравнительно дешево получить специфическую информацию и программные приложения, но в процессе общения можно создавать интерактивные группы и реализовывать обратную связь, которая так необходима при общении единомышленников. Мы попытаемся обосновать нашу точку зрения, привлекая ниже материалы, иллюстрирующие важность и необходимость использования в системе коммуникационного менеджмента компьютерных коммуникаций.

Цель любой компании состоит в привлечении, удержании и приумножении клиентов. Что означает для фирмы требование концентрации на клиенте как ключевом элементе конкурентного преимущества? Это значит, что она должна использовать новые стратегии, например взять на вооружение компьютерные и другие новые технологии, заботиться о росте стоимости посредством продуманного

83 Мрочковский Н. Завтрак для чемпионов // Бизнес-журнал для малого и среднего бизнеса. 2008 № 11. С. 63.

84 Сейболд П. Проникните в жизнь своих покупателей // Управление взаимоотношениями с клиентами: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 33.

85 Там же. С. 35.

и стратегически обоснованного увеличения ценности клиентской базы.

Рассматривая управление отношениями с клиентами, целесообразно акцентировать внимание на эволюции этих отношений.

В самом общем виде отношения с клиентами можно представить как технологии коммуникаций, имеющие целью наладить между компанией и клиентом как можно более тесные связи, чтобы лучше узнать каждого покупателя и предложить ему максимум товаров или сервисных услуг, что в итоге приведет к возрастанию ценности каждого потребителя для самой компании и возрастанию ценности компании для потребителя.

Более точное определение отношений компании с клиентами – это поддерживаемая на всех уровнях компании стратегия выстраивания бизнес-коммуникаций, преследующая ориентированные на клиентов цели с помощью ориентированных на клиентов действий. Эта стратегия должна пронизывать все уровни компании, включая все информационно-коммуникативные процессы.

Таким образом, фирма предпринимает действия, ориентированные на каждого своего покупателя, что становится возможным благодаря новым технологиям.

Отношения с клиентами подразумевают дифференцированный подход к каждому из них. Это неизбежный, в буквальном смысле непреодолимый процесс.

Отношения с клиентами предполагают желательный для всех потребителей – какое бы общественное положение они ни занимали, в какой бы отрасли ни обслуживались, в каком бы уголке мира ни жили – формат обслуживания – это просто более эффективный способ ведения бизнеса.

Концепция управления отношениями с клиентами в литературе обозначается и другими терминами:

- интегрированные маркетинговые коммуникации (Дон Шульц);
- управление отношениями «один на один» (Дон Пепперс и Марта Роджерс);
- маркетинг в реальном времени (Реджис Маккенна);
- близость к потребителю (Майкл Триси и Фред Вирсема) и др.

Очевидно, что «управление отношениями “один на один” шире маркетинга и может обеспечить максимальную прибыльность инвестиций при наличии информации о каждом отдельном покупателе на каждом функциональном уровне организации, начиная с отдела

обслуживания и заканчивая отделами производства, логистики и управления каналами продаж»<sup>86</sup>.

Мы будем придерживаться этой точки зрения, выраженной авторами Д. Пепперсом и И. Роджерс.

Клиентоориентированный менеджмент – это двусторонний, операционный и аналитический процесс.

Операционный клиентоориентированный менеджмент это – «горизонтально интегрированные бизнес-процессы, включающие непосредственное взаимодействие руководящих сотрудников компании с потребителями на уровне служб продаж, маркетинга и обслуживания через множественные взаимосвязанные каналы доставки»<sup>87</sup>.

Операционный клиентоориентированный менеджмент активно использует программные установки, влияющие на повседневные отношения с клиентом.

Аналитический клиентоориентированный подход направлен на стратегическое планирование и «необходимым для создания ценности потребителя, а также культурных, нормативных, организационных изменениях, которые требуются для успешной реализации стратегии»<sup>88</sup>.

Аналитический подход представляет собой анализ данных, предоставляемых операционной стороной, а также иными источниками оперативных данных в целях совершенствования управления бизнесом и анализа клиентской базы.

Таким образом, скоординированные усилия по привлечению, удержанию и приумножению ценности потребителей играют все более важную роль в построении долгосрочной и высокодоходной стратегии.

Такие технологии, как системы ресурсного планирования программы управления цепочкой поставок, интеграция прикладных систем, создание баз данных, автоматизация процесса продаж, и др., помогают компаниям приводить свои продукты и услуги в соответствии с потребностями множества индивидуальных заказчиков. В ответ на их индивидуальные заявки и пожелания поставляются созданные специально для них товары или услуги.

Доступность новых технологий мотивирует компании к пересмотру принципов развития отношений с клиентами. Технология позволяет вести бизнес на индивидуальном уровне, компании могут

<sup>86</sup> Пепперс Д., Роджерс М. Управление отношениями с клиентами. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. С. 16.

<sup>87</sup> Там же. С. 16.

<sup>88</sup> Там же. С. 16.

запоминать потребности отдельных клиентов и оценивать потенциальную прибыль, которую они принесут.

Отличия традиционной конкуренции от нынешнего, ориентированного на потребителя соперничества представлены выше. Традиционная компания на агрегированном рынке (то есть рассматривающая клиентов как агрегированную группу) достигает успеха благодаря приобретению возможно большего числа покупателей, а ориентированная на потребителя – благодаря длительному удержанию покупателей и увеличению их ценности для компании.

Принципы компании, ориентированной на клиентов, во многом отличаются от традиционного маркетинга. Во-первых, даже если традиционная маркетинговая компания проявляет очень дружеское отношение к клиентам, она все-таки рассматривает их как противников, и наоборот. В этой игре компания и клиент не могут выиграть одновременно: если клиент получает скидку, компания теряет прибыль. Их интересы всегда противоречили друг другу: клиент хочет приобрести как можно больше продукта по самой низкой цене, а компания – продать как можно меньше по самой высокой цене. Если между компанией и клиентом ни до, ни после покупки не было отношений, то все их общение полностью основано на одноразовой сделке и ее прибыльности. Таким образом, если коммуникации компании ориентированы на одноразовую прибыль, то покупатель и продавец – противники, как бы продавец ни пытался это скрыть.

В отличие от этого ориентированная на клиентов компания использует сотрудничество с клиентами для повышения прибыльности. Сравните типы поведения обеих сторон, если каждая сделка происходит в контексте более долгосрочных отношений. Прежде всего, компания, работающая по принципу «один на один», скорее, нежели фирма массового маркетинга, захочет исправить проблему, возникшую с одной сделкой, себе в убыток, если с этим клиентом давно существуют прибыльные отношения.

Таким образом, клиентоориентированные коммуникации, ориентированные на управление отношениями с клиентами, являются составной частью коммуникационного менеджмента, а также взаимосвязаны с маркетинговыми коммуникациями и стратегическим менеджментом. В клиентоориентированных коммуникациях активно используются новые технологии как основы построения отношений с клиентом «один на один». Ситуация развития рыночных отношений в условиях глобализации и интернационализации являются сви-

детельством того, что клиентоориентированные отношения будут развиваться и совершенствоваться. Особенно это важно для совершенствования системы управления в туристическом, ресторанном, отельном и других видах бизнеса, связанных с сервисом. В этой сфере «работают» технологии создания клиентских баз, ведется индивидуальная, целенаправленная работа с клиентами. Обслуживающий персонал знает потребности, привычки, вкусы своих клиентов.

#### **Вопросы к главе**

1. Почему в конце XX – начале XXI вв. менеджеры обратились к системе клиентоориентированных отношений?
2. Сравните принципы традиционного и клиентоориентированного менеджмента.
3. В чем суть клиентоориентированного менеджмента?
4. Почему из множества концепций клиентоориентированного менеджмента мы выбрали концепцию отношения с клиентом «один на один»?
5. Какие технологии укрепляют отношения фирмы с клиентом?

#### **CASE-STUDY № 13**

##### **Подарок клиенту – важный коммуникационный кирпичик<sup>89</sup>**

Правильный подарок клиенту или покупателю – не просто знак внимания, а инструмент маркетинга. Не так давно маркетингологи составили рейтинг лучших призов, ожидавших победителей в финалах промоакций, проводимых известными на российском рынке брендами. На первом месте оказались квартиры в Москве и дорогие автомобили. Такие призы периодически разыгрывают крупные продуктовые ритейлеры и табачные компании. Есть даже сообщество фанатов подобных автомобильных промоакций: они участвуют во всех без исключения лотереях, где имеется шанс выиграть машину. Где-то посередине оказался полет на космическом корабле от пива Flts. Ну а на последнем месте разместились, увы, красные «труселя» в совместной «кросс-промоакции» пива ПИТ и программы «Наша Раша» на ТНТ. А еще всем запомнилась веселая акция «Купи квартиру – получи бейсболку!», проведенная два года назад одной крупной девелоперской компанией.

Так какие же подарки сегодня «в тренде»?

<sup>89</sup> Куклин А. Что тебе подарить, человек мой дорогой? // Бизнес-журнал. 2010. № 12. С. 80–81.



### *Индивидуальные бизнес-подарки*

Зная, чем живет и интересуется клиент, выбрать персональный презент сегодня довольно легко. Вот только очень важно не забывать о том, что между подарком и вашим бизнесом должна усматриваться некоторая связь. Лучше всего, если на подарке все-таки окажется логотип компании, а к красивой упаковке будет приложено и правильное письмо. И вот еще что, старайтесь, чтобы сопровождение подарка оказалось ему под стать. Как минимум не вписывайте от руки имена людей в трафаретный бланк открытки и не повторяйте других «детских» ошибок. Только персональное обращение.

### *Подарки «всем-всем-всем»*

Сегмент гарантированных подарков – один из самых сложных. Ведь такой подарок должен быть, с одной стороны, предельно недорогим по себестоимости, а с другой – радовать получателя в праздник или мотивировать к участию в промоакциях.

Времена брелоков и бейсболок ушли безвозвратно. Качественных клиентов такие дары вам не прибавят. А вот один из актуальных трендов – деньги, поступающие на счет мобильного телефона. Сегодня это один из самых распространенных подарков в массовом и молодежном сегментах.

Довольно интересный формат подарка для всех клиентов – услуга, которая обычно служит для вашей компании источником небольшого дохода. Скажем, 100 СМС в подарок от сотового оператора. В таких случаях вам не нужно что-то покупать на стороне, связываться с подрядчиками, следить за тем, чтобы логотип на кепке был вышит с сохранением корпоративного стиля и мучительно рассчитывать количество футболок размером L, XL и XXL. Вы просто дарите что-то от себя, согласившись немного «недозаработать». Скажем, небольшая автомойка может подарить клиентам и декабре бесплатную чистку салона машины пылесосом – после стандартных процедур по наведению внешнего лоска. Мелочь, а приятно. И запоминается, и мотивирует в следующий раз заехать именно на эту мойку.

### *Праздничные конкурсы и лотереи*

Такие подарки делятся на гарантированные и «лотерейные». В процессе выбора подобных сувениров очень важно учитывать вкусы и предпочтения вашей целевой аудитории. Посмотрите, что любят наши потребители, чем увлекаются, о чем мечтают. Вот, например, сейчас в России проходят промоакции пива «Клинское». Все акции

ориентированы на современную молодежь, которая обожает всяческие гаджеты, социальные сети и ноутбуки.

Промежуточные акции – цифровые камеры. Гарантированные – сериалы на DVD.

И не забывайте про налоги с подарков! Нужно заранее подумать о том, кто их платит – вы или клиент. Иначе ваш подарок наверняка просто постараются взять деньгами. Особенно этот вопрос актуален для дорогих призов вроде автомобилей и недвижимости.

Согласно опыту большинства крупных маркетинговых компаний, оптимальным сочетанием подарков в промомеханике акций является смешивание, «микс» гарантированных и суперпризов. По отдельности то и другое обычно работает хуже. То есть просто маленький подарок или эфемерный шанс на выигрыш чего-то большого не слишком мотивируют, тогда как вместе – приносят куда более ощутимый эффект.

Вот несколько примеров:

- Небольшой гарантированный подарок каждому участнику или, если это невозможно, максимальному числу участников акции. Например, 100 тысяч первых покупателей или каждый десятый получают 100 рублей на мобильный и возможность участия и розыгрыше суперприза. Таких призов, как правило, в акциях должно быть не меньше трех. Иногда один, но это «психологически» хуже. Так что, если разыгрываются автомобили, то пусть их будет хотя бы десять.

- Иногда клиентов дополнительно мотивируют призами «промежуточного» уровня, то есть лотереей с более высоким шансом на выигрыш приза средней категории, например 10 тысяч телевизоров.

В процессе проведения «подарочной», праздничной акции ни в коем случае не следует забывать о формировании контактной базы участников, не забывая о требованиях обработки персональных данных! Делать это можно даже вручную – на распечатанных при помощи принтера анкетах. Ведь ради получения шанса на выигрыш клиенты и покупатели будут делиться с нами самым сокровенным – своими адресами и телефонами.

Каким бы ни был уровень оснащенности вашего бизнеса информационными технологиями и CRM-системами, «коллекционируйте» клиентов, которые пришли к вам за время проведения акции. Ведь в перспективе это ваше достояние, основа для новых достижений и побед!

### Вопросы к case-study

1. Какова роль подарка для привлечения клиента?
2. Как маркетологи ориентируют подарки на целевые группы? Приведите примеры.
3. Развейте мысль «подарок – это услуга». В каких видах бизнеса данный подарок будет особенно эффективен?
4. Каковы основные цели проведения праздничной, «подарочной» акции?

### CASE-STUDY № 14

#### Использование Интернета в коммуникативной политике<sup>90</sup>

Технология Интернета предоставила широчайший спектр возможностей в процессе осуществления маркетинга медицинских услуг, в том числе и мероприятий коммуникативной политики, открыв медицинским учреждениям доступ к хорошо структурированной аудитории. Аргументы об эффективности медицины в Интернете кажутся очевидными: online-технологии (реального времени) могут заметно улучшить обслуживание, сделать пациентов более информированными, существенно освободить стационары, предоставить потребителям медицинских услуг доступ ко всем видам альтернативной медицины.

В нашей стране это связано в первую очередь с общим «старением» российского населения, низким уровнем рождаемости и высоким уровнем смертности среди молодых людей, что вызывает необходимость постоянного контроля за состоянием здоровья в домашних условиях. Государству лечение больного в домашних условиях выгодно, так как при этом сокращаются расходы на содержание его в стационаре. Наличие взаимосвязи пациента с врачом при помощи Интернета в данных условиях позволяет контролировать процесс самостоятельного лечения. Достоинство Интернета еще заключается и в возможности приблизить высококвалифицированную помощь специалистов ведущих медицинских центров к отдаленным районам и существенно сэкономить при этом затраты пациентов. Поэтому в России – стране, территорию которой разделяет более десятка часовых поясов, – развитие медицинских ресурсов в Интернете, казалось бы, было предопределено самой географией.

<sup>90</sup> Голубкова Е.Н., Цветкова А.Б. Использование Интернета в коммуникативной политике медицинского центра // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 1. С. 102–109.

Наиболее распространены, преимущественно за рубежом, сеансы видеоконференции через Интернет при непосредственном общении «врач–пациент» в режиме online (реального времени). В России для подобных консультаций чаще используется электронная почта, реже – видеоконференцсвязь. Затраты на формирование телемедицинской сети в нашей стране оказываются достаточно скромными, поскольку при ее создании зачастую используются обычные телефонные линии. В результате открытие простейшей телемедицинской студии может позволить себе практически любая районная больница. Отметим, что доступ к Интернету имеют уже многие отечественные лечебные учреждения Москвы, Санкт-Петербурга, Владивостока и других городов. Для ускорения процесса обработки медицинской информации в мире используется стандарт DICOM. Но в России возможности применения этого стандарта пока еще ограничены из-за высокой стоимости его применения (не менее 10000 долл.).

Основное преимущество использования Интернета для коммуникации медицинских предприятий заключается в значительном улучшении контактов «доктор–пациент», взаимопонимания и вовлеченности реального или потенциального пациента в заботу о своем здоровье. Уже сегодня, как показывают исследования, много пользователей Интернета образуют интернет-сообщества по болезням. Они обмениваются рецептами, впечатлениями о работе медицинских учреждений и конкретных врачей, адресами докторов. Подобные сайты особенно популярны у представителей семей, члены которых больны серьезными хроническими заболеваниями. Тенденция последнего времени состоит именно в бурном развитии таких форумов.

Например, у компании Medscape на сайте зарегистрированы уже более 2,3 млн пользователей, и регистрация новых идет со скоростью 4 человека в минуту. Источником дополнительной информации для пациентов служат выложенные в Интернете тексты авторитетных медицинских журналов. Медицинские издания в Интернете становятся во много раз более емкими информационными хранилищами, чем их бумажные оригиналы. Статья в электронном виде может быть проиллюстрирована не только рисунками, но и, например, видеозаписями операций и поведения больных во время лечения. Как показывают результаты исследований некоммерческой организации «Health on net», пользователи предпочитают доступные некоммерческие интернет-сайты.

## Глава 6 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Относитесь к людям так, как если бы они уже были такими, какими должны быть, и тем самым вы поможете им такими стать.*  
Гете

Как показал анализ медицинских сайтов, многие медицинские центры часто используют Интернет в качестве канала коммуникации. Одни из них имеют собственную страницу, другие размещают рекламную информацию на чужих сайтах. На страничке медицинского центра содержится материал об основных направлениях деятельности учреждения, стоимости различных медицинских услуг, информация о лечебных и обучающих курсах. Достаточно эффективно работает система «вопрос-ответ», организованная некоторыми центрами в режиме online, где потенциальный потребитель может в любое время задать свой вопрос о лечении интересующего его заболевания.

В чем же кроются причины необходимости создания медицинским центром своего сайта? Он повышает престиж учреждения, позволяет оперативно информировать о новых направлениях услуг, результатах работы; может содержать фактически не ограниченное по объему количество информации об учреждении. Сайт доступен пользователю Интернета, который может находиться практически в любой стране мира, 24 часа в сутки круглый год.

### Вопросы к case-study

1. Какие коммуникативные технологии используются медицинскими сайтами для организации работы с клиентами?
2. Какова роль медицинского сайта для интерактивной связи между клиентами?

Основные функции системы управления персоналом в странах с рыночной экономикой: процедуры отбора кадров, разработка научных подходов к определению потребностей в кадрах и оценке их деловых качеств, выдвижение молодых и перспективных работников.

В любой организации действие такой системы направлено на поддержание или улучшение работы трудового коллектива. Она играет роль координирующего центра, который мобилизует и приводит в движение людские ресурсы организации для достижения поставленных целей.

Небольшие организации обычно не имеют специальной системы управления персоналом и все функции по управлению человеческими ресурсами выполняет сам руководитель или его заместитель. К таким организациям могут относиться небольшие туристические агентства, кафе, хостелы в регионах. Однако по мере роста и расширения организации могут начинаться появляться сначала простые, затем и более сложные организационные структуры управления персоналом, и вся деятельность, связанная с кадрами, переходит в руки кадровых служб.

Работа системы управления персоналом направлена на то, чтобы формировать необходимые кадровые ресурсы, устанавливать между людьми соответствующие деловые отношения, как правило, посредством корпоративной культуры, включать их в созидательный процесс совместной трудовой деятельности, а также способствовать развитию кадров, их обучению и продвижению по работе.

Люди, работающие в организации, отличаются друг от друга по полу, возрасту, образованию, национальности, семейному положению и т. д. Эти факторы заметно влияют как на качество работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение всех членов организации. В связи с этим кадровые службы должны строить свою деятельность таким образом, чтобы стимулировать положительные результаты работы и поведения каждого сотрудника. Все это выдвигает перед кадровиками ряд очень сложных задач, от решения которых зависит функционирование организации.

Можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации. Первый – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения власти: подчинение, давление на человека, сверху, с помощью принуждения, контроль над распределением материальных благ.

Второй – культура, то есть вырабатываемые организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок – совокупность равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесия интересов продавца и покупателя.

«Главное внутри организации – работники, а за ее пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициативности, а не к бездумному исполнению; перейти к социальным нормам, основанным на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Тогда бюрократическая иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку»<sup>91</sup>.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб – отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов.

Структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями сервиса или выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных – формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации этих функций.

В настоящее время в состав службы управления персоналом многих российских организаций входят следующие подразделения: отдел кадров, отдел оценки персонала и оплаты труда, отдел социальной защиты и другие отделы социальной инфраструктуры.

91 Соловьев В.Н. Реформы Versus бюрократизм: зарубежный опыт // Менеджмент в России и рубежом. 2010. № 4. С. 67.

Рассмотрим основные службы управления персоналом. Начнем с отдела кадров. Цель отдела кадров: сохранение квалифицированных работников в условиях нестабильного производства и наем кадров. Функции отдела кадров: обеспечение кадрами производственной программы (наем, расстановка, увольнение, обучение и переобучение). В частности, вопрос о найме и увольнении в системе туристического и гостиничного бизнеса стоит сегодня достаточно остро. Если в Москве и Санкт-Петербурге ситуация с подбором, соответственно наймом кадров обстоит относительно сносно, то в других городах существует дефицит кадров. Например, глобальные проблемы гостиницы испытывают, прежде всего, с наймом линейного персонала, особенно в случаях start-up.

К функции отдела кадров относится также кадровое делопроизводство; анализ текучести кадров и дисциплины труда; учет военнообязанных; подготовка кадровых приказов, повышение квалификации руководителей и специалистов, их переобучение. К примеру, гостиницы в России испытывают, как мы отмечали выше, недостаток профессиональных кадров: как на линейных должностях (официанты, бармены, горничные и т. д.), так и на руководящих (менеджеры низшего, среднего и высшего звена управления). Специалисты отмечают, что «рост объемов туристического рынка в Москве и других городах России диктует необходимость пересмотра программ обучения в гостиничном бизнесе с ориентацией на практическую сторону, чтобы отвечать международным стандартам»<sup>92</sup>.

С технологиями повышения квалификации в гостиничном сервисе вы можете познакомиться в приложении к данному учебному пособию.

Далее, отдел оценки персонала и оплаты труда. Цель этого отдела объективно оценить результаты деятельности каждого работника для поддержания эффективной мотивации его труда.

Мотивация – процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации. В основе этого процесса лежит использование разнообразных мотивов, среди которых можно выделить материальные, социально-психологические, духовные, творческие и т. п. В качестве примера возьмем ситуацию с оценкой персонала в компании «Солвекс-трэвел». Вот что говорит об этом генеральный директор компа-

92 Прилепо А. 1200 секретов успешного бизнеса // Журнал гостиничного бизнеса и индустрии гостеприимства «Отель» 2007. № 5. С. 41.

нии Ирина Петрова: «...в одночасье профессионалами не становятся, их надо растить... дважды в год мы проводим аттестацию. Оцениваются профпригодность, корпоративность и прочие не менее значимые факторы. Собирается аттестационная комиссия, сотрудники заполняют специальные анкеты с кучей наводящих вопросов. Комиссия выносит конкретные рекомендации: одному следует пройти курсы повышения квалификации, другому – подучить язык, третьему – съездить в инфотур, четвертому – поучаствовать в work-shop. Кому-то повышается зарплата, кто-то получает дополнительные льготы и т. д... увольнения тоже случаются»<sup>93</sup>.

Связь между поведением людей и мотивами их поступков можно описать различными теориями и моделями. Различают две категории теорий мотивации: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на выявлении внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Мы рассмотрели в первой главе систему потребностей, сформулированную А. Маслоу.

Процессуальные теории мотивации (более современные) основываются на моделях поведения людей с учетом их восприятия и познания.

Перечисленные теории мотивации не являются взаимоисключающими, а имеют свои определенные области применения. Чтобы лучше вникнуть в их смысл, нужно понять сущность основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

Как уже отмечалось выше, все потребности человека могут быть разделены на первичные и вторичные. Первичные потребности являются физиологическими и врожденными (потребность в пище и воде, потребности дышать и спать, в продолжении рода и сексуальные потребности), все они заложены в генетическом коде людей.

Вторичные потребности являются психологическими и приобретенными (потребности в успехе, уважении, привязанности, власти, потребность в принадлежности кому-либо или чему-либо). Эти потребности возникают и осознаются одновременно с накоплением жизненного опыта. По своему разнообразию они различаются между собой в большей степени, чем первичные потребности. Потребности невозможно пощупать или измерить. О них можно судить лишь по поведению и поступкам (делам) людей. Потребности служат мотивом (побуждением) к действию.

<sup>93</sup> Сиротин Б. Интервью с генеральным директором компании «Солвекс-трэвел» И. Петровой // Турбизнес. 2007. № 7. С. 84.

Важной категорией в теории мотивации является вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя. Понятия ценностей у людей различны, поэтому и оценки вознаграждения у них отличаются друг от друга.

Остановимся на характеристиках некоторых из этих теорий.

В частности, Мак Клеlland полагал, что людям в наибольшей степени присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается в желании воздействовать на других людей. В этом смысле управление привлекает к себе возможностью попользоваться властью, проявить и реализовать свои замыслы, чувства и желания. Люди с потребностью власти (это энергичные, оперативные и решительные личности, не боящиеся конфронтации, отстаивающие свои позиции) часто хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания.

Потребность успеха удовлетворяется процессом доведения работы до позитивного завершения (получилось то, что задумывалось), а не только занятием какой-то желаемой должности (хотя и это бывает часто).

Люди с потребностью успеха рискуют умеренно, берут на себя личную ответственность за решение проблемы и желают, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись конкретно. Им нужна инициатива в решении задач, их нужно регулярно и конкретно поощрять в соответствии с достигнутыми результатами. В противном случае такие люди никогда не преуспеют.

Потребность причастности испытывают люди, которые заинтересованы в наличии компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Они любят работу, которая дает большие возможности для общения и контактов. Руководители должны таким людям уделять много времени и периодически собирать их отдельной группой для общения, обмена мнениями.

Процессуальная теория мотивации – это теория справедливости, которую можно проиллюстрировать на модели мотивации Портера–Лоулера (Лайман Портер и Эдвард Лоулер) (рис. 18). Сторонники этой теории сравнивают полученное вознаграждение с затраченными усилиями. Они полагают, что это сравнение может быть руководством к действию в любой организации, если вдруг возникнет недовольство работника и если оно обосновано, можно в любой момент сравнить затраченные усилия и вознаграждение и исправить ошибку. Совестьливые люди и сами могут восстановить справедливость, например, увеличив усилия в работе и до-

бывшись вознаграждения. Но вознаграждения выплачивает руководство, а некоторые организации сохраняют суммы выплат в тайне. Подчас это вызывает подозрение о существовании несправедливости, иногда даже там, где ее нет<sup>94</sup>.

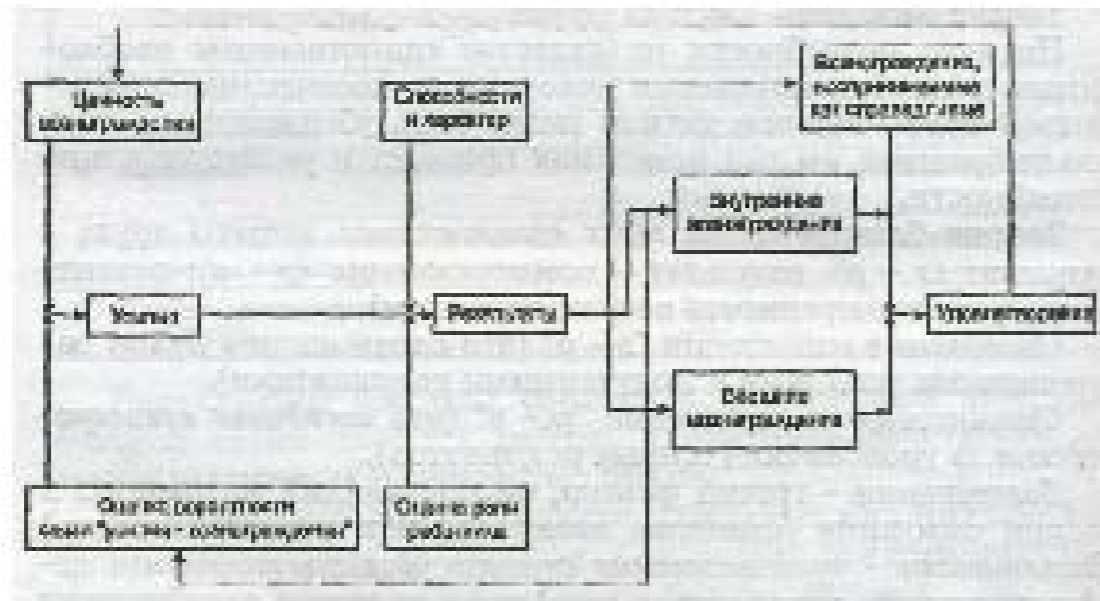


Рис. 101. Схема, описывающая модель вознаграждения

Как видно из схемы, в модели Портера–Лоулера достигнутые результаты зависят от приложенных работником усилий, его способностей и характера, а также оценки его роли.

Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждений. Человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений – это генеральная линия модели.

К сожалению, в гостиничном, ресторанном, да и туристическом бизнесе не всегда вопрос о вознаграждении решается оптимально для сотрудников. Вопрос заработной платы и дополнительных вознаграждений является краеугольным камнем для линейного персонала и менеджеров. Приведем пример из деятельности кадрового холдинга «Анкор»: «...в рекрутинговое агентство «Анкор» обратился один из отелей за поиском 10 официантов. Они должны были владеть английским языком и некоторым опытом работы, т. е. уметь сервировать столы, знанием ряда стандартов этикета и обслуживания... когда мы рассчитали совокупный месячный доход данных сотрудников

94 Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: «Издательство ПРИОР» 1998. С. 464.

с учетом потенциальных чаевых, то он оказался намного ниже, чем, например, доход официанта без знания иностранных языков в сети ресторанов «Шоколадница»... Серьезная ситуация в плане компенсаций обстоит в гостиницах и с персоналом на ресепшн»<sup>95</sup>. Специалисты, оценивая данную ситуацию с соотношением «усилия-вознаграждение», считают, что данная ситуация имеет определенные исторические предпосылки, так как до 1990 года на всю Россию была одна единственная гостиница «Интурист». Поэтому, когда в 90-х годах стали открываться первые западные отели 5 звезд, туда стояли очереди соискателей. Все хотели работать в западной компании, использовать свой английский язык, людям было интересно соприкоснуться с другим миром и менталитетом. На тот момент и зарплата в данных отелях была интересная, а на рынке не было альтернативных предложений и других иностранных работодателей. Поэтому ни количественных, ни качественных проблем у отелей не было... Сейчас ситуация изменилась. Сетевые отели могут предложить не плохую заработную плату, конечно, предъявляя при этом к соискателю очень высокие требования. Отели и гостиницы вне сетей, а таких в России более чем достаточно, достойную заработную плату предложить пока не могут. Единственное разумное решение, которое возможно предложить при такой ситуации, – пересмотреть компенсационную политику гостиничной индустрии<sup>96</sup>.

Проблема оплаты труда связана, как мы рассмотрели выше, с усилиями, затраченными сотрудниками и оценкой их труда. Этими вопросами и должен заниматься отдел оценки персонала и оплаты труда, в функции которого входит совершенствование организационных структур управления; организация работы по составлению должностных инструкций персонала; разработка штатного расписания и изменений к нему на основе утвержденной структуры, согласование штатных расписаний структурных подразделений; систематическое отслеживание численности по структурным подразделениям; внедрение современной системы оплаты труда, ориентированной на конечный результат; разработка и совершенствование системы оценки труда персонала; формирование и внедрение системы премирования как фактора мотивации труда; внедрение контрактной формы найма персонала; формирование коллективного договора и организация контроля за ходом его выполнения.

Однако, одним из важнейших принципов объективной оценки

95 Чешева К., Ташбаева В. Проблемы поиска персонала для отелей // Журнал гостиничного бизнеса и индустрии гостеприимства «Отель». 2007. № 5. С. 37.

96 Там же. С. 38.



управленческого работника являются деловые и личностные качества. Обязательными являются такие деловые качества, как знание экономики, а также умение выбирать методы и средства для достижения наилучших результатов. Наличие специальных знаний в области организации и управления гостиницами, ресторанами, турфирмами (знания теоретических основ сервисной деятельности, передовых методов и форм, рекомендаций современной отечественной и зарубежной науки управления), а также умения применять их в своей практической деятельности. К деловым качествам управленца относятся способность рационально подбирать и назначать кадры, умение мобилизовать коллектив на решение поставленных задач, целесообразно планировать работу аппарата управления, распределять обязанности и ответственность между подчиненными, уметь планировать и организовывать собственную деятельность, проявлять высокую требовательность к себе и к подчиненным, учитывать и контролировать результаты своей работы и работы сотрудников, устранять и не допускать в своей работе проявление бюрократизма, а также коммуникативность и доброжелательность.

Высокие требования предъявляются и к личностным качествам управленческого работника, особенно в области туризма и гостеприимства. Одним из таких важных и ведущих качеств должна быть коммуникативность. Коммуникативная личность обладает коммуникационным потенциалом, включающим знания и опыт, коммуникативную компетенцию и коммуникативную потребность. Владение этим комплексом (потребности, знания и компетентность) позволяет коммуникативной личности уверенно ориентироваться в любой среде.

Процесс формирования специалиста для сферы туризма наряду с деловыми, профессиональными качествами, компетентностью и знаниями предусматривает морально-этическую и правовую подготовку, позволяющую целенаправленно и адекватно со знанием специфики дела осуществлять обслуживание клиентов.

Любая сфера в области туризма требует от персонала знания основ правового регулирования, но наиболее отчетливо это проявляется в сфере культурного туризма. Приведем пример: ряд особенностей этого вида туризма, таких как туристские ресурсы, состав туристских услуг, включаемых в тур, обуславливают характер правового регулирования культурного туризма. Почему здесь важно именно правовое регулирование? Прежде всего потому, что сфера культурного туриз-

ма в основном ориентирована на межгосударственное сотрудничество. Исследователи выделяют два важных момента, определяющих направления межгосударственного сотрудничества в сфере культурного туризма: культурный туризм считается одной из основных форм устойчивого туризма, поэтому он признается инструментом решения проблем взаимосвязи культуры и туризма.

Специалист в области туризма должен не только знать правовые основы отношений между государствами, но и такие нормы, которые закреплены в международных актах, в частности, которые были закреплены в Хартии устойчивого туризма, разработанной Всемирной конференцией по устойчивому туризму, прошедшей под эгидой ООН на Лансароте (Канарские острова) в 1995 году<sup>97</sup>.

Туризм – не самая спокойная отрасль. В ней много говорят и пишут о защите прав клиента, потребителя, о страховании и т. д. А как защищен сотрудник турбизнеса, гостиницы, ресторана? Как осуществляются права и какие существуют гарантии социальной защиты для каждого работника сервиса? Следует отметить, что в законодательстве декларируются функции социальной защиты: разработаны формы социальной защиты работающих; планируются и средства социального страхования; оформление пенсионных дел и работа с ветеранами труда; медицинское и другие виды страхования работающих; организация выплаты ссуд, всех видов пособий и обеспечение санаторно-курортными путевками; организация социальной защиты молодежи; организация общественных мероприятий для работников и ветеранов организации.

Тем не менее, проведенный нами опрос в пяти организациях рассматриваемого профиля выявил ситуацию, не адекватную тем требованиям, которые должны быть. В некоторых организациях руководители вообще ушли от вопросов. Однако не все так плохо. Существуют организации сервиса, в которых сотрудники защищены. В частности, из интервью с сотрудниками и генеральным директором ОАО «Гостиница «Томск» М.В. Кофманом мы выяснили, что в данной организации разработана система социальной защиты персонала – оплачивается страхование для сотрудников – медицинское страхование, страхование жизни, от несчастных случаев. Стабильно выплачивается заработная плата, оплачиваются отпускные и бюллетени, оказывается материальная помощь, персонал поощряется посредством премий. Для пенсионеров организация оплачивает страхование пенсий.

<sup>97</sup> Чеботарева И.А. Культурный туризм: международно-правовое регулирование // Туризм. Право и экономика. 2004. № 1. С. 13.



Организована система социальной защиты молодежи, творчески организуются и проводятся корпоративные мероприятия для персонала гостиницы «Томск».

Как мы уже говорили выше, в системе организации существуют и развиваются вертикальные и горизонтальные связи и коммуникации, последние существуют на уровне «узлов» или отделов, служб, подразделений и между ними устанавливаются горизонтальные взаимосвязи (например, отдел кадров, отдел социальной защиты и т. д.). В этом случае в организации необходим заместитель директора по персоналу, который будет утверждать: штатные расписания служб и структурных подразделений; положения по оплате труда; графики работы подразделений организации; заявки на обучение, составленные отделом обучения кадров с учетом предложений структурных подразделений организации; учебные программы по обучению кадров; графики проведения обучения; графики проверки знаний руководителей и специалистов.

Линейная организационная структура управления персоналом предполагает относительную автономность в работе и в целом характеризуется простой одномерностью связей (только вертикальные связи). Поэтому она широко используется при организации работ в низовых производственных звеньях, семейном или мелком бизнесе – кафе, региональных турагентствах, небольших хостелах.

Более сложная функциональная организационная структура, о чем мы уже говорили выше, возникает там, где появляются функциональное разделение труда и функциональная специализация. Это наиболее часто встречающийся тип организационной структуры. Как только отдельные функции (например, планирование поступления специалистов, оплата труда и тарифная политика, социальное развитие) получают организационное закрепление, так сразу в организации складывается организационная структура управления персоналом, увязывающая эти подразделения в единое целое и устанавливающая связи подчинения.

Функциональные организационные структуры управления персоналом позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах, создают благоприятные условия для достижения высокой эффективности за счет специализации. К их недостаткам относится то, что они способствуют возникновению своеобразных организационных перегородок между сгруппированными работами, а также развитию преимущественно вертикальных связей, кото-

рые требуют создания дополнительных координирующих органов. И тогда к вертикальным связям прибавляются горизонтальные связи, так как создаются отдельные группы для реализации тех или иных функций.

Групповая (матричная) организационная структура управления персоналом создает условия для того, чтобы работники чувствовали большее удовлетворение от работы. Однако использование групп как элемента матричного построения организации, кроме позитивных сторон, имеет и недостатки. К таковым относится то, что группы чаще всего не являются устойчивыми образованиями, а их интенсивное использование практически лишает членов группы своего постоянного рабочего места. Кроме того, в таких группах кадровикам и менеджерам трудно заниматься развитием персонала, а частая смена руководителей и специалистов приводит к потере контроля над сотрудниками.

В то же время необходимым условием развития персонала является использование так называемого «человеческого фактора», выстраивание гуманных, справедливых отношений с членами коллектива. Поэтому система управления персоналом нуждается в применении и использовании принципов гуманистического менеджмента<sup>98</sup>. Особенно это актуально для туризма, гостиничного и ресторанного бизнеса, потому что в этой сфере реализация клиентоориентированного менеджмента должна быть основана на гуманизме, ответственности и справедливости. А основными принципами гуманистического менеджмента как раз и являются справедливость и гармония в отношениях между людьми, ответственность за порученное дело.

Даже в начале XXI века, когда менеджеры знакомы с принципами гуманистического менеджмента, мы не всегда видим справедливость во взаимоотношениях между менеджером и сотрудником, менеджером и клиентом.

Впервые о необходимости создания благоприятного морального климата в организации, о роли человеческого фактора, справедливости, ответственности заговорили в 20-х годах XX века.

В 1927 г. компания «Western Electric» пригласила в качестве консультанта в свою организацию гарвардского профессора Элтона Мэйо. Он проводил эксперименты по изучению таких условий труда, как перерывы на отдых и длительность рабочего дня. Один из экспери-

<sup>98</sup> См. об этом подробно: Никулина И.Е., Тухватулина Л.Р., Черепанова Н.В. Основы современного менеджмента. Томск: Издательство ТПУ, 2009. С. 36–43.

ментов раскрывал влияние сдельно-премиальной оплаты труда на эффективность труда в группе. Проведенные исследования и результаты показали, что премиальная система оказывала на рабочих меньше влияния, чем групповое воздействие и одобрение. Таким образом, был сделан вывод, что не деньги, а социальные нормы и человеческие отношения в группе были ключевым фактором в поведении индивида во время работы. Эти результаты привели к новому пониманию человеческого фактора и отношений в организации.

На основании этих исследований менеджеры компании изменили взгляд на своих рабочих: они больше не рассматривались как только «продолжение машины».

Движение за человеческие отношения представляло в определенной степени «фермерский» подход к управлению: обеспеченные сеном коровы дают больше молока, а удовлетворенные работники достигают более высоких результатов. Со временем у теоретиков и практиков пробуждается интерес к участию работников в процессе управления. Концепция человеческих ресурсов предполагала разработку заданий в соответствии с теориями мотиваций, когда работники, как основной объект внимания, получают возможность реализовать свой потенциал. Наиболее известные представители этой концепции Абрахам Маслоу и Дуглас МакГрегор уже вам известны.

В процессе наблюдения за пациентами практикующий психоаналитик и ученый Абрахам Маслоу пришел к выводу, что большинство проблем людей связано с их неспособностью удовлетворить потребности, которые Маслоу назвал базовыми. Публикация, посвященная иерархии потребностей, вышла в 1943 г., а в 1970 г. она была названа теоретиками менеджмента второй по значимости публикацией в истории развития менеджмента.

Другой теоретик выстраивания и совершенствования человеческих отношений Дуглас МакГрегор обращал внимание на недопустимость упрощенного подхода к проблеме человеческих отношений в организации и важнейшую роль лидера в управлении: «Я верил, что лидер может быть отличным помощником и советчиком в своей организации. Я думал, что смогу вести себя так, чтобы не становиться «боссом» в худшем понимании этого слова. Подозреваю, что я надеялся избежать неприятной необходимости принятия решения и ответственности за выбор единственной альтернативы развития. Я думал, что смогу построить свои отношения с подчиненными так, что все они будут любить меня, а «человеческие отношения» станут

гарантом отсутствия разногласий. Как я ошибался. Через несколько лет я начал понимать, что лидеру не избежать демонстрации власти подчиненным, так же как и не избежать ответственности за происходящее в его организации»<sup>99</sup>.

В основе теории, созданной МакГрегором лежит глубокое понимание человеческой психологии. Он утверждал, что «даже простой сборщик на дне иерархии потенциально больше, чем пара рук. Он – человеческий ресурс. Его навыки и практические знания, оригинальность при правильном ее употреблении способны внести значительно больший вклад в успех предприятия, чем любое усовершенствование физических усилий». И к этому простому сборщику, по мнению МакГрегора, нужен человеческий, индивидуальный подход, может быть отличный от других стиль руководства. Таким образом, он приходит к выводу, что разным людям необходимы различные стили водительства, руководства.

Представителем концепции гуманных отношений в системе управления человеческими ресурсами был и Дейл Карнеги, идеи которого оказали значительное влияние на практику менеджмента. Его книга «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» была и остается популярной среди миллионов людей и особенно среди ведущих менеджеров. В чем заключалась уникальность и привлекательность идей Дейла Карнеги для такого множества людей?

Д. Карнеги утверждал, что главный путь к успеху в сотрудничестве с людьми – соблюдение простых правил:

1. Давайте другому человеку чувствовать себя значительным, через искреннее признание его усилий.
2. Производите хорошее первое впечатление.
3. Завоевывайте людей, склоняйте их к своей точке зрения через активное слушание, проявление искренней симпатии. Не проявляйте агрессии, не говорите оппоненту, что он не прав.
4. Изменяйте отношение людей к вам, подчеркивая их сильные стороны, положительные черты, позволяйте человеку в любой ситуации сохранить лицо.

Критики Карнеги утверждали, что «искреннее проявление интереса и симпатии» к незнакомому человеку задача крайне трудная для повседневных советов. А «подчеркивание сильных сторон оппонента» больше похоже на лесть, однако принципы работы с коллегами, предложенные Карнеги, сохранили популярность до настоящего времени.

<sup>99</sup> Robbins S.P., DeCenco D.A. Foundations of management. 2001. P. 56.

Основные замечания к выводам гуманистического менеджмента. Во-первых, интерпретация результатов часто двусмысленна. Поэтому сами исследователи нередко расходятся друг с другом в вопросе о том, какие выводы могут быть сделаны из конкретного исследования.

Во-вторых, вопреки распространенному мнению, излагаемому в учебниках, в качестве основных методов используются чаще опрос и наблюдение, чем контролируемый эксперимент.

В-третьих, в идеале ученым хотелось открыть общие «законы» производственной психологии, которые бы работали как принципы научного менеджмента. Однако ученые смогли констатировать только вероятностные связи. Необходимо было остерегаться утверждений типа «люди склонны к...», пока статистические доказательства не подтвердят его или пока не появится хорошо сформулированная теория, которая позволит логически обосновать эти утверждения.

Таким образом, проанализировав различные подходы и точки зрения на гуманистическое содержание менеджмента, попытаемся подвести некоторые итоги.

1. Принципы классического менеджмента оказались неэффективны, когда речь шла о необходимости самоотдачи на рабочем месте. Повышенное денежное вознаграждение не всегда было действенным.

2. Первоначальные выводы «промышленной» психологии касались необходимости профессиональной ориентации работников, психологического тестирования при приеме на работу.

3. Исследователи концепции «человеческих отношений» предположили, что если руководство проявит большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников возрастет, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения.

4. Приверженцы концепции «человеческих ресурсов» стремились в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепции поведенческих наук к построению и управлению организациями. Основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности использования человеческих ресурсов.

5. Теории гуманистического менеджмента часто подвергались критике, однако их неоценимый вклад в историю менеджмента заключался в привлечении внимания к потребностям и потенциалу работника и в отказе от рассмотрения его «придатком машины».

6. Многие идеи гуманистического менеджмента получили свое продолжение и используются в современном менеджменте<sup>100</sup>.

Как мы имели возможность убедиться, система управления персоналом сложна и многослойна. Работа с людьми требует знания особенностей человеческого характера, потребностей, мотивов деятельности и психологических особенностей персонала.

### Вопросы к главе

1. Почему управление персоналом выполняет роль координирующего центра в организации?

2. Какие ведущие факторы оказывают воздействие на людей в организации?

3. Какова структура службы управления персоналом, в каких организациях она может быть создана?

4. Каковы функции отдела кадров?

5. Дайте характеристику отдела оценки персонала и оплаты труда.

6. Какова связь между поведением людей и мотивами их поступков, какими моделями исследователи описывают эту связь?

7. Какую роль в организации играет отдел социальной защиты? Приведите примеры.

8. Как различаются функциональные и линейные структуры управления персоналом?

9. Что такое гуманистический менеджмент, его истоки?

10. Изучите схему, отражающую модель Портера–Лоулера. Выделите основные элементы этой модели.

100 См. об этом: Мотовилова М.А. Управленческие технологии как механизмы согласования интересов участников предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 4. С. 46–48.

## CASE-STUDY № 15

### Развитие компетенции как элемент корпоративного управления<sup>101</sup>

Привлекательность компании и её стоимость существенно зависят от состава и качества нематериальных активов, которые обеспечивают внутреннюю стабильность фирмы. Профессиональные оценщики знают, что стоимость компании – во многом вещь субъективная. Именно поэтому стоимость и имидж – вещи взаимосвязанные. Влияние имиджевой составляющей и информационной открытости на стоимость проявляется даже в слабо развитой российской экономике бизнеса.

В новых рыночных экономиках, к которым относится и Россия, более половины инвесторов ставят качество корпоративного управления на первое место по сравнению с финансовыми результатами. Более 80 % инвесторов заявляют, что готовы платить больше за акции компаний, в которых эффективно развивается корпоративная культура, чем за акции компаний, у которых в этой области явные проблемы. В странах с развивающимися рынками размер надбавки может достигать до 50 %.

Таким образом, наряду с популярными для нашей страны способами повышения капитализации (объединение и интеграция в логистические системы, размещение акций на биржах и обеспечение информационной открытости) неотъемлемой составляющей успеха является внутренний маркетинг в работе с персоналом и управлении качеством. Другими словами, необходимо грамотное использование и развитие нематериальных активов.

Выделяют три компонента нематериальных активов, особенно важных для создания корпоративной стоимости: человеческий капитал, информационный капитал, организационный капитал. Они должны поддерживать друг друга, создавая синергетический эффект, тогда происходит перекрёстное влияние одних видов нематериальных активов на другие. Р. Каштан и Д. Нортон в 2007 г. изучили составляющие нескольких сотен стратегических карт и сбалансированных систем показателей (ССП). В итоге было выделено шесть стратегических целей, достигаемых за счёт работы с нематериальными активами.

1. Стратегические компетенции (человеческий капитал): наличие умений, таланта и ноу-хау для осуществления деятельности в соответствии со стратегией (такая цель была отражена почти в 80 % изученных СПП).

<sup>101</sup> Чеснокова М.С. Развитие компетенции как элемент корпоративного управления // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 6. С. 110–111.

2. Стратегическая информация (информационный капитал): наличие информационных систем, инфраструктур и прикладных знаний, необходимых для поддержки стратегии (цель содержится в 80% исследованных СПП).

3. Культура (организационный капитал): осведомлённость и интернализация общей миссии, видения и ценностей, требуемых для реализации стратегии.

4. Лидерство (организационный капитал): наличие на всех уровнях квалифицированных лидеров, способных мобилизовать всю организацию на выполнение намеченных планов (цель отражена в 90 % СПП).

5. Соответствие (организационный капитал): согласование принятой стратегии, целей и стимулов на всех организационных уровнях (содержится в 70 % СПП).

6. Работа в команде (организационный капитал): совместное использование знаний и квалифицированных специалистов как стратегического потенциала (содержится в 60 % СПП).

Эти цели описывают важнейшие нематериальные активы и обеспечивают мощный инструмент для приведения их в соответствие со стратегией компании и интегрирования в нее.

Сложный процесс изменений в корпоративной культуре, адаптация культуры головной организации в остальных предприятиях корпорации, а также увеличивающиеся темпы изменений внешней среды требуют ускорения процесса вовлечения персонала в специфику корпоративной культуры. Как утверждает психология и показывает практика, быстрее всего человеком воспринимается то, что известно и понятно. Поэтому знания, навыки, умения, а другими словами, компетенции работников, помимо грамотного выполнения своих рабочих функций, должны формировать корпоративное (в том числе стоимостное) мышление.

Компетенция – это круг полномочий какого-либо учреждения, государственного органа или должностного лица и одновременно круг вопросов, в которых кто-либо хорошо осведомлён, разбирается профессионально или со знанием дела. Применительно к оценке человека понятие «компетенция» рассматривается как: а) личностные качества, необходимые для выполнения определённых функций, решения определённых задач; б) совокупность знаний, способность к действию и поведению, структурированных в зависимости от цели и конкретной ситуации. Человеческий капитал можно оценить с точки зрения его соответствия трудовым компетенциям.

Развитие компетенции формирует необходимые соотношения между компетенцией и функцией, между квалификацией работника и его полномочиями на использование ресурсов для выполнения функции. Развитие компетенции достигается на основе установленных зависимостей между функцией и компетенцией, квалификацией и полномочиями. Источники развития находятся как внутри предприятия, так и вне его. Они используются благодаря организованным и поддерживаемым обменным процессам на предприятии и между предприятиями.

Формирование и развитие компетенции персонала предполагает приведение её в соответствие выполняемым функциям. Важная роль в этом отводится целенаправленности совершенствования элементов квалификации. Например, первостепенное значение в реализации функций персонала верхних уровней управления имеет интеллектуальная составляющая квалификации, а линейный и операционный персонал в своей деятельности в первую очередь использует умение и навыки, то есть деловую составляющую квалификации.

#### **Вопросы к case-study**

1. В чем, на Ваш взгляд, проявляется влияние имиджевой составляющей и информационной открытости на стоимость компании?
2. Почему информационная открытость влияет на стоимость компании?
3. Почему компетенции сотрудников способствуют более быстрому их вовлечению в корпоративную культуру?
4. Что такое компетенции и почему персонал оценивают с позиций компетентного подхода?
5. Какова связь между функциями и компетенциями, квалификацией и полномочиями сотрудников?

#### **CASE-STUDY № 16**

##### **Портрет идеального руководителя <sup>102</sup>**

*Русские в бизнесе. Какими их видят академики?*

За последние 20 лет Россию коснулись изменения во всех сферах жизни. В разной степени, с разным результатом, с различной эмоциональной оценкой, но Россия 1989 г. и Россия сегодня – это две совершенно непо-

<sup>102</sup> Ишкова А.Л., Черная А.Е. Портрет идеального руководителя // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 6. С. 128–134.

хожие страны. Человек, попавший из того прошлого в наше будущее, по меньшей мере был бы в смятении. Наиболее серьёзный сдвиг произошёл в социально-экономической и политической парадигме. Переход от социалистического вектора развития общества к капиталистическому, к рыночной экономике состоялся. Результат – новая социальная система, абсолютная противоположность предыдущей. Насколько эти изменения повлияли на стиль управления и психологию менеджеров современной России?

Изменения, произошедшие с Россией, тесно связаны с историей, менталитетом и так называемым «национальным характером». Под термином «национальный характер» мы понимаем совокупность черт и характеристик поведения, присущих представителям нации. Российский национальный характер, как и любой другой, влияет на то, каким образом ведётся бизнес в стране, какие факторы выходят на первый план при заключении сделок, при решении конфликтов.

Мы рискнули сравнить российский национальный и деловой характер (как он определяется научной литературой) с результатами анкетирования 594 сотрудников 6 предприятий г. Новокузнецка. Нам хотелось выявить ожидания сотрудников российских компаний относительно действий и качеств «идеального» руководителя.

Для понимания русского характера многие современные исследователи обращаются к работе Ключевского. Считается, что он среди первых определил особенности русского национального характера. Так, например, Наумов и др., ссылаясь на Ключевского, приводят следующие характеристики русского характера: осмотрительность и расчётливость, изворотливость в мелких затруднениях, привычку больше оглядываться назад, чем заглядывать вперёд, каприз собственной отваги («авось»). Популярна следующая характеристика русского характера: осмотрительный, непредсказуемый, интенсивно работающий и интенсивно отдыхающий, коллективный. Lawrence и Vlachoutsicos, одни из первых западных исследователей советской системы управления, объясняют природу русского характера тем, что русские всегда были подвержены невзгодам, кризисам и неопределённости: «Русские научились проявлять осторожность и двигаться в соответствии с непредсказуемыми и неконтролируемыми событиями».

Для большинства западных компаний характер россиян и правила ведения бизнеса в России или с российскими компаниями до сих пор загадка. Непрозрачность – характеристика, свойственная нашей стране и сейчас. По сей день актуальна фраза, сказанная Уинстоном Черчиллем 71

год назад: «Я не могу спрогнозировать вам действия России. Это загадка, завернутая в тайну, внутри энигмы». По оценке Р. Конквеста, летописца сталинизма, «Россия является страной с экстраординарными особенностями и неповторимым характером, который вряд ли будет когда-либо понят иностранными умами».

На протяжении многих лет исследователи, занимающиеся анализом российского стиля управления отмечают достаточно стабильные его характеристики. Это признание и уважение авторитарного стиля, принятие большой дистанции между начальниками и подчинёнными. Исследователи объясняют эти черты историческим наследием с вековыми корнями царских и советских времён. Manfred и его коллеги подчёркивают, что история России богата примерами могущественных лидеров. Они считают, что стремление россиян к сильному лидеру свидетельствует о преобладающей тревоге людей за свои судьбы. В сложных климатических и социальных условиях люди были не уверены в своей способности защитить себя, считает Manfred. Он утверждает, что россияне хотят и ожидают, что их руководители будут заботиться о них, и полагает, что желание иметь сильных руководителей сильно повлияло на организационную модель в России. Например, распределение власти и контроль в любой российской организации сосредоточены лишь в руках высших руководителей. Таким образом, российские компании выбирали лидеров, которые были сильны и которые также могли быть носителями и других ценностей российской национальной культуры.

Feu дополняет, что большинство россиян предпочитают лидеров, которые могут брать всю ответственность за принятие решений на себя. Jagdeer поддерживает подобные заключения. Он отмечает, что в России наследие тоталитарной системы по-прежнему является доминирующей характеристикой сегодняшних бизнес-лидеров.

Сравнив советские компании с американскими, Lawrence и Vlachoutsicos в конце 1980-х гг. пришли к выводу, что при принятии решений и разрешении конфликтов советские руководители более опираются на иерархию, чем их коллеги в США. Аналогичные выводы были сделаны и десять лет спустя! House и его коллеги по исследованию GLOBE засвидетельствовали, что длинная дистанция власти и авторитарность до сих пор являются основными характеристиками российского стиля управления: «Традиция уважения авторитета и привилегий до сих пор сильна в сегодняшней современной России». Однако изменения в культуре российского управления всё же наблюдаются. Так, в 2004 г. Манфред находит некоторые доказательства появления отношений «ко-

манда-контроль» среди молодых российских руководителей. Он приходит к выводу, что постепенно в кругах молодых руководителей России происходят изменения в направлении демократического централизма методов управления. Это подкрепляется также исследованием CLOBE, в котором отмечается движение в сторону более демократичного стиля управления и демократизации социальных норм. Подобная точка зрения поддерживается Feu: «Некоторые российские сотрудники предпочитают ориентированных на задачу демократов». Он делает вывод, что для россиян авторитарность – не самый важный показатель успешного лидера. Согласно Feu, сотрудники российских компаний считают, что эффективные руководители должны уделять главное внимание поставленной задаче, а не отношениям в коллективе. До тех пор пока выполняется задача, российские сотрудники считают, что лидер является эффективным, даже если он «не директивен» с точки зрения стиля управления. Feu говорит об изменениях: «Предпочтения российских сотрудников с точки зрения стилей управления становятся ближе, но не идентичны тем, которые мы ожидаем найти в компаниях США или Западной Европы». Другие исследователи подчёркивают, что российская бизнес-культура и, следовательно, стили управления находятся на переходе к западному стилю управления. Они отмечают, что современные российские компании понимают важность учёта культурных особенностей как на национальном, так и на организационном уровне, и что эти особенности могут повлиять на интеграцию и адаптацию западных способов управления.

Итак, в литературе российский стиль управления продолжает характеризоваться наличием сильного авторитарного руководителя, однако с некоторой тенденцией к демократическим изменениям, особенно когда речь идёт о молодых менеджерах.

В мае 2009 г. нами было начато исследование в шести российских компаниях. Всего было опрошено 594 сотрудника. Мы задались целью выяснить, что ценно для самих сотрудников российских компаний и какие качества они хотят видеть у своих руководителей. Анкетирование было анонимным. Сотрудникам было предложено ответить на два вопроса.

Первый вопрос был сформулирован следующим образом:

В сегодняшней ситуации экономического кризиса необходимы:

- регулярное информирование коллектива о стратегических и текущих задачах компании, успешно реализованных проектах и ближайших планах развития;
- возможность диалога с руководством (вопрос-ответ);

- возможность высказывать свои предложения по улучшению условий труда и производственных процессов;
- проведение мероприятий, направленных на сплочение коллектива и улучшение морального климата;
- слаженность действий сотрудников в подразделениях;
- возможность повышения квалификации и освоения новых областей в профессии;
- наличие чётких регламентов;
- укрепление производственной дисциплины;
- регулярная оценка результатов труда каждого сотрудника;
- введение дополнительных мер поощрений;
- введение дополнительных мер наказания;
- предоставление большей самостоятельности в работе.

Во втором вопросе предлагалось отметить качества руководителя, которые наиболее востребованы в сегодняшней ситуации экономического кризиса.

«Проведение мероприятий на сплочение коллектива и улучшение морального климата» получило четвертое место из 12. Мы видим взаимосвязь со слаженностью действий коллектива, так как мероприятия по сплочению коллектива ведут к более слаженной его работе. Для российских сотрудников коллектив играет важную роль в работе. Исследование проводилось в 2009 г., в период первой волны кризиса в России. По нашему мнению, во время кризиса из-за увеличения внешней напряженности колебания климата в коллективе воспринимаются обостренно, руководству необходимо принимать меры по формированию корпоративного духа, что будет увеличивать лояльность сотрудников к компании.

«Возможность повышения квалификации и освоение новых профессий» и «возможность высказывать свои предложения по улучшениям руководству» получили одинаковое количество голосов. Желание иметь возможность повышения квалификации и освоения новых профессий – это желание развития, желание образования. «Возможность высказывать свои предложения по улучшениям руководству» – это желание сотрудников высказать конкретные предложения по улучшению. Мы можем проследить взаимосвязь между нехваткой возможности высказывать свои предложения руководству с высокой дистанцией власти. По Хофстеду, «High power distance», согласно которому Россия имеет высокую дистанцию власти. Поэтому грамотному руководителю следует собрать предложения сотрудников, оценить результативность и

очередность выполнения, ввести нужные предложения в план работы менеджеров и дать обратную связь. Выполнив это, руководитель получит ценные идеи, небезразличный коллектив и решение первоочередных проблем.

«Наличие четких регламентов» также является одним из способов достижения слаженности действий. Таким образом, сотрудники проявляют желание избежать неопределенности и несогласованности действий. Мы можем найти подтверждение данному желанию сотрудников в работе Хофстеда. Согласно его исследованию Россия имела достаточно высокий показатель избегания неопределенности. Наличие четких регламентов – это желание сотрудников «High uncertainty avoidance» (по Хофстеду).

11-е место получило «предоставление большей самостоятельности в работе». Мы можем проследить связь между коллективизмом и самостоятельностью. Во время крепостного права и во времена колхозов и трудармий российские люди привыкли работать в группах. «Один в поле не воин» – гласит русская пословица. У группы больше вероятность, что с ее мнением будут считаться. Но в группе сложнее вычислить вклад каждого индивида! Исследователи подчеркивают, что в российских компаниях нет системы оценки уровня выполнения работы каждым членом коллектива. Привыкнув к групповой работе и групповой оценке, сотрудники компаний боятся брать на себя ответственность. Они боятся не справиться и быть наказанными. Мысль, к которой многих россиян приучили с детства, «инициатива наказуема». К сожалению, она актуальна по сей день во многих российских компаниях.

Во втором вопросе сотрудники выбирали три важнейшие характеристики руководителя. Первое место получили качества «профессионализм» и «умение сплотить команду и вести за собой». Третьим по популярности качеством руководителя стала «готовность к изменениям».

Хотя в опросе участвовало гораздо больше женщин, чем мужчин (482 женщины и 81 мужчина, 31 респондент не указал пол), ранжирование характеристик достаточно согласовано. Так, например, можно проследить небольшую разницу между ответами в зависимости от половой принадлежности коллектива. Сотрудники предприятий с женскими коллективами хотели бы видеть в своем руководителе готовность к изменениям (3-е место, 39 % среди женщин-респондентов) и уменьшить эмоциональность руководства (4-е место, 31 % среди женщин-респондентов). Сотрудники предприятий, где большинство мужчин, ценили



требовательность к себе и подчинённым (3-е место, 42 %) и готовность к изменениям (4-е место, 31 %).

Наименее популярными качествами стали «способность понимать и сопереживать» и «способность принимать непопулярные решения» (18 и 13 соответственно). Сотрудники не ждут от руководителя сопереживания, им нужен профессиональный диалог, нацеленный на результат и лишённый эмоций. Сотрудники ждут от руководителей повышенной стрессоустойчивости, особенно в условиях кризиса. Сотрудники не хотят непопулярных решений от руководителя, что коррелирует с первым вопросом (регламенты способствуют избеганию неопределённости, непопулярные решения выводят из состояния определённости и стабильности).

Несмотря на разные отрасли и деятельность анализируемых предприятий, дисперсия средних оценок очень низкая, что говорит о высокой согласованности в оценке действий и качеств руководителя. Таким образом, желания сотрудников относительно их руководителей очень похожи, вне зависимости от отрасли и рода деятельности компаний.

На основе результатов анкетирования был сформулирован своего рода «рецепт», который поможет руководителю вылечить внутренние болезни своей организации.

### **1. Движение информации. Цель: снизить неопределённость.**

Для достижения этой цели российские компании могут:

- проводить встречи руководства с коллективом (желательно максимально высокого руководителя с самым широким коллективом). Особенно эти встречи важны перед выполнением важного проекта, отчётным периодом, в авральная ситуации;
- проводить каскад информационных совещаний. Информация идёт от совещания с первым руководителем до «планёрки» в бригаде или отделе;
- создать сайт, блог «мой вопрос руководству», ящик предложений;
- организовать совет, направленный на улучшения, где будут присутствовать руководители и любой сотрудник, у которого есть предложения и проблемы, где возможно обсуждение и решение любых вопросов;
- проводить опросы по улучшениям, давать ответы на каждое предложение. Даже если руководитель считает предложение нецелесообразным или же у компании нет финансовой возможности реализовать это предложение, необходимо дать обратную связь сотруднику, не допустить «неверия» в предложения по улучшению, не подавить инициативу сотрудников.

### **2. Слаженность действий. Цель: снизить напряжённость.**

Для осуществления этой цели могут быть выбраны следующие действия:

- разработка чётких регламентов производственной деятельности (рабочие инструкции, описание процессов);
- организация круглых столов по проблемам, проведение совещаний смежных подразделений;
- формирование рабочих групп для решения проблем;
- обмен опытом, наставничество, внутреннее обучение. Эта мера может быть особенно актуальной, принимая во внимание низкий бюджет на обучение в российских компаниях;
- проведение корпоративных мероприятий по командообразованию;
- проведение профессиональных конкурсов;
- введение дополнительных мер поощрения (это могут быть не только финансовые меры поощрения. Важным для сотрудников является признание, благодарность коллег и компании). Дополнительные меры поощрения – это и Доска почёта, и благодарность с записью в трудовую книжку, и дополнительный день отдыха, и статья на сайте, и звания «профи», «наставник», «лидер». Введение дополнительных мер наказания, как показал опрос, несёт негативную реакцию сотрудников.

Сегодня российским компаниям, чтобы выжить в условиях кризиса и неопределённости, необходимо прислушиваться не только к своим клиентам, но и к своим сотрудникам. Руководителям необходимо устроить диалог с сотрудниками, узнать, чего они ждут от руководства и конкретно от своего руководителя. Только умение «слушать и слышать своих» позволит компании сплотить лучших сотрудников, лояльных компании, готовых бороться в условиях кризиса за свою компанию, готовых помогать руководству выводить компанию из кризиса. Сотрудникам не нужен авторитарный царь, «вершитель судеб», им нужен управленец-профессионал.

Сформировавшееся в западной литературе мнение об авторитарном русском руководителе, суровом, но справедливом, не подтвердилось нашим исследованием. Попытаемся нарисовать портрет «идеального руководителя» с точки зрения сибиряков.

Это профессионал, способный сплотить команду и вести ее за собой по дороге изменений. Он обеспечивает слаженные действия сотрудников, регулярно информирует коллектив о стратегических и текущих задачах компании, повышает предсказуемость взаимодействия с помощью четких регламентов.

Очевидно, что движущей силой перемен и преобразований являются руководители компаний. В организациях, где верят в способности руководителей, сотрудники будут следовать за ними. Работники воспринимают лидерство как поддержку, обеспечивающую некую га-

рантию стабильности, понимание того, что трудные решения должны быть исполнены.

В организации с плохими лидерскими способностями руководства сотрудники не могут ожидать ничего хорошего. В атмосфере недоверия сотрудники полагают, что лидеры будут действовать непредсказуемо, а это не отвечает ничьим интересам.

Плохое лидерство означает отсутствие надежды у сотрудников.

### **Вопросы к case-study**

1. Почему изменения в социально-политической и экономической системе России повлияли на процесс управления?
2. Как особенности национального характера проявляются в системе управления?
3. Как исследователи характеризуют российский стиль управления?
4. Сравните стили управления США и России.
5. В чем проявляются тенденции к демократическим изменениям в управлении в России?
6. Каков портрет «идеального руководителя» по результатам проведенного социологического исследования?
7. Почему руководителю необходимо вести диалог с сотрудниками?
8. Как должна использоваться информация в работе с персоналом?

### **CASE-STUDY № 17**

#### **Внутрикорпоративные связи с общественностью как инструмент управления персоналом<sup>103</sup>**

В условиях динамично изменяющейся внешней среды, усиливающей конкуренции, обусловленной объективными закономерностями развития рыночной экономики в России, особое значение приобретают вопросы повышения жизнеспособности современных компаний. Ключевым фактором повышения социально-экономической эффективности компании, основой её стабильности и жизнеспособности является персонал предприятия. Вопросы практического применения современных методов и форм управления персоналом актуальны для

<sup>103</sup> Юрко Т.С. Внутрикорпоративные связи с общественностью как инструмент управления персоналом предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 5. С. 127.

предприятий различных форм собственности на всех уровнях хозяйствования.

Развитие процессов информатизации современного общества обуславливает рост образованности и информированности сотрудников предприятия. Таким образом, в процессе управления персоналом предприятия с каждым годом возрастает значение управленческих инструментов, влияющих на сознание, восприятие, мышление персонала. Однако традиционных технологий и фрагментов менеджмента, таких как стиль руководства, лидерство, контроль, для формирования общности в коллективе оказывается недостаточно.

В условиях современного информационного общества в процессе управления персоналом необходима целостная технология управления, имеющая в своей основе ориентацию на информацию. Управление такого рода предполагает использование целенаправленных, систематических коммуникаций, формирование и управление которыми осуществляется инструментами внутрикорпоративных связей с общественностью.

Актуальность использования внутрикорпоративного PR обусловлена также современной российской тенденцией к снижению лояльности сотрудников по отношению к компаниям, причина которой заключается в нестабильности, динамичности и неопределённости бизнес-среды.

Кроме того, современная неустойчивая экономическая обстановка вынуждает компании наращивать гибкость и адаптивность, что в свою очередь требует сокращения уровней управления. Сотрудники компании вынуждены выполнять больший объём работы, что также может вызывать не только необходимость более активного делегирования полномочий, но и недовольство сотрудников, снижение работоспособности всей организации. Более того, для современных, динамично развивающихся компаний характерна тенденция роста доли молодых сотрудников, которые амбициознее и сильнее ориентированы на карьерный рост, нежели представители старшего поколения.

Психологические особенности современного персонала также обуславливают необходимость прямых, чётких, систематических, непрерывных коммуникаций. Вышеперечисленные факторы свидетельствуют о необходимости создания двусторонней коммуникации в организации, развития внутренней информационной среды компании путём использования инструментария внутрикорпоративных связей с общественностью.

Внутрикорпоративные связи с общественностью представляют собой «целенаправленное и структурированное информационное воздействие на персонал, призванное укрепить в его глазах имидж компании».

Основными целями внутрикорпоративных связей с общественностью являются обеспечение успешной деятельности организации через создание двусторонней коммуникации между руководством и сотрудниками компании, формирование внутренней благоприятной социально-психологической среды, повышение лояльности и, как следствие, эффективности каждого сотрудника предприятия.

Представляя собой самостоятельную функцию менеджмента, с одной стороны, и элемент комплекса интегрированных маркетинговых коммуникаций – с другой, связи с общественностью выполняют ряд важнейших для менеджмента компании задач:

- 1) формирование и поддержание организационной культуры, единых стандартов поведения и фирменного стиля;
- 2) способствование развитию положительной мотивации у сотрудников;
- 3) воспитание работников как носителей имиджа и фирменного стиля компании;
- 4) формирование положительного имиджа компании-работодателя;
- 5) информационную поддержку управленческих решений.

Механизм формирования и развития связей с общественностью во внутреннем коммуникационном пространстве компании целесообразно представить как систему взаимосвязанных этапов и процедур. Выстраивание организационной подсистемы внутренних связей с общественностью должно осуществляться с учётом потенциала саморазвития компании на основе кадрового и маркетингового подразделений при непосредственном участии высшего руководства. Создание двусторонней коммуникации на предприятии является одной из важнейших задач управления персоналом компании, поскольку недостаток информации порождает слухи, сплетни, интриги, тревогу, недовольство сотрудников и прочие проявления нездоровой обстановки в коллективе.

В процессе коммуникации «от руководства к подчинённым» средства внутрикорпоративного PR обеспечивают выполнение следующих функций:

- 1) систематическое доведение информации, исходящей от первых лиц компании, до персонала;

- 2) разъяснение позиций руководства по тем или иным вопросам, управленческим решениям, разъяснение принципов управления.

Информационный поток «от подчинённых к руководству» способствует реализации следующих функций:

- 1) информирование руководства об отношении, мнениях, настроениях сотрудников;
- 2) обеспечение активного участия сотрудников предприятия в организационных изменениях, происходящих в компании (высказывания управленческих и рационализаторских предложений).

Механизм формирования и развития связей с общественностью во внутреннем коммуникационном пространстве компании:

1. Сбор и анализ данных для оценки социально-психологической среды в коллективе.
2. Анализ экономических и социально-политических показателей лояльности персонала.
3. Определение стратегического корпоративного видения, формирование основы для принятия оперативных управленческих решений в сфере связей с общественностью.
  - 3.1. Формирование стратегии развития внутренних связей с общественностью.
  - 3.2. Стратегическое планирование PR-деятельности.
  - 3.3. Разработка различных стратегических векторов с учётом возможных сценариев развития компании.
  - 3.4. Выбор актуальной стратегии.
  - 3.5. Интеграция стратегии внутренних PR в общую стратегию развития компании.
4. Формулировка целей и задач внутренней PR-деятельности совместно с топ-менеджментом компании и кадровой службой.
  - 4.1. Формулировка миссии, корпоративной философии, корпоративной идентичности.
  5. Планирование бюджета.
    - 5.1. Планирование бюджета конкретных проектов.
6. Характеристика внутренней целевой аудитории. Определение потребности той или иной целевой группы в информации.
  - 6.1. Идентификация и характеристика целевых групп.
7. Оперативное планирование внутренних коммуникаций. Формализация ожиданий и критериев достижения. Интеграция стратегического плана в структуру внутренних связующих процессов.
  - 7.1. Формулировка ключевых сообщений.

7.2. Определение ключевых технологий и выбор инструментов.

7.3. Разработка стандартов, планирование мероприятий и программ в рамках конкретных технологий.

8. Реализации стратегии внутрикорпоративных связей с общественностью.

8.1. Адаптация технологий внутрикорпоративных связей с общественностью к условиям внутренней среды компании.

8.2. Стандартизация внутрифирменных коммуникаций.

8.2. Трансляция ключевых ценностей компании. Создание двусторонней коммуникации между руководством и сотрудниками компании. Создание внутренней благоприятной социально-психологической среды. Контроль эффективности внутрикорпоративных связей с общественностью.

9. Обратная связь. Корректировка целей и задач внутрикорпоративных связей с общественностью, а также этапов процесса реализации стратегии.

Выбор наиболее целесообразных способов коммуникаций.

Важнейшей функцией внутрикорпоративного PR в процессе управления персоналом является формирование и развитие корпоративной культуры, поскольку именно корпоративная культура является основой жизненного потенциала, стратегическим фактором эффективных социально-трудовых отношений в компании.

Внутрикорпоративные связи с общественностью способствуют формированию в организации философии «общей судьбы», выражающей заинтересованное вовлечение всего персонала в жизнедеятельность организации и базирующейся на принципах соучастия и мобилизации творчества. Осуществляя активную интеграцию сотрудников в жизнедеятельность корпорации путём использования нематериальных способов мотивации, философия «общей судьбы» обеспечивает единство целей и ценностей руководства и персонала предприятия. Формирование данной философии осуществляется через комплекс инструментов внутрикорпоративного PR, способствующих самореализации и развитию творческой активности сотрудников, таких как различные корпоративные конкурсы, организация творческих мероприятий (театральные вечера, вечера поэзии).

Целевой аудиторией внутрикорпоративных связей с общественностью является персонал предприятия. Персонал предприятия – наиболее требовательная группа общественности, с которой работает служба PR

предприятия, поскольку именно сотрудники предприятия осведомлены обо всех событиях, происходящих в компании, в том числе негативных. В данном случае правдивость, искренность и открытость являются ключевыми принципами, на которых должны строиться успешные внутрифирменные коммуникации. Таким образом, рекомендуется распространение внутри компании правдивых новостей: не только хороших, но и плохих, если такие есть. Данная тактика позволит свести к минимуму отрицательные последствия.

В процессе планирования и реализации стратегии внутрикорпоративных связей с общественностью следует учитывать основные барьеры восприятия внутрикорпоративной PR-информации:

- фонетический барьер (несовпадение вербальной и невербальной составляющих процесса коммуникации), семантический барьер (непонимание смысла сказанного). Барьеры могут возникнуть в процессе проведения личных встреч с руководством;

- стилистический барьер (несоответствие содержания и стиля, формы изложения сообщения) наиболее часто возникает при использовании печатных средств коммуникаций;

- логический барьер, барьер избегания, барьер внезапности характерны для процессов использования таких инструментов внутреннего PR, как специальные события, в частности при проведении корпоративных праздников.

Анализ трудов отечественных и зарубежных авторов позволил комплексно рассмотреть основные инструменты внутрикорпоративного PR и сгруппировать их в шесть основных категорий на основе классификации, предложенной И.В. Алёшиной: печатные средства коммуникаций, вещательные средства коммуникаций, Интернет, личные встречи, мифы, невербальные коммуникации. К основным категориям инструментов внутрикорпоративного PR считаем возможным отнести также специальные события, экспозиционную деятельность и сбор предложений. Рассмотрим подробнее каждую категорию инструментов с примерами их применения в ЗАО ТПО «Лемакс».

1. Печатные средства коммуникаций. Корпоративная пресса и периодические новостные издания, брошюры (в том числе памятки для новичков), бюллетени, управленческие публикации (приказы и открытые письма руководства), оформление стендов, стенгазет, доски объявлений. В ЗАО ТПО «Лемакс» один раз в месяц издаётся корпоративная газета «Лемакс-пресс»; в течение месяца публикуются оперативные объявления, открытые письма руководства; также в те-

чение года систематически оформляются стенды, посвященные мероприятиям компании.

2. Вещательные средства коммуникаций, такие как собственная радиостанция либо телевидение, актуальны для крупных компаний, в том числе имеющих географически удаленные друг от друга офисы и филиалы.

3. Интернет. Данный инструмент внутрикорпоративных связей с общественностью на сегодняшний день является результативным средством внутриорганизационных коммуникаций, поскольку обеспечивает гибкость общения и эффективную обратную связь, а также средством управления корпоративными знаниями, способствуя росту интеллектуального капитала компании. К средствам электронных коммуникаций относятся официальный сайт компании, электронная почта и внутренний корпоративный портал.

4. Личные встречи. Личные встречи руководства с сотрудниками предприятия также являются актуальным инструментом внутрикорпоративных связей с общественностью, поскольку обеспечивают возможность установления эффективной двусторонней коммуникации и мгновенной обратной связи. К данной категории инструментов относятся собрания, совещания, семинары, конференции.

5. Мифы и слухи являются неформальной информацией, распространяемой в организации преимущественно по личным каналам, в том числе электронным. Усиленное распространение слухов в организации может быть вызвано недостатком информации по актуальным для персонала вопросам. Специфической особенностью данного инструмента является высокое доверие сотрудников к слухам, что обуславливает высокую результативность использования данного инструмента службой по связям с общественностью предприятия.

6. Невербальные коммуникации включают в себя элементы и дизайн интерьера рабочих помещений и являются важным фактором корпоративной культуры, носителями корпоративного духа компании.

7. Специальные события. Корпоративные праздники, различные виды соревнований, постоянные и временные выставки, действующие на предприятии.

В качестве примера использования данных инструментов приведем перечень специальных мероприятий для сотрудников, организованных к 18-летию ЗАО ТПО «Лемакс» (23 июля 2010 г.):

- прыжки с парашютом (18 сотрудников предприятия);
- восхождение на г. Эльбрус (10 сотрудников);

- выезд в Республику Адыгея; радиальные походы, рафтинг по реке Белая (40 сотрудников);

- велопробег (20 сотрудников);

- пеший поход в с. Петровка к святому источнику (50 км, 35 сотрудников);

- спартакиада на Дарьевском пруду (70 сотрудников);

- фотоконкурс для сотрудников предприятия «Улыбнись, это и есть жизнь!» и последующая организация городской фотовыставки работ участников (25 участников);

- организация праздничного корпоративного мероприятия в Яхт-клубе и на Пушкинской набережной г. Таганрога (790 сотрудников предприятия и приглашенные гости).

8. Экспозиционная деятельность. В 2009 г. на предприятии организован музей объединения «Лемакс», в котором представлена история предприятия, значимые и памятные материалы. Музей предназначен для гостей и сотрудников предприятия, обязательное посещение музея предприятия входит в программу адаптации новых сотрудников. Кроме того, в 2009 г. создана экспозиция наград и достижений предприятия.

9. Сбор предложений. Ящики предложений и книги пожеланий. В ЗАО ТПО «Лемакс» действует Творческий совет, одной из функций которого является сбор рационализаторских предложений сотрудников предприятия. На территории предприятий «Лемакс» размещены ящики для сбора предложений по совершенствованию управленческих и производственных процессов.

Ключевой проблемой использования внутрикорпоративных связей с общественностью является проблема оценки эффективности. Рассматривая деятельность по связям с общественностью как важнейшую управленческую функцию, отметим, что оценка эффективности связей с общественностью на сегодняшний день является весьма актуальным вопросом для подавляющего большинства российских компаний. Таким образом, оценка эффективности внутрикорпоративных связей с общественностью также является одной из важных задач менеджмента компании,

Рассматривая показатели эффективности внутрикорпоративной PR-деятельности, сгруппируем их в две категории: количественные и качественные показатели.

В качестве количественных показателей могут быть использованы следующие группы показателей:

1) показатели удовлетворённости сотрудников, такие как текучесть персонала и процент увольнений по инициативе работников;

2) показатели эффективности работы предприятия, в том числе производительность труда.

Качественные показатели характеризуют состояние социально-психологической атмосферы в коллективе. Ключевыми качественными показателями являются показатели лояльности и информированности сотрудников, а также показатель внутренней конфликтности в организации.

Сбор данных целесообразно осуществлять, анкетировав сотрудников, проводя интервью и фокус-группы. Так, в процессе ежегодного социально-психологического исследования ЗАО ТПО «Лемакс» в числе прочих показателей оценивается удовлетворенность сотрудников следующими факторами: взаимодействием с другими отделами, сплочённостью коллектива предприятия, сплоченностью подразделения, информированностью сотрудников, справедливостью морального и материального поощрения, атмосферой в коллективе, взаимоотношениями коллег, результатами собственной работы, отношениями с руководителями, условиями труда, организацией культурного отдыха и проведением корпоративных мероприятий.

К основным проблемам оценки эффективности внутрикорпоративной PR-деятельности считаем возможным отнести отсутствие изначально заданных чётких критериев эффективности и долгосрочный эффект от реализации PR-мероприятий.

Специфика российского подхода к связям с общественностью такова, что во многих компаниях функцию по формированию внутренних PR-коммуникаций выполняет специалист по рекламе либо маркетолог. Однако, принимая во внимание значимость данной управленческой функции, считаем необходимым присутствие в штате компании грамотного специалиста по связям с общественностью, а также актуальность комплексного подхода к реализации данной функции. Управление внутрикорпоративными связями с общественностью в современных компаниях должно осуществляться профессиональным специалистом либо службой по связям с общественностью совместно со службой по управлению персоналом (отделом кадров), высшим руководством, финансовым отделом, психологом, профсоюзом, а также непосредственно персоналом предприятия.

### **Вопросы к case-study**

1. Каковы задачи, которые связи с общественностью решают в системе коммуникационного менеджмента?

2. Почему персонал организации является ключевым элементом в системе развития и совершенствования организации?

3. Какова роль корпоративной культуры в оформлении организации как самостоятельной корпорации?

4. Какую роль выполняют связи с общественностью внутри организации и вне ее?

5. Какие существуют барьеры для распространения информации в организации?

6. Как выявить неформальную информационную сеть организации?

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, главная цель функционирования коммуникаций в организации, информирования клиентов и персонала и работы с ними заключается в том, «... чтобы все ощущали свою принадлежность к единому уникальному миру фирмы и были проповедниками его идей и ценностей», – пишет А. Чумиков.

Безусловно, технологические и экономические ресурсы, организационная структура, инновации или нормирование рабочего времени необходимы для осуществления эффективной стратегии, но основным фактором стратегии эффективности является приверженность ее работников принципам корпоративной культуры.

В повседневной работе коммуникационных менеджеров возникает проблема: как построить систему трансляции культуры. В ее основу закладывается четкая формулировка корпоративных норм и ценностей. Чтобы сотрудник воспринял эти цели как свои собственные, он должен для начала их узнать, а представителю по связям с общественностью необходимо добиться, чтобы корпоративные ориентиры стали определяющими не только для руководства, но и для персонала, – эта задача не из легких. Строить систему коммуникационного менеджмента нужно на существующем фундаменте, на корпоративной культуре и ценностях, уже успевших сложиться в организации. Но не всегда построение на принципе «как правильно» приносит свои плоды.

Социальные ценности, мнения и нормы поведения персонала, составляющие содержание социокультуры организации, имеют свою психологическую основу, господствующие мотивационные побуждения. Сущностью этих побуждений выступают как индивидуальная, так и социальная психика.

Каждый работник, с силу своих врожденных и приобретенных особенностей, действует, с одной стороны, самостоятельно, а с другой – под влиянием групповых и коллективных мнений. Его поведение оказывается социально обусловленным. На поведение работника оказывают свое влияние родившиеся в атмосфере организации социальные побуждения. Индивидуальные импульсы не пропадают, они остаются, но окрашиваются социальными ценностями: в организации формируются специфические мотивационные ценности. Среди них мотивация достижений, основой данного вида мотивации является потребность человека. Потребность, о чем уже говорилось выше, тесно связана с интересом. В.А. Пызин в ра-

боте «Профессиональный выбор и отбор персонала управления» утверждает, что «... потребность можно рассматривать как результат разрешения противоречия между био-, психосоциальной структурой человека и средой его обитания, интерес же – как результат разрешения противоречия между потребностями и условиями их удовлетворения»<sup>104</sup>. Иными словами, автором предлагается понимание интереса как отношение субъекта к условиям удовлетворения своих потребностей. В.А. Пызин выделяет два типа интересов: интересы к ролевым требованиям как определенным видам деятельности и интересы к условиям профессиональной деятельности. Типы интересов выделяются в зависимости от потребностей. В частности, интерес к определенной роли, которую выполняет человек, как соответствующий вид деятельности обеспечивает потребность в самореализации. Интересы, которые формируются у человека в условиях профессиональной деятельности, обеспечивают потребности в безопасности, в общении и самоутверждении.

В контексте коммуникационного менеджмента важной является проблема информированности сотрудников, а с точки зрения организационной культуры – право сотрудников на информацию. Нужная информация рождает доверие. Типичная проблема внутренних связей с общественностью, особенно в крупных компаниях, – недостаточная информированность персонала. Следствия – отсутствие взаимопонимания в коллективе, конфликты и сопротивление политике руководства. Удивительно, что информационный вакуум – беда даже тех фирм, где имеются корпоративные электронные сети, регулярно проводятся совещания, всевозможные корпоративные собрания.

Дело даже не в недостатке информации, а в ее несоответствии значимым факторам. Люди хотят знать не обо всем. Но они всегда желают знать о целях фирмы, о том, как отнесутся к их инициативе, о своем вознаграждении и о возможностях профессионального роста. Обычно хотя бы один названный пункт отсутствует во внутрифирменном информационном меню. Нужная информация рождает доверие персонала, а оно облегчает проведение в жизнь непопулярных или неоднозначных решений.

Корпоративная культура в целом служит гармонизации отношений между организацией и ее общественностью. Если иметь в виду, что сотрудники компании – самая главная целевая аудитория, можно предположить, что отношения компании с сотрудниками должны быть лучше, чем с общественностью, но это далеко не так. Уже почти десять лет на-

104 Пызин В.А. Профессиональный выбор и отбор персонала управления. М.: РАГС, 1999. С. 56.



строение сотрудников оставляет желать лучшего. Серьезным фактором ухудшения нравственного климата среди сотрудников стало взаимонепонимание между подчиненными и администрацией. Здесь важно подчеркнуть необходимость «контактов», а не просто «разговоров». Из частных бесед видно, что руководство компаний часто даже не подозревает, что их подчиненные думают, чего хотят и что им нужно.

Один из наиболее важных вопросов заключается в том, как внутренние общественные группы воспринимают саму организацию, какой имидж она приобрела в их глазах. Термин «имидж» в данном контексте описывает, как организация или индивидуум воспринимаются окружающими, и это восприятие в большой степени основывается на том, что организация или человек говорят или делают.

Важнейший фактор, определяющий восприятие организации практически всеми общественными группами, – это ее персонал. Для того чтобы этот вопрос не казался слишком простым, следует сказать, что сам персонал организации также образует отдельную общественную группу, которая по-своему воспринимает организацию.

Отсутствие однородности в любой общественной группе создает определенные проблемы для коммуникации. Это тем более верно в случае с сотрудниками, поскольку они находятся на самых разных уровнях организации. На каждом уровне люди имеют разные взгляды на свою работу: для одних это очередная ступень на карьерной лестнице, для других – просто место службы. Более того, в каждой категории существуют отдельные подгруппы (отделы, подразделения).

То, как эти люди работают друг с другом, или то, как администрация работает с ними, определяет корпоративную, или организационную, культуру, которая, в свою очередь, во многом определяет, как сотрудники ведут себя по отношению друг к другу и к окружающим. А от этого зависит восприятие организации.

Коллективное восприятие организации общественными группами на основе того, что она говорит и делает, определяет ее имидж. У каждой организации есть свой имидж. Вопрос в том, тот ли это имидж, который она хотела.

Для того чтобы персонал каким-то образом реагировал на идеал имиджа организации, этот идеал должен быть определен, доведен до сведения сотрудников и понят ими. Многие организации никогда не пытались четко определить свой собственный идеал, и часто результатом была разрозненная реакция на саму организацию, ее политику и продукт.

Однако сложность заключается не только в том, чтобы определить идеал имиджа, а в том, чтобы им руководствоваться, каждый день поддерживать и подкреплять реальными действиями, не противоречащими заявленным идеалам. Если организация не сможет соответствовать избранному идеалу, то это разрушит иллюзии персонала, акционеров, клиентов и общественности. Но если у клиентов или акционеров есть возможность перевести свои деньги в другую организацию, то персонал может выражать свое разочарование другими способами, особенно если экономические обстоятельства не позволяют ему уйти с этого предприятия. Если они остаются в организации, то часто переживают депрессию, апатию, отчуждение и возмущение. Эти чувства обостряются, если компания заявляет о том, что ее основным активом являются люди, в то время как ее собственные сотрудники имеют совершенно противоположную точку зрения на это. Очевидно, что они сочтут своих лидеров лицемерами, а результатом будет открытая или скрытая враждебность.

Негативные ощущения также могут возникать, когда у персонала нет возможности внести вклад в достижение гармоничного имиджа. Например, стальные панели могут быть предметом гордости всех сотрудников компании, за исключением тех, кто работает в красильном цехе, так как они знают, что краска очень быстро сойдет с изделий, поскольку компания не захотела инвестировать дополнительные суммы для совершенствования процесса обжига эмалей. Результат – цинизм, приводящий к большой текучести кадров в этом цехе, что может подорвать мораль на всем предприятии.

Внутренние общественные группы могут быть особенно чувствительны к тому, как организация представлена в глазах внешних общественных групп, поскольку они являются частью организации и это затрагивает и их эго. Все формы общения организации с внешними общественными группами должны, насколько это возможно, отражать опыт большей части персонала, особенно если речь идет о презентациях организации, таких как сайты в Интернете или реклама. Более того, внутренние общности считаются авторитетами организации, поэтому они должны иметь доступ к как можно большему объему информации.

Понимание того факта, что каждый представитель внутренней общественной группы в потенциале является важным активом компании, способствует повышению уровня управления системой организационных коммуникаций.

Джеймс Грунинг считает, что человек, вовлеченный в какую-либо ситуацию, ищет информацию, а человек, заинтересованный в общении по

поводу этой ситуации, также заинтересован и в том, чтобы найти для нее решение.

Человеческий фактор – важнейший аспект менеджмента на сегодняшний день. Пережив революционный технический переворот, люди осознали важность общения, налаживания контакта внутри коммуникационной среды. В современной теории управления наибольшее внимание уделяется human relations, или управлению персоналом. Формирование общей идеологии организации, настрой работников на прогрессивное ее развитие – все это составляющие успешной деятельности компании. Итак, управление коммуникациями является базовой основой организации и в то же время – индикатором, показателем глубинных и проявляемых элементов культуры.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акофф Р.Л. Менеджмент в XXI веке (Преобразование корпорации): пер. с англ. Ф.П. Тарасенко. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2006. – 418 с.
2. Багриновский К.А., Бендиков М.А., Исаева М.К., Хрусталева Е.Ю. Корпоративная культура в современной экономике России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 59–64.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений. – М.: Мастерство, 2002. – 224 с.
4. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом. – М.: ГЕЛАН, 2001. – 411 с.
5. Бобылева М.П. Корпоративная система документооборота и корпоративная культура банка // Деньги и кредит. – 2001. – № 5. – С. 20–26.
6. Богатырев М.Р. Организационная культура предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 1. – С. 104–111.
7. Ботавина З.Н. Этика менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 280 с.
8. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент. – М.: Изд-во «Гардарики», 2000. – 528 с.
9. Верников Г.Г. Корпоративные информационные системы: не повторяйте пройденных ошибок // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2.
10. Головкин Б. Информационный менеджмент массовой коммуникации. – М.: «Трикси», 2005. – 285 с.
11. Гринберг А.С., Король И.А. Информационный менеджмент: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 415 с.
12. Гудкова Т.В. Культура фирмы как фактор повышения эффективности ее функционирования // Вестник МГУ. Сер. 6. Экономика. – 2005. – № 6. – С. 53–64.
13. Довлатов С. Чемодан. Рассказы. – СПб.: Азбука-классика, 2006. – 160 с.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом учебник для вузов. – 5-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 720 с.
15. Зверинцев А.В. Коммуникационный менеджмент. – СПб.: Союз, 1997. – 267 с.
16. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: Остожье, 1999. – 335 с.
17. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. – М.: ИКЦ «Март», 2003. – 416 с.
18. Катаева В.И. Креативный менеджер: Стратегия успеха. – М.: РУСАКИ, 2003. – 280 с.

19. Кондратьев Э.В., Абрамов Р.Н. Связи с общественностью. – М.: Академический проект, 2004. – 425 с.
20. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие / под ред. В.М. Шепеля. М.: Гардарики, 2004. – 352 с.
21. Костров А.В. Основы информационного менеджмента: учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 336 с.
22. Крылов А.Н. Корпоративная идентичность для менеджеров и маркетологов: учебное пособие. – М.: ИКАР, 2004. – 226 с.
23. Крюкова Е. О корпоративной культуре // Служба кадров. – 2002. – № 6. – С. 70–72.
24. Лазарев С. Система ценностей каждой организации // Служба кадров. – 2002. – № 7. – С. 94–96.
25. Манохин А.Ю. Формирование корпоративной культуры для повышения финансовой эффективности работы коллектива // Финансовый бизнес. – 2004. – № 7–8. – С. 26–35.
26. Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социс. – 2005. – № 7. – С. 130–135.
27. Моисеев В.А. Паблик рилейшнз. Теория и практика. – К.: ВИРА-Р, 1999. – 376 с.
28. Моисеева А.П. Основы теории коммуникаций: учебник. – Томск. Изд-во ТПУ, 2008. – 210 с.
29. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2000. – 447 с.
30. Ньюсом Д., Ван Слайк Т.Д., Крукеберг Д. Все о ПР. Теория и практика паблик рилэйшнз: пер. с англ. – 7-е изд. – М.: Консалтинговая группа ИМИДЖ-Контакт, 2001. – 628 с.
31. Оливер С. Стратегия в паблик рилейшнз. – СПб.: Изд-во «Нева», 2003. – 156 с.
32. Орлова Т.М. Коммуникативный менеджмент. – М.: МГУ, 2001. – 174 с.
33. Пепперс Д., Роджерс М. Управление отношениями с клиентами. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 311 с.
34. Пейн Э. Руководство по CRM: Путь к совершенствованию менеджмента клиентов / Эдриан Пейн; пер. с англ. С.В. Кривошеин. – Минск: Гривцов Паблишер, 2007. – 384 с.
35. Петунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. – М.: Проспект, 2008. – 183 с.
36. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. – СПб.: Питер, 2003. – 236 с.

37. Силкин В.В. Информация и коммуникация в системе государственной службы (социально-информациологический анализ). – Саратов, 2005. – 186 с.
38. Седов К.Ф. Дискурс и личность: эволюция коммуникативной компетенции. – М.: Лабиринт, 2004. – 320 с.
39. Скотт М. Катлип Паблик рилейшнз. Теория и практика. – М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2001. – 453 с.
40. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
41. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. – 411 с.
42. Связи с общественностью в бизнесе // Альманах. Всероссийский специализированный журнал. – М.: 2006. – 217 с.
43. Стратанович Р.Л. Теория информации. – М.: Советское радио, 1975. – 424 с.
44. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие. – 4-е изд. – М.: Дело, 2002. – 272 с.
45. Тульчинский Г.Л. Менеджмент в сфере культуры. – СПб.: Изд-во «Лань», 2001. – 382 с.
46. Управление взаимоотношениями с клиентами: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 192 с.
47. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. – СПб.: Энергоатомиздат, Санкт-Петербургское отделение, 1997. – 568 с.
48. Чернавский Д.С. Синергетика и информация (динамическая теория информации) – 2-е изд. – М.: Едиториал УРСС, 2004. – 288 с.
49. Чиликина Г. Роль руководителя в формировании корпоративной культуры // Туризм. – 2004. – № 10. – С. 20–23.
50. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ.; под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
51. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Бизнес-школа. – М.: Интер-синтез, 1995. – 230 с.
52. Энциклопедия Public Relations. – М.: Изд-во «Альпина Бизнес-бук», 2004. – 496 с.
53. Ядин Д. Паблик рилейшнз: учеб. пособие для вузов / пер. с англ.; под ред. Б.Л. Еремина. – М.: Юнити-Дана, 2003.
54. Russian Journal of Communication. – Vol. 2. – Numbers 3–4. Summer 2009. – P. 161.
55. Habermas. The theory of Communicative Action. The Critique Functionalist Reason. – Polity Press. – Vol. 2. – 1998. – P. 396.

**Практика повышения квалификации менеджеров**

Признаться, когда автор этих строк получил приглашение посетить несколько занятий по программе для младших менеджеров, то не испытывал особого энтузиазма, будучи во власти достаточно распространенного предубеждения. До сих пор среди отельеров ходят анекдоты на тему первых шагов международных гостиничных сетей в России, когда на таких корпоративных тренингах зарубежные специалисты учили местную рабочую силу – людей с высшим образованием – как правильно мыться в душе и пользоваться дезодорантом. Похоже, с тех пор действительно много воды утекло и западные корпорации тоже кое-чему научились. Первое впечатление от тренинга Инессы – его название – «Курс молодого бойца».

Исходя из того, что люди впервые оказались на руководящей должности и, соответственно, не имеют за плечами опыта прохождения корпоративных управленческих программ, было решено учить не отдельным навыкам, а сделать акцент на формирование общих представлений об управлении в целом, о тех знаниях, навыках и умениях, которыми руководитель должен обладать и которые он должен в себе развивать. Дело в том, что существующие тренинги нацелены на отработку конкретного навыка или формирование одного из качеств менеджера. Передо мной стоял не чтец по бумажке, написанной для стран третьего мира, или плохо понимающий некачественный русский перевод диктор-глашатай истины, ниспосланной сверху, а умный, высокопрофессиональный тренер, великолепно ориентирующийся и в вопросах корпоративной политики, и в особенностях менталитета русской аудитории. Главное, создалось впечатление, что за «кафедрой» сам автор-разработчик программы. А ведь профессионализм и авторитет учителя – решающий фактор для определения успешности обучения, в процессе которого формируются такие необходимые менеджеру качества, как делегирование полномочий, умение проводить собеседование или выработка уверенности в себе. И получалось: за отдельными деревьями не всякий мог разглядеть леса. Забегая вперед, скажу, что среди «студентов» нам удалось обнаружить и менеджеров «со стажем». И таковых оказалось немало. По их словам, эта программа помогает им систематизировать свои знания, комплексно «препа-

56. Gaduli P. Blackman V.J.R. Patent documents: A multi-edge tool // World Patent Information. – 1995. – P. 198.

57. Larsson R., Finkelstein S. Integrating Strategic Organizational and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A case Survey of Synergy Realization // Organization Science. – Vol. 10, No. 1 (Jan. – Feb. 1999), pp. 1–26.

58. Choelsoon J. Communications in organization // Strategic Management Journal. – Vol. 22, No. 4. – pp. 453–470.

59. Encyclopedia of governance: in 2 volumes – L. – SAGE Publications Ltd. 2007. – Vol. 1.

60. Osborne D. Reinventing government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading. – MA. Addison-Wesley, 1992.

61. Radford P. On the philosophy of communication. – Wadsworth, 2005.

62. Robbins S. Delenco David Foundations of managements. – N.Y., 2001.

рировать» себя как руководителя. Итак, программа для начинающего менеджера состоит из четырех частей:

1. Добро пожаловать в менеджмент! Общение во имя успеха.
2. Обучение и развитие персонала.
3. Создание эффективной команды.
4. Управление качественным сервисом.

Примечательно, что обучающий процесс не являет собой лекционный курс, тренинг-менеджер использует широкий арсенал методик так называемого опытного обучения. Среди них широко представлены ролевые игры, упражнения для небольших групп или пар, дискуссии, «разогревающие» упражнения, работа над проектом и др. Ведь экспериментальная психология доказала: человек усваивает 90 % того, что делает сам; 70 % того, что проговаривает; 50 % увиденного и лишь 10 % услышанного.



Так, при обсуждении вопроса невербальных средств общения и той огромной роли, которую среди этого инструментария играет голос, обучающимся рассказывается о том, что при личном общении «вклад» слов в позитивное/негативное восприятие информации составляет всего 7 %, голоса – 38 %, а языка тела – 55 %. При общении по телефону роль голоса возрастает до 82 %, а слов – до 18 %. Причем важны такие характеристики, как тон, высота, громкость, наличие/отсутствие пауз, темп речи. В теории это понимает каждый. А вот чтобы почувствовать, про-

пустить через себя, необходимо сделать несколько упражнений. Каждому в группе предлагается придумать фразу, которую он должен произнести коллеге или клиенту. Эту фразу он проговаривает, используя одну из голосовых характеристик, намеренно ее утрируя. А аудитория отгадывает, какую голосовую характеристику представлял коллега.

Таким образом, решаются две задачи: первая – люди осознают, что голосом передается настроение говорящего и его отношение к окружающим, то есть «Доброе утро!» не всегда может быть «добрым» для говорящего и, в результате, для адресата, и вторая – руководитель смотрит на себя «со стороны» и отрабатывает свою манеру говорить. Также весьма действенно и зрелищно упражнение на так называемые голосовые подстройки.

Психологи утверждают: более доверительная атмосфера в общении складывается, когда люди «настраиваются» друг на друга. То есть во время общения нужно обращать внимание на скорость и громкость речи собеседника и уметь «подстроиться» под него. Тогда диалог станет более комфортным и доверительным. Приходилось ли вам сталкиваться с такой «бестактностью» начальника, когда вы, подойдя к нему где-нибудь в коридоре, чтобы не услышали другие, тихим голосом говорили: «Вы знаете, у меня такая-то проблема». А он энергично и громко – на весь коридор: «Да! Я знаю! У Вас действительно проблемы!»? Или случалось ли вам брать длинные паузы, теряясь от напора раздраженного или рассерженного чем-то клиента или просто желая внимательно его выслушать? Между прочим, он ваше затянувшееся молчание воспринимал как безразличие к своей проблеме, нежелание войти в его положение и оказать помощь или, хуже того, как вашу некомпетентность. Упражнение на голосовые подстройки – простое и эффективное. Участники, разбившись на пары, проговаривают друг другу сначала медленно и тихо, а затем все громче и быстрее какую-нибудь общеизвестную скороговорку. Напарник сначала повторяет, а затем ведущий и ведомый меняются местами. В итоге люди понимают, что подстроиться под речь собеседника очень легко. А значит, это простое, но эффективное «оружие» в борьбе за гостя. Впрочем, не только... Оказывается, в основе налаживания успешного общения с гостями лежит принцип равенства между внешним и внутренним клиентом. Поясню: внешний клиент – это гость, внутренний – коллеги, независимо от их положения на иерархической лестнице предприятия. Так вот, при общении с обеими категориями необходимо руководствоваться единым сводом правил и принципов коммуникации. Дело в том, что та атмосфера, те взаимоотношения, которые существуют внутри коллектива, неза-

висимо от вашей воли, проецируются на отношения с гостями. Понятно: если обстановка в коллективе оставляет желать лучшего, то это отражается и на внешнем клиенте. К тому же руководитель может требовать от подчиненных строго следовать только тем правилам, которые он уважает сам, являясь примером поведения. Кстати, этой теме – «Моделирование поведения» – посвящено отдельное занятие на тренинге для начинающих менеджеров.

В целом, все подтемы тренинга довольно просты, и, на первый взгляд, может показаться, что все отрабатываемые здесь навыки уже имеются в активе любого мало-мальски коммуникативно одаренного человека. Тем не менее, тренинг позволяет осмыслить, осознать то, что уже есть у обучающихся на подсознательном уровне, а значит, использовать весь арсенал навыков успешного общения более эффективно и... поработать над теми недостатками, которые до тренинга были неочевидны. Так, каждому приходилось выступать на общем собрании. И каждому случалось уже после выступления сожалеть о том, что какой-то важный момент был упущен или что-то было сказано не так, как хотелось бы. Опять-таки теоретически все знают: к выступлению надо готовиться.

А вот как – подробно разбирается в разделе тренинга «Подготовка выступления», где разъясняются временные рамки выступления, правила структурирования речи и т. п. Все советы и пожелания, все навыки и умения, которые даются и отрабатываются на тренинге, носят сугубо практический, прикладной характер. В частности, здесь даются четкие рекомендации, какие фигуры речи следует употреблять и каких оборотов нужно избегать. Обращается внимание на то, что из речи необходимо исключить жаргон и профессиональный сленг.

#### *Умеете ли вы активно слушать*

Если вы умеете активно слушать, то вы:

- улучшаете взаимоотношения;
- увеличиваете степень взаимопонимания с коллегами и клиентами;
- учитесь у опытных и успешных коллег;
- лучше взаимодействуете;
- нравитесь людям, которым приятно с вами общаться и работать;
- повышаете самооценку других;
- повышаете способность убеждать и противодействовать сопротивлению или возражениям;
- демонстрируете заботу.

По манере слушать собеседника всех людей можно разделить:

- на внимательных;

- пассивных;
- агрессивных.

Менеджер, если он хочет быть эффективным, должен стать внимательным слушателем. Для этого ему нужно избавляться от пассивности и не впадать в агрессивность.

#### *Умеете ли вы быть внимательным*

1. Относитесь к говорящему с уважением, цените по достоинству его желание сообщить вам нечто новое.

2. В самом начале разговора постарайтесь установить контакт с собеседником. Сформируйте у себя установку искренне реагировать на речь говорящего:

- смотрите на собеседника;
- старайтесь не перебивать говорящего;
- заранее не делайте выводов.

#### *Как избавиться от агрессивности*

1. Не доминируйте во время беседы. Тот, кто доминирует, мало слышит, то есть мало понимает из того, что ему говорят.

2. Не давайте волю эмоциям.

3. Не спешите возражать. Дайте собеседнику договорить. Все взвесьте, а потом возражайте.

4. Не принимайте «позы обороны». Когда слушающий скрещивает руки на груди, напрягается, это говорит, что вы «уходите в оборону». Говорящий замыкается.

5. Используйте паузы в разговоре. Пауза нужна, чтобы собеседник ответил, а также чтобы погасить пыл.

6. Не выставляйте из себя умника. Витиеватые, непонятные замечания ставят собеседника в неприятное положение.

#### *Как преодолеть пассивность*

Не будьте молчуном. Молчание – это не слушание. Пауза – вот прием слушания. Но если пауза превышает 5–6 секунд, она воспринимается как молчание. Как повысить эффективность слушания? Проявляйте к собеседнику максимум внимания. Менеджер, если он ставит перед собой задачу сделать свое общение с сотрудниками и клиентами эффективным инструментом побуждения людей к деятельности, должен повысить свою культуру слушания.

*Сено-солома*



Для многих начинающих менеджеров настоящим откровением становится информация о том, что они должны обучать своих сотрудников, то есть осуществлять функции тренера. Причем это не дополнительные, а основные обязанности, для выполнения которых необходимо выделять время, а также обладать определенными знаниями и навыками. Тренинг «Обучение и развитие персонала во имя успеха» и призван, да простит мне читатель тавтологию, научить учителей учить. Кстати, в любой корпоративной структуре линейный менеджер – это всегда тренер и наставник, поскольку именно он обязан обучить своих подчиненных профессиональным навыкам. Для этих целей ежедневно в рабочее время предусмотрено проведение пятнадцатиминутного тренинга. Однако учить нужно умеючи.

Первое занятие по программе «Обучение и развитие персонала...» Инесса Ермишкина начинает с простого упражнения. Она просит слушателей нарисовать на листе бумаги треугольник, квадрат и круг. Разумеется, студенты справляются с этим заданием с разной долей успеха. Затем тренинг-менеджер показывает технику рисования этих простых геометрических фигур. После такого инструктажа все слушатели показали результат, приближенный к идеальному. Этот эмпирический пример убеждает обучающихся, что получить результат, на который ты рассчитываешь, то есть работу по стандартам, можно лишь тогда, когда ты даешь четкие инструкции, когда ты объясняешь и контролируешь исполнение.

На наш взгляд, самым интересным занятием в этом курсе была тема «Навыки ведения учебного занятия». Все рекомендации по жестам, мимике, позе, дикции, темпу речи, громкости и тону голоса разбирались на конкретном примере, а именно: аудитория посмотрела отрывок из фильма «Служебный роман», где секретарша Вера, героиня Лии Ахеджаковой, обучает свою начальницу Людмилу Прокофьевну, героиню Алисы Фрейндлих, как следует правильно ходить. Комедийный сюжет раскрепостил слушателей. А согласитесь, это было необходимо, поскольку просьбы не сутулиться, не теребить мочку уха, не «ломать» руки и т. п. еще в детстве воспринимались как надоедливые замечания, которые выставляли напоказ всем окружающим ваши комплексы и недостатки. А тут целительная сила смеха, подкрепленная четким и логичным анализом ваших внешних «проявлений», позволила эти детские страхи превозмочь, по-взрослому посмотреть на себя со стороны и дала стимул к работе над собой.

Кстати, к вопросу о «взрослости». На тренинге тщательно разбирается тема андрогогика, то есть рассматриваются принципы обучения именно

взрослых людей. Ведь если вы подойдете к вашим сотрудникам с позиций «детского» учителя, то есть будете руководствоваться императивом «слушать и повиноваться», то встретите активный отпор и сопротивление.

Разумеется, в рамках курса были и другие темы, в частности «Планирование обучения», «Характерные черты успешного тренера и наставника», «Наиболее распространенные ошибки» и др. Сердцевиной же тренинга «Обучение и развитие персонала...», пожалуй, является раздел «Организация обучения на рабочем месте (ОРМ)». В соответствии с моделью ОРМ слушателям рассказывается обо всех четырех ступенях этой модели: о подготовке, демонстрации, практике и совершенствовании.



## Приложение 2

### Корпоративная одежда для работников ресторана

Каким образом, заходя в ресторан, мы с первого же взгляда понимаем, кто перед нами – официант, бармен, сомелье, шеф-повар, метрдотель, хостесс? Достаточно взглянуть на то, как одеты служащие ресторана, и первое впечатление об уровне заведения сложилось. Единство стиля ярче всего проявляется в оформлении интерьеров, но и корпоративная одежда персонала служит прямым и простым указанием на концепцию заведения. Форменная одежда (униформа) – это одежда, которую обязан носить на работе обслуживающий персонал. В зависимости от того, какие функции выполняет сотрудник, принято различать собственно униформу и рабочую одежду. Персонал, непосредственно общающийся с гостями, – метрдотель, сомелье, бармены, официанты – всегда одет в униформу, выдержанную в одном стиле, часто украшенную логотипом заведения, поддерживающую общую концепцию ресторана (или, по крайней мере, не вступающую с ней в противоречие).

«Форменная одежда прежде всего помогает гостям идентифицировать персонал, отличить его с первого взгляда. Это прямое указание и кому обращаться с просьбами, заказами, требованиями. Чем дороже услуги заведения, тем выше уровень сервиса в нем. Удобство идентификации – это тоже сервис, который предоставляется по умолчанию», – комментирует Елена Герасимова, генеральный директор Торгового дома «Стиль».

Рабочая одежда для персонала второй линии – работников кухни, посудомойщиц, уборщиц – характеризуется большей простотой исполнения как в разработке моделей, так и в используемых для пошива изделий материалах.

Следует помнить, что цель и униформы, и рабочей одежды – не только создание презентабельного внешнего вида персонала, но, прежде всего, предоставление максимального комфорта самому сотруднику, который не просто постоянно носит эту одежду, а еще и работает в ней. Костюм должен быть удобным, подходить по размеру и нравиться владельцу, от этого зависит работоспособность сотрудника, настроение, с которым он выполняет свое дело. Кроме того, униформа призвана защищать (особенно это касается поварских курток), должна соответствовать нормам безопасности.

Корпоративную одежду используют еще и в качестве инструмента по стимулированию лояльности персонала, считает Елена Герасимова. Для определенной категории сотрудников возможность выглядеть хорошо за счет работодателя играет роль дополнительного стимула при принятии ре-

шения о трудоустройстве, что немаловажно при сегодняшнем кадровом дефиците. Конечно, очень многое зависит от внутренней культуры сотрудника ресторана, ведь не столько «одежда красит человека», сколько «человек одевает». Служащий ресторана обязан производить на посетителей самое благоприятное впечатление. Форменная одежда должна быть аккуратной и чистой, такой же аккуратной должна быть и прическа (следует помнить, что ресторан всё-таки относится к сфере питания), нежелательно использование сильной парфюмерии и яркого макияжа<sup>105</sup>.

Следует соблюдать различия в одежде служб ресторана. С помощью униформы можно дать понять, какую должность занимает в ресторане тот или иной сотрудник, избежать неприятных конфузов (когда к менеджеру обращаются, чтобы сделать заказ, думая, что это официант). Заказывая одежду для персонала, ресторатор должен представлять, что требуется сотрудникам различных служб. Ранг служащего выделяется и моделью, и цветом, и тканью. Форменная одежда разрабатывается в едином ключе. Костюм директора, конечно, отличается от костюма уборщицы – по качеству ткани и сложности фасона, но однозначно указывает на принадлежность к одному предприятию единством стилистической линии.



*Метрдотель*

Его униформа также выполняется в классическом стиле, чаще всего это фрак или смокинг. Но в костюме метрдотеля уже может присутствовать логотип ресторана, его отличительные черты и стиль.

*Сомелье*

Как правило, сомелье в ресторане одет во фрак или смокинг. Если это старший сомелье, имеющий знаки отличия, то он дополняет ими свой костюм. Обычно признание особых заслуг в этом искусстве выражается в награждении золотой или серебряной виноградной гроздью, награду их обладатель прикалывает к фраку. Особый аксессуар сомелье – чаша, из которой он пробует вино перед тем, как предложить его гостю, чаще всего она выполнена из серебра.



<sup>105</sup> Соловьева А. Униформа для ресторана: делайте заказ! // Гостиница и ресторан: бизнес и управление. 2006. № 8, С. 70.



### *Хостесс*

В обязанности хостесс входит помощь метрдотелю в рассаживании гостей. Эта девушка в иерархии сотрудников стоит выше, чем официанты, и выглядеть должна более представительно, но не очень ярко, чтобы не затмевать наряды гостей. Предпочтение в одежде хостесс обычно отдаётся элегантному, строгому платью, сшитому из дорогой ткани (часто из бархата). Комплект может дополняться укороченным пиджаком. Логотип ресторана на одежду хостесс наносить не принято.

### *Официанты*



Эти сотрудники всегда носили униформу. Традиционно существует представление, что классика одежды официанта – это «белый верх, чёрный низ». Весь костюм официанта состоит из рубашки или блузки, жилетки или короткого пиджака (спенсера), брюк или юбки. В качестве аксессуара костюм дополняется галстуком-бабочкой или (в последнее время) бантиком. Этот стандарт сохраняется и сегодня, претерпевая лишь небольшие изменения: белые рубашки могут быть заменены цветными, но их оттенки по-прежнему очень светлые, а брюки (или юбка у официанток) остаются тёмными. Иногда униформа официанток представляет собой платье. Часто используются красивые фартуки, которые придают интересный внешний вид и позволяют сохранить одежду.



### *Руководство ресторана, старшие менеджеры*

Униформа для руководящего состава ресторана выполнена обычно в классическом стиле. Даже если это ресторан какой-либо национальной кухни, где в униформе сотрудников используются мотивы, присущие данному этносу, руководства ресторана это не касается.

Традиционно такая униформа представляет собой классический костюм-двойку или тройку или фрачную группу. Это, скорее, парадная одежда для встречи гостей, которую надевают для торжественных мероприятий, проходящих в ресторане. Для старшего руководящего звена ис-

пользуют преимущественно чёрный цвет, менеджеры рангом ниже могут быть одеты в соответствии с «фирменными» цветами заведения (стандартно униформа шьётся с учётом стиля и цветового оформления ресторана). Ткани, используемые для костюмов руководящего звена, должны быть, по возможности, дорогими. Выбирается высококачественный натуральный материал (например, при использовании в униформе остальных сотрудников смесовой ткани из вискозы и полиэстра, костюмы руководящего состава следует шить из стопроцентной шерсти, что выгодно подчеркнёт статус служащего). На костюмы руководства обычно не принято наносить логотип заведения. Хотя, заметим, что для небольшого ресторана это может быть хорошей находкой.



## Приложение 3

### Handbook – руководство для сотрудников гостиницы

Вашему вниманию предлагается руководство для сотрудников всех уровней, осуществляющих обслуживание клиентов. Международные гостиничные сети типа Холидей Инн Уордвайд, Бест Вестерн Интернэшнл, Мариотт Корпорэйшн и др. имеют в своем сервисном арсенале соответствующее руководство, которое называется «HANDBOOK».

Подобный корпоративный свод правил для персонала разработал и «Интурист».

#### ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В «ИНТУРИСТ»

Мы искренне рады приветствовать Вас в нашем дружном и талантливом коллективе. Философия компании «Intourist Hotels Group» основывается на том, что успех нашего бизнеса целиком и полностью лежит на плечах всех сотрудников, с их особенными способностями и опытом.

Наша двухнедельная программа ориентирования рассчитана на то, чтобы помочь Вам, как новому члену нашей команды, понять и проникнуться философией и стандартами компании – кто мы, что мы делаем и почему мы считаемся одной из лучших российских гостиничных сетей.

Поздравляем Вас с новой полученной должностью и возможностью присоединиться к группе наших профессионалов и еще раз, ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ!

#### ВВЕДЕНИЕ

Эта настольная книга была разработана с целью ознакомить вас с процессом трудовой деятельности в гостиницах сети «Intourist Hotel Group», нашей философией, программой стимулирования и поощрения персонала, а также принципами сотрудничества с вашими коллегами.

В нашей компании мы очень тщательно занимаемся подбором персонала, а поэтому Вы являетесь для нас наиболее ценным активом. Компания «Intourist Hotel Group» создает и поддерживает такую рабочую атмосферу, в которой каждый сотрудник способен понять и раскрыть максимум своего потенциала и внести неоценимый вклад в развитие всего общества. Чтобы достичь этого, очень важно правильно выстроить процесс коммуникации внутри компании, поэтому мы считаем очень важным, чтобы каждый сотрудник знал, что руководство ожидает от его трудовой деятельности и процесса взаимодействия с коллегами, начальством и подчиненными.

Прописанные стандарты поведения являются обязательными к исполнению сотрудниками всех гостиничных комплексов, входящих в сеть «Intourist Hotel Group». Данная книга сотрудника была разработана исключительно с целью информирования и не является контрактом между компанией и сотрудником. Компания оставляет за собой право изменять, дополнять и удалять содержимое в любое время.

Компания обязывает каждого сотрудника ознакомиться с предоставленными материалами. Любые возникшие вопросы относительно изложенного в данной книге следует направлять в отдел по работе с персоналом.

#### КАЧЕСТВО СЕРВИСА

Успех любого гостиничного предприятия зависит от количества постоянных клиентов – тех гостей, которым настолько понравилось пребывание в отеле, что они возвращаются снова и снова. Решение вернуться обычно основывается на двух факторах – насколько хорошо мы удовлетворили потребности клиента и насколько комфортно чувствует себя гость в атмосфере, созданной в отеле.

Наш успех в этом целиком и полностью находится в руках наших сотрудников, и поэтому поиск способов удовлетворения потребностей клиента – это наша главная задача.

Главными критериями качественного сервиса считается соблюдение особых правил этикета, демонстрируемых всеми членами коллектива:

1. Необходимо запоминать имя каждого клиента и называть его по имени всегда, когда это возможно.
2. Все гости – в холле, лифте, номере, на этаже и т. д. – должны быть встречены с улыбкой и пожеланием удачного дня.
3. Каждый раз, когда это уместно, необходимо поблагодарить гостя за то, что он воспользовался услугами Intourist.
4. Ничто не должно отвлекать Ваше внимание, когда гость обращается к Вам. Необходимо внимательно выслушать и сохранять визуальный контакт на протяжении всего разговора.
5. Обязательное использование вежливых фраз типа «пожалуйста», «спасибо», «прошу прощения», «Чем я могу Вам помочь?» и т. д.
6. Говорите четко и разборчиво, старайтесь избегать сленга.
7. Если у гостя возникли трудности, искренне посочувствуйте («Мне очень жаль, что...») и объясните ему, что именно вы собираетесь сделать чтобы решить проблему.
8. Отвечайте на вопросы гостя точной информацией и ни в коем случае

не предположением. Если вы в чем-то неуверенны, сначала узнайте подробности, а затем проинформируйте клиента.

### *ПРАВИЛА ТЕЛЕФОННОГО ЭТИКЕТА*

Телефонный разговор – это инструмент коммуникации, к которому также предъявляются свои требования:

- Отвечайте на телефонный звонок не позднее третьего гудка.
- Отвечая на телефонный звонок, необходимо поприветствовать и обязательно представиться («Доброе утро, Интурист Москва, Иван Иванов, чем я могу вам помочь?»).
- Следите за интонацией, т. к. клиент не видит Вас, но должен почувствовать вашу готовность сотрудничать.
- Говорите четко, ясно и достаточно громко.
- Все ваше внимание должно быть сконцентрировано на звонящем, не пытайтесь делать что-то параллельно разговору.
- Никогда не ешьте и не жуйте жвачку.
- Извинитесь за посторонний шум, если он присутствует.
- Проинформируйте звонящего о том, что вы собираетесь предпринять, например «Я переведу ваш звонок на Иванова Ивана Ивановича, менеджера по бронированию, он поможет вам разобраться...».
- Всегда заканчивайте разговор благодарностью за звонок.

### *ПОЛНОМОЧИЯ*

В ходе программы ориентирования Вы будете часто слышать слово «Полномочия». Под полномочиями мы понимаем доверие к сотрудникам, позволяющем им принимать решения в интересах клиентов и гостиницы в целом. Таким образом, каждый сотрудник имеет возможность внести вклад в развитие бизнеса путем предоставления высококачественного сервиса.

Доверенные работники компании уполномочены делать все, что в их силах, в целях удовлетворения потребностей клиента, путем:

- соблюдения стандартов компании;
- выхода за рамки должностных обязанностей;
- предотвращения ошибок;
- улучшения качества обслуживания.

На сотрудниках лежит ответственность за решение любых проблем, возникших у клиента, вне зависимости от того, имеет ли это отношение к Вашим непосредственным обязанностям. У Вас есть право и разрешение действовать в лучших интересах клиента.

### *МИССИЯ И ЦЕЛИ КОМПАНИИ*

Гостиничный бизнес имеет многовековую историю. За всё время его существования основными факторами успеха были и продолжают оставаться: профессионализм в обслуживании, цена предоставляемой услуги и эргономика, т. е. удобство гостя.

Продолжая традиции российского гостеприимства, «Intourist Hotels Group» видит своей главной целью заботу о гостях, качество и комфорт. «Гость всегда должен получать удовольствие от пребывания в наших отелях. Мы создаём хорошее настроение и атмосферу гостеприимства».

Миссия компании: «Первоклассное обслуживание в каждой гостинице Общества на основе стандартов, отражающих мировую практику оказания гостиничных услуг».

Сервис – это не только стандарты обслуживания гостей, это система взаимоотношений между сотрудниками, партнёрами компании, филиалами.

Девиз компании: «Качество – традиции – гостеприимство».

Сервис – это часть корпоративной культуры.

Стандарты – это требования, обязательные к выполнению всеми сотрудниками компании.

Стратегия компании – создание многофункционального туристического оператора, предоставляющего полный комплекс туристических и гостиничных услуг.

Стратегические цели:

- Укрепление лидирующих позиций на российском рынке гостиничных услуг.
- Повышение капитализации компании за счет оптимизации финансовых потоков и управленческих процедур.
- Сохранение прочной и стабильной финансовой позиции.
- Поддержание высоких стандартов корпоративного управления.

Мы верим в честность. Мы принимаем правильное решение вне зависимости от того, сколько времени и усилий понадобится для его исполнения. Мы не выбираем самый быстрый и легкий путь, мы выбираем правильный.

Саморазвитие компании:

- Мы берем на себя обязательство к достижению максимума своего потенциала.
- Забота о клиентах начинается с заботы о своих сотрудниках.
- Я всегда помню что люди рассчитывают на меня.
- Я в силах изменить ситуацию.

- У меня есть способности и силы выполнить эту работу.
- Я осознаю ответственность за свои действия.
- Я уверен в том, что смогу достичь поставленных передо мной целей.
- Я готов учиться и делиться знаниями с коллегами.
- Я уважаю мнение других, даже если оно отличное от моего.
- Я умею слушать и быстро реагировать в любой ситуации.

### *ВНЕШНИЙ ВИД*

Ключевым фактором успешной карьеры является способность работать, используя максимум своих способностей. Сотрудник «Intourist Hotels Group» ответственен за соответствие и продвижение имиджа гостиницы путем предоставления качественного сервиса и соблюдения стандартов обслуживания.

За понятием «имидж Интуриста» стоит понимание, что первое впечатление, производимое на клиента, является очень важным. «У вас есть всего один шанс произвести хорошее первое впечатление!»

### *УНИФОРМА*

Всем работникам за счет компании предоставляется униформа, специально купленная и подобранная по размеру. Вся корпоративная одежда считается собственностью гостиницы. Чистота и опрятность является ответственностью работника. Сотрудникам не разрешается носить униформу вне работы.

Единственными аксессуарами на одежде могут быть только бейджи и другие значки, одобренные руководством для специальных промоакций и т. д. (максимум допустимо четыре значка).

Для работников высшего звена (начальников, руководителей), а также занимающих специальные должности допускается отсутствие униформы, однако, одежда должна соответствовать общепринятому деловому стилю. Длина юбки у женщин не должна быть выше колена. Для мужчин обязательно наличие галстука.

Всем сотрудникам выдается значок с именем, который должен носиться с гордостью и на видном месте. На значке могут быть указаны языки, на которых говорит сотрудник.

Солнечные очки и очки с затемненными линзами запрещены на рабочем месте.

Прическа не должна быть экстравагантной, волосы должны быть чистыми, причесанными и уложенными в соответствии с существующими нормами делового этикета. Цвет волос должен оставаться натурального

оттенка. Волосы ниже плеч должны быть собраны в пучок или другую аккуратную прическу.

Для женщин в компании приветствуется свежий натуральный макияж. Пудра и тональный крем должны соответствовать оттенку кожи. Косметические средства не должны оставлять следов на униформе. Допустима тушь для ресниц черного или коричневого цвета.

Руки работника всегда на виду. Поэтому необходимо чтобы они были ухожены, и если используется лак для ногтей, работник должен следить за тем, чтобы его цвет был натурального оттенка, без блесток. Ногти не должны быть длиннее двух миллиметров над подушечками пальцев.

Допустимы небольшие серьги-кольца или «серьги-гвоздики». Также допустимо носить обручальные кольца (не более одного на каждой руке) и простые цепи на шее (не более одной).

Женщинам допустимо носить туфли на небольшом каблуке, с закрытым носком и пяткой. Мужчинам необходимо носить классические туфли из нелакированной черной или коричневой кожи. Обувь всегда должна быть чистой и отполированной.

### *ПРОФЕССИОНАЛИЗМ*

Поскольку мы являемся одной из самых уважаемых гостиничных сетей в РФ, сотрудники должны гордиться тем, что работают в нашей команде, а потому все работники «Intourist Hotel Group» должны с гордостью носить свой именной бейджик. Благодаря этому небольшому аксессуару, гостю всегда будет легко обратиться к Вам с просьбой, назвав Вас по имени.

Профессионализм – это то, как вы выполняете свои повседневные обязанности. В свою очередь, профессионализм «Intourist Hotel Group» – это соблюдение основных положений корпорации:

- Будьте человеком слова. Докажите клиенту что на вас можно положиться... Никогда не обещайте гостю то, чего не в состоянии выполнить. И всегда, ВСЕГДА старайтесь выполнять его просьбу как можно быстрее.
- Продемонстрируйте клиенту свою готовность помочь в любой ситуации.
- Всегда будьте дружелюбны и ответственны.
- Продемонстрируйте свою организованность. Клиент должен видеть, что вы владеете ситуацией и знаете как быстро решить его проблему.
- Всегда будьте готовы помочь.

ВСЕГДА помните: для большинства клиентов вы есть «Интурист». Ваша работа всегда должна быть на высочайшем уровне. Заставьте кли-



ентов поверить в то, что «Интурист» – это верх профессионализма, клиентоориентированности и высочайшего сервиса!

### *ПРАВИЛА БЕЗОПАСНОСТИ*

Безопасность сотрудников также является ответственностью самих сотрудников. Пожалуйста, примите во внимание и соблюдайте следующие правила:

- Если вы обнаружили, что на полу что-то пролито, обязательно удалите жидкость с поверхности. Мокрые или скользкие полы могут быть очень опасны как для гостей, так и для самих сотрудников.
- Если в проходах или в коридоре много народа, всегда держитесь правой стороны.
- Докладывайте обо всех подозрительных предметах, находящихся на территории гостиницы.
- В случае обнаружения угрозы или непосредственно возгорания, немедленно доложите об этом службе безопасности.

В случае возникновения любого чрезвычайного происшествия (пожар, угроза взрыва, внезапного приступа у одного из гостей или сотрудников, появления подозрительных людей) работник обязан НЕЗАМЕДЛИТЕЛЬНО доложить об этом службе безопасности отеля или напрямую позвонить в федеральные службы (01, 02, 03 и т. п.). Сообщите оператору:

1. Кто Вы.
2. Где Вы.
3. Что произошло.
4. Насколько это серьезно.

Правила личной безопасности:

- Никогда не оставляйте свою сумку или кошелек без присмотра.
- Всегда кладите свои ценные вещи в специальный сейф.
- Храните свои ключи отдельно от ключей гостиницы.
- Если вы покидаете рабочее место, всегда закрывайте ящик с гостиничными ключами.
- Всегда докладывайте службе безопасности о подозрительных персонах, находящихся на территории гостиницы.
- Никогда и никому не сообщайте имена гостей или номера комнат в которых они остановились.

Испытательный срок в нашей компании рассчитан на 90 дней. Все работники компании «Интурист» изначально нанимаются на испытательный срок, который обычно варьируется от 60 до 90 дней. Это то время,

когда мы создаем для Вас максимально комфортную атмосферу для начала Вашей карьеры в нашей компании.

Все работники должны заходить и выходить из здания через специальный вход, обычно расположенный в правой части здания гостиницы. Категорически запрещено входить или выходить из гостиницы через любой другой вход, предназначенный для клиентов.

Вы не должны приходить на работу ранее чем за 30 минут до начала рабочего дня и обязаны покинуть рабочее место не позднее чем через 30 минут после его окончания.

В первый рабочий день Вам будет выдан специальный пропуск, дающий Вам право доступа ко всем служебным помещениям. Кроме того, данный пропуск будет являться свидетельством того, что Вы вовремя появились на рабочем месте и своевременно его покинули.

В случае поломки или утери идентификационной карты сотрудник обязан незамедлительно сообщить об этом в отдел по работе с персоналом. За порчу или утерю пропуска с работника не будут взиматься какие-либо штрафы.

Все сотрудники «Intourist Hotel Group» должны получить разрешение из отдела по работе с персоналом, прежде чем пользоваться услугами бара или ресторана, находящихся на территории гостиничного комплекса, в рабочие или нерабочие часы.

Работники не имеют права употреблять любые алкогольные напитки, находясь на территории гостиничного комплекса.

Исключение для данных правил может быть сделано только после письменного разрешения начальника по работе с персоналом.

Если во время обеденного перерыва сотруднику необходимо сделать личный телефонный звонок, он должен воспользоваться специальным телефоном, предоставленным начальником отдела. Личные телефонные звонки запрещены на протяжении всей смены, за исключением обеденного перерыва. Мобильные телефоны должны быть выключены в течение всего рабочего дня.

Курение на территории гостиничного комплекса категорически запрещено.

Учебное издание

МОИСЕЕВА Анастасия Петровна

## КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Институт культуры и глобализации  
Ольбургского университета, 5220, Ольбург, Фибингерштраде 2

---

Подписано к печати 17.10.2011. Формат 60/84/16. Бумага «Снегурочка».  
Печать XEROX. Усл. печ. л. 10,81. Уч.-изд. л. 9,79.  
Заказ 1012-11. Тираж 110 экз.

Отпечатано в Издательстве ТПУ в полном соответствии  
с качеством предоставленного оригинал-макета




Национальный исследовательский Томский политехнический университет

Система менеджмента качества

Издательства Томского политехнического университета сертифицирована  
NATIONAL QUALITY ASSURANCE по стандарту BS EN ISO 9001:2008



---

Издательство  ТПУ, 634050, г. Томск, пр. Лавина, 30  
Тел./факс: 8(3822)56-35-35, [www.tpu.ru](http://www.tpu.ru)