

# Основы менеджмента социально-культурной деятельности

Востряков Лев Евгеньевич,  
д.полит.н.

[lev-vostriakov@yandex.ru](mailto:lev-vostriakov@yandex.ru)

18 ноября 2016 г.

# Основы менеджмента социально-культурной деятельности

## Лекция 3. Социальная организация как объект управления. Организационные процессы

*План:*

1. Внешняя среда социальной организации как объект управления
2. Организационные процессы
3. Основные тенденции развития организаций

# **Внешняя среда социальной организации как объект управления**

**Окружающая среда организации – все, что существует за пределами организации и потенциально может влиять на организацию в целом или на ее отдельные элементы**

**Сфера деятельности характеризует нишу, занимаемую организацией, а также составляющие среды, с которыми организация должна взаимодействовать для достижения своих целей**

# Внешняя среда социальной организации как объект управления

Внешнее окружение организации, по А.И. Пригожину (1940 –):

– **макрофакторы**

- социокультурные (традиции и нормы делового поведения),
  - правовые (полнота и качество законов),
  - политические (характер власти, борьба интересов),
  - природные (климат, минеральные ресурсы)
- **орбиты влияния** на организацию
- ближняя орбита;
  - региональная орбита;
  - страновая орбита;
  - мировая орбита

# **Внешняя среда социальной организации как объект управления**

## **1. ближняя орбита:**

- клиентура (дилеры, покупатели, потребители),
- партнеры (поставщики, кредиторы, инвесторы, спонсоры и др.)
- конкуренты

## **2. региональная орбита:**

- местная власть,
- население,
- рыночная ситуация (насыщенность рынка, конкурентная среда, состояние спроса и пр.).

# Внешняя среда социальной организации как объект управления

## 3. страновая орбита :

- поведение государственного аппарата (характер и степень его вмешательства в рынок),
- макроэкономическая ситуация (устойчивость валюты, специализация народного хозяйства),
- демографическая ситуация (возрастной и национальный состав населения),
- общая деловая культура народа,
- рыночная ситуация (уровень жизни, характер спроса, насыщенность рынка, потребительское поведение народа)

## 4. мировая орбита:

- состояние международных отношений,
- состояние финансовых рынков,
- деятельность надгосударственных объединений

# Внешняя среда социальной организации как объект управления

- 1.) Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельной организации
- 2.) Изменения в одной из компонент обязательно приведут к изменениям в других компонентах макроокружения
- 3.) Крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие

# Внешняя среда социальной организации как объект управления

***Неопределенность*** означает, что лица, принимающие решения, не имеют достаточно информации о факторах окружающей среды для того, чтобы предсказать внешние изменения и предусмотреть ответные действия организации



# Внешняя среда социальной организации как объект управления

	поставщики	потребители	конкуренты
Неопределенность организации =	изменчивость	изменчивость	изменчивость
	сложность	+ сложность	+ сложность
	потребность	потребность	потребность
	в ресурсах	в ресурсах	в ресурсах

# **Внешняя среда социальной организации как объект управления**

На уровень динамики внешней среды влияют внешние факторы:

- дестабилизация политики государства**
- непредсказуемые повороты в экономике;**
- неожиданные изменения в потребительском спросе;**
- изменения электронных технологий;**
- непредвиденная синоптиками смена погоды**

# **Внешняя среда социальной организации как объект управления**

Г. Минцберг предлагает для борьбы с неопределенностью внешней среды координационные механизмы:

- прямой контроль,
- стандартизация рабочих процессов,
- стандартизация выпуска,
- стандартизация знаний и навыков,
- взаимное согласование

# Внешняя среда социальной организации как объект управления

В условиях неопределенной внешней среды особую важность приобретают планирование и прогнозирование, которые повышают готовность организации к координированным быстрым ответным действиям

TINA (There Is No Alternative = «Альтернатив нет»).

# Организационные процессы

Питер Друкер (*Drucker; Peter Ferdinand*, 1909–2005):  
«Менеджер побуждает, направляет и организует людей на выполнение работы, но не больше. Его единственным инструментом является письменное или устное слово либо язык цифр.

Независимо от того, связана ли работа менеджера с техникой, расчетными операциями или продажей продукции, эффективность менеджера зависит от его способности слушать и читать, от его способности говорить и писать. Ему нужно искусство доводить свои мысли до сознания других людей»

# Организационные процессы

73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникацию главным препятствием для достижения эффективности их организаций

на практике только 50% попыток обмена информацией приводит к обоюдному согласию общающихся

# Организационные процессы

В процессе **коммуникации** информация передается от одного субъекта другому. Субъекты – отдельные личности, группы и организации

Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», что означает «общее», «связывающее».

Коммуникация – передача значения и / или смысла с помощью символов и знаков

# Организационные процессы

Два источника современного общенаучного понятия коммуникации:

\* математическая теория связи Клода Элвуда **Шеннона** (*Shannon, Claude Elwood; 1916–2001*)

\* концепция канадского философа Герберта Маршала **Маклюэна** (*McLuhan, Herbert Marshall; 1911–1980*)



# Организационные процессы

Организационная коммуникация – процесс, посредством которого менеджер развивает систему предоставления информации большому количеству людей внутри организации и отдельным людям и институтам за пределами организации

# Организационные процессы

Генри Минцберг (*Mintzberg, Henry*; 1939–) сегментация труда менеджера по времени («Природа управленческой деятельности», 1973) :

- *лицо организации* – 12%,
- *связующее звено* – 44%.

40% времени, выделенного на коммуникации менеджера, приходится на передачу информации.

70% всей входящей корреспонденции, адресованной руководителям, носит чисто информационный характер и не требует ответа

# Организационные процессы

## Информационные роли менеджера

- *аналитик;*
- *информатор;*
- *выразитель мнения организации*

# Организационные процессы

## **Функции коммуникации:**

- контроль,
- мотивация,
- эмоциональное выражение,
- передача информации

## **Средства коммуникации:**

- несловесные персональные,
- словесные устные,
- письменные персональные,
- письменные групповые внутри и за пределами организации

# Организационные процессы

## Основные элементы коммуникации:

- источник,
- кодирование,
- передача сигнала,
- канал,
- расшифровка – приём,
- обратная связь,
- помехи и барьеры, нарушающие качество сигнала

# Организационные процессы

Барьеры межличностной коммуникации:

1. барьеры, обусловленные восприятием;
2. семантические барьеры,
3. невербальные барьеры,
4. плохая обратная связь,
5. неумение слушать

Барьеры организационной коммуникации:

- искажение сообщений,
- информационные перегрузки,
- неудовлетворительная структура организации

# Организационные процессы

Мелвин Лоренс де Флер (*DeFleur*, Melvin Lawrence, 1923–) в 1970 г. дополнил коммуникационную модель ***петлей обратной связи***

# Организационные процессы

Обратная связь в 360 градусов:

- (1) непосредственные руководители менеджера,
- (2) коллеги из смежных подразделений,
- (3) подчиненные и
- (4) даже потребители



# Организационные процессы

Эдвард Твитчелл **Холл-мл.** (*Hall Jr., Edward Twitchell*; 1914–2009): «социальная дистанция»

зоны коммуникации:

- интимная (45–60 см), разделяет достаточно близких людей;
- персональная (личная) (45–120 см) – расстояние, которое говорящий поддерживает между собой и остальными людьми;
- социальная (общественная) (120–260 см), разделяет людей при формальном и светском общении;
- публичная (открытая) (от 3,5 м) – дистанция общения на публичных мероприятиях

# Организационные процессы

## Дистанции общения, типичные для России

<b>Дистанция</b>	<b>Расстояние</b>	<b>Собеседники</b>
<b>Интимная</b>	<b>Менее 40–50 см</b>	<b>Родители, дети, влюбленные и т. д.</b>
<b>Личная</b>	<b>От 0,4–0,5 до 1,2–1,5 м</b>	<b>Друзья, единомышленники</b>
<b>Социальная (общественная)</b>	<b>От 1,2–1,5 м до 2,0 м</b>	<b>Приятель, коллеги по работе</b>
<b>Публичная (открытая)</b>	<b>Более 3,7–4 м</b>	<b>Митинг, концертный зал</b>

# Организационные процессы

**Эверетт Роджерс** (*Rogers, Everett M.*; 1931–2004) – пять групп по степени восприимчивости информации :

- инноваторы (2,3%);
- ранние принимающие (13,5%);
- раннее большинство (34% );
- позднее большинство (34%);
- поздние принимающие (16%)

# Организационные процессы

Нисходящий коммуникационный поток перемещается по иерархии сверху – вниз и строится по линии руководства от начальника к подчиненным

Нисходящая коммуникация используется

- (1) для постановки задач,
- (2) для описания работ,
- (3) для информирования о процедурах с тем, чтобы выделить проблемы, требующие внимания,
- (4) для того, чтобы предложить варианты обратной связи по результатам работы

Восходящая коммуникация используется для обратной связи подчиненных с руководителем

# Организационные процессы

Ключевой фактор повышения эффективности организационных коммуникаций – доверие

Факторы формирования доверия:

*1). естественные:*

- дружба, родство;
- совпадение интересов (одному выгодно то же, что и другому);
- наличие общих ценностей;
- репутация.

*2). искусственные:*

- договоренности (правила, контракты)
- внешние гарантии

# Организационные процессы

Виды контроля:

- контроль развивающий,
- контроль консервативный

Уильям Оучи (1943–) три стратегии контроля:

- бюрократический контроль,
- рыночный контроль,
- клановый контроль

# Организационные процессы

Решение — продукт управленческого труда, принятие решения — процесс, который ведет к появлению этого продукта

Принятие решения — сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации

# Организационные процессы

**Управленческое решение** — формально зафиксированный проект изменения в организации, в осуществлении которого помимо субъекта решения участвуют и другие члены организации



# Организационные процессы

Типология управленческих решений  
А.И. Пригожина:

## ***1. решения, жестко детерминированные***

- *стандартизированные, рутинные* (выдача заработной платы; увольнение работника через две недели после подачи им заявления и т. д.);
- *производственные, вторичные*

## ***2. решения «инициативные»***

- *Ситуационные*
- *Реорганизационные*

# Организационные процессы

Наиболее предпочтительные методы диагностики управленческих решений:

- анализ документов;
- фиксированное наблюдение;
- экспертные оценки;
- интервью

Причины невыполнения решений:

- *непредвиденные явления – 39%*
- *порок решения – 33%*
- *исполнительская дисциплина – 28%*

# Основные тенденции развития организаций

Факторы, влияющие на развитие организаций:

1. Влияние Интернет-технологий
2. «Оболочные структуры»
3. Аутсорсинг
4. Минимальные организации
5. Всемирная система субконтрактов

# Основные тенденции развития организаций

Основной прогноз организационной  
науки: наступает **хаордический век**

(Chaordic = chaos / хаос и order / порядок)

# **Основные тенденции развития организаций**

**Обучающаяся организация** поощряет коммуникацию и сотрудничество; постоянно экспериментирует и развивается

Обучающаяся организация построена на принципах равенства, открытости информации, минимальной иерархии и культуре, поощряющей адаптивность и партнерские отношения, реализацию любых идей независимо от их источника, если они расширяют возможности организации и помогают справляться с кризисами

# Основные тенденции развития организаций

Леонард Гринхол (Greenhalgh, Leonard):

- 1. Исходите из того, что детальные юридические контракты могут подорвать доверие и добрую волю*
- 2. Рассматривайте партнеров как членов вашей собственной организации*
- 3. Топ-менеджеры должны быть непревзойденными мастерами в создании союзов*