

Свердловское отделение Союза театральных деятелей  
Российской Федерации

**Системные  
(методологические)  
основания анализа  
в контексте реализации  
принципов  
корпоративной культуры**

**Учебно – методическое пособие**

*Материалы к инструктажу-тренингу по делопроизводству,  
корпоративной культуре и номенклатуре дел Отделения*

Екатеринбург  
2007

Автор-составитель:

**В. П. Лимушин**, доцент СУНЦ УрГУ, председатель контрольно-ревизионной комиссии СО СТД РФ

*Учебно - методическое пособие «Документ: системные (методологические) основания анализа в контексте реализации принципов корпоративной культуры. (Материалы к инструктажу-тренингу по делопроизводству, корпоративной культуре и номенклатуре дел СО СТД РФ)» выполнены в рамках реализации Комплексной программы по совершенствованию организационно – творческой деятельности СО СТД РФ (ВТО), направленной на активизацию государственной и общественной поддержки театральной жизни Свердловской области «Театральная панорама Свердловской области». Оно посвящено актуальной проблеме в контексте методологии формирования единого информационного пространства – проблеме снятия семантического противоречия, то есть разносмыслового осознания и, как следствие, опредмечивания субъектами театральной практики в своей деятельности понятий и терминов, лежащих в основе их делопроизводства и ценностей организационной (корпоративной) культуры. Пособие рассчитано на всех заинтересованных лиц (от студентов – театроведов до практических работников театров, творческих союзов и ассоциаций), желающих повысить свою квалификацию в основах делопроизводства в театральной деятельности.*

# I Введение

Миром всегда владел и будет владеть тот, кто быстрее генерирует и имплементирует новое в жизнь. Из этого правила нет исключений. Если в XIX и начале XX веков успех стран определялся развитием их индустриального капитала, то **в конце XX – начале XXI веков главным источником богатства и могущества стран, главными факторами мировой экономики стали «нематериальные активы» и «организационный капитал»** (Baruch Lev), скрывавшиеся ранее от поверхностного взгляда за лесом фабричных труб.

**Сегодня главной индустрией мира становится индустрия созидания, принятия и реализации решений.** Чтобы соответствовать высоким стандартам и требованиям новой эпохи, современному человеку необходимы познания в широком спектре отраслей, он должен уметь осваивать все новые и новые способы и виды деятельности.

Сказанное в деятельности Отделения возможно достичь при условии усвоения и профессиональной реализации **глобального аутсорсинга – разработки критических инноваций и организации управленческих потоков.**

В науке о качестве (квалитологии) качество деятельности рассматривается **в ракурсе принципа динамизма.** *Он предполагает единство качества процесса (деятельности) и качества результата.* Другими словами, качество процесса (деятельности) отражается на качестве результата: если процесс хорошо организован и осуществлен, - с той или иной степенью вероятности можно рассчитывать на хороший результат.

Одним из ресурсов, обеспечивающих качество процесса (деятельности) штатных работников СО СТД РФ, является высокопрофессиональное исполнение ими своих служебных обязанностей, прописанных как в Учредительских, так и в организационно-распорядительных документах Отделения. При этом не следует забывать, что значительное число проектов подобного рода документов (письма, постановления, протоколы и др.) *призваны быть исполнены самими сотрудниками.*

О важности для управления организацией качественного ведения организационно-распорядительных документов (ОРД) говорит, закрепленное в ГОСТ Р 51141 – 98 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определение», *структура и содержание данного понятия как «вида письменного документа, в котором фиксируются решения административных и организационных вопросов, а также вопросов управления, взаимодействия, обеспечения и регулирования деятельности органов власти, учреждений, предприятий, организаций, их подразделений и должностных лиц».*

Участники процессов, охватывающих составление документов и органи-

зацию работы с ними в Отделении, - это равноправные, творческие и активные субъекты, со своими ценностями, убеждениями, волей, особенностями. Поэтому велика роль как самоанализа, самооценки, самоактуализации, самоуправления, так и оформление результатов их деятельности.

Как известно, *творчество протекает на интуитивно – смысловом (бессознательном) и рациональном уровнях*. На первом зреет творческий импульс, складываются основы понимания, на втором уровне происходит сознательный контроль за творческим процессом и оформлением результатов творчества. Оба уровня творчества неразрывно связаны и нуждаются друг в друге.

Уточним: что документирование имеет отношение ко второму уровню творчества, содержанием которого является *процесс материализации в человеческой деятельности информационно – смысловых (мыслительных) структур, схем, проектов, те есть опредмечивание*.

Сказанное предопределило **цель и задачу** данного **методического пособия**:

**Цель** - оказание методической помощи в осознании некоторых качественных параметров требований к написанию документов, востребованных Номенклатурой дел Отделения **как условия развития у штатных работников** отделения **компетентности в вопросах делопроизводства и привития навыков делового общения как элемента корпоративной культуры;**

**задача** – сформулировать методологические и методические основания достижения семантического единства – единообразного толкования и понимания всеми субъектами театрального дела области ключевой рабочей терминологии.

# ДОКУМЕНТ: содержание и структура понятия

Согласно Оксфордскому словарю, «**документ** – это текст или изображение, имеющее информационное значение». Из сказанного следует, что *системообразующим элементом документирования деятельности как системы является информация*.

**Информация** – сведения об окружающем мире (явлениях, процессах, объектах, событиях и др.), которые *уменьшают степень неопределенности, неполноты знаний*.

### **Свойства информации:**

- **она достоверна**, если она не искажает истинного положения дел;
- **она полна**, если ее достаточно для понимания и принятия решения;
- **она ясна и понятна**, если она выражена языком, на котором говорят те, кому она предназначена.

При несоответствии хотя бы одному названному параметру, сведения становятся источником не только *неопределенности, но и риска*, связанного с принятием управленческого решения.

**Неопределенность** в широком смысле – это неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (плана деятельности, Положения о проведении того или иного мероприятия и др.), в том числе связанных с ним затратах и результатах.

**Риск** – вероятность наступления события с отрицательными последствиями в результате принятия определенных решений, а также форс-мажорных обстоятельств.

В количественном отношении *неопределенность* подразумевает возможность отклонения результатов от ожидаемого (планируемого) значения, как в меньшую, так и в большую сторону.

Соответственно, *можно уточнить и понятие риска* – это вероятность потери части ресурсов, недополучение доходов или появление дополнительных расходов и (или) обратное: возможность получения значительной выгоды (дохода) в результате осуществления определенной целенаправленной деятельности.

В условиях рыночных отношений, при наличии огромного количества факторов субъективного воздействия на предпринимательскую деятельность, принято выделять следующие *виды рисков*:

- *политический риск*, определяемый степенью стабильности политической системы, а также возможностью перераспределения и ответственности между властными структурами различного уровня;
- *экономический риск*, обусловленный характером экономической ситуации и факторами развития исследуемого рынка;

– *информационный риск*, связанный с важностью своевременного представления необходимой информации, полноты и достаточности выявленных данных;

– *правовой риск*, обусловленный сложившейся на данном целевом рынке правовой базой для осуществления предпринимательской деятельности и практикой разрешения хозяйственных споров;

– *финансовый риск*, определяемый степенью стабильности финансовой системы рынка и ликвидности инвестиционной деятельности;

– *технологический риск*, связанный с возможным появлением новых технологических приемов и новых продуктов, конкурентоспособных с *технологией* и продуктами предприятия;

– *коммерческий риск*, обусловленный сбоями в работе торговых посредников или ошибочным выбором целевого рынка;

– *внутрифирменный риск*, определяемый вероятностью ошибок управляющих, а также утечки конфиденциальной внутрифирменной информации.

Первичным моментом минимизации рисков при этом становится выработка каждым сотрудником организации **информационной потребности** – осознанного понимания разности между индивидуальным знанием о предмете и знанием, накопленным мировым сообществом (цивилизацией).

•

Основной массив документов, проекты которых призваны (согласно должностным инструкциям) представлять руководителям высшего и среднего звена сотрудники организации, относятся к **информационно-справочной документации**, которая, в свою очередь, может быть условно подразделена на:

– *оперативно-информационную* (письма: деловое (или служебное) письмо, циркулярное письмо, письмо-запрос, гарантийные письма, оферта (см. Приложение 1.), рекламация, сопроводительные письма, письма-подтверждения, письма-извещения, письма-напоминания, письма-просьбы, информационное письмо, письма-приглашения, рекламное письмо; телеграммы, факсы; *аналитические, докладные, объяснительные, служебные записки* и др.);

– *справочно-информационную* (акты, протоколы, отчеты и др.).

•

Прежде чем перейти к интерпретации специфики структуры и содержания аналитических (служебных) записок, обратимся к общим для организационно-распорядительных документам требованиям в части **основных особенностей делового языка документирования**. Это принципиально уже потому, что язык (в отличие от речи) *обладает свойством системности (целостности)*. В контексте заявленной цели методического пособия сказанное предопределяет разговор о таком элементе корпоративной культуры как язык профессионального общения (профессиональных коммуникаций).

# Основные особенности делового языка документов

В практике документирования сложились общие требования, предъявляемые к текстам документов. Прежде всего, следует помнить, что: (а) *служебный документ призван побудить к какому – либо действию, убедить*. Это достигается **аргументированностью и логичностью** приводимых фактов и доводов; (б) формулировки служебного документа **должны быть безупречны в юридическом отношении**.

Важнейшими являются требования **нейтральности тона изложения, достоверности и объективности, максимальной краткости документа при полноте информации, точности, исключающей возможность двоякого понимания текста**.

*Нейтральный тон* изложения является нормой официального делового языка, поскольку управленческая информация, официальная по своему характеру, сводит субъективный (личный) момент в текстах документов до минимума. Из языка делового документа исключаются, к примеру, слова, обладающие эмоциональной или экспрессивной окраски: междометия, слова с суффиксами преувеличения и др.

*Под достоверностью информации* понимается отражение фактического состояния дел, непредвзятое описание и оценка событий.

*Полнота информации* предполагает, что в документе изложена вся информация, необходимая для решения вопроса, поставленного в документе (именно неполнота информации чаще всего заставляет запрашивать управленческую систему недостающие сведения, порождает переписку и задерживает решение вопроса).

*Лаконичность (краткость) изложения* текста ОРД достигается экономным использованием языковых средств (как следствие отбора необходимой и достаточной информации), исключением речевой избыточности (повторений и излишних подробностей). **Каждое слово в тексте документа должно нести смысловую нагрузку**.

Особые требования при изложении текста ОРД предъявляются в отношении *точности, ясности выражения мысли*.

**Точность** изложения предполагает однозначность понимания содержания (цели, смысловых установок), приведенного в документе, как автором текста, так и его адресатом, *что является одним из основных условий управленческой деятельности*.

Требования точности изложения достигается употреблением: (а) специальной (отраслевой и управленческой) терминологии, (б) использованием устойчивых языковых формул (см. Приложение 3), (в) сочетаемостью слов в предло-

жении, (г) использованием уточнений, дополнений, вводных слов, причастных и деепричастных оборотов и др.

*Достичь ясности в изложении помогают: (а) тщательный подбор слов, (б) правильная композиционная структура текста, (в) продуманность формулировок и (г) прямой порядок слов в предложении, когда сказуемое следует за подлежащим, определение стоит перед определяемым словом.* Но в тех случаях, когда смысловая нагрузка падает на действие, используется обратный порядок слов. Например: *Повысить дисциплину помог переход к корпоративной культуре организации.*

Специфика делового стиля, кроме сказанного, характерна еще рядом особенностей:

– в ОРД, например, *не должны употребляться* слова и выражения, вышедшие из употребления (архаизмы);

– *использование новых слов* (неологизмов) и *заимствованных слов должно быть оправданным* (например, следует избегать слов «санирование» вместо «оздоровление», «пролонгировать» вместо «продлить», «коучинг» вместо «тренинг», так как они еще не получили права широкого употребления);

– *правомерно употреблять слова с «универсальным значением»*, таких как, например, «слабо», «недостаточно»: употребление таких слов позволяет дать общую оценку ситуации с целью последующей выработки конкретных мероприятий по исправлению сложившегося положения;

– *правомерно широкое употребление в текстах устойчивых* (шаблонных, стандартных) *языковых оборотов* (формул), так как в русском языке имеет место ограниченная сочетаемость слов, проявляющаяся в ограниченной возможности слова вступать в смысловые связи с другими словами, с одной стороны. С другой стороны, наличие их в деловом языке следует рассматривать как следствие четкой регламентированности служебных отношений и тематической ограниченности текстов записок.

Для иллюстрации сказанного приведем несколько примеров «стандартных конструкций»:

«В подтверждение нашей договоренности...»,

«Напоминаем Вам, что ... Ваша задолженность по оплате составляет...»,

«Просим извинить за задержку с ответом...».



# Аналитическая (служебная) записка как средство стратегического управления

Аналитическая и служебная записки (в отличие от рассмотренных выше форм ОРД) – это особые по своей направленности и «духу» организационные документы. Их востребованность, с одной стороны, связана с потребностью управляющей системы организации иметь в основании принимаемых решений полноту информации о процессах, явлениях, тенденциях развития, происходящих как внутри организации, так и во внешней среде ее функционирования. С другой – именно данный вид документов позволяет сотрудникам предметно реализоваться как активным, профессионально растущим, компетентно мыслящим субъектам, так как инициатива написания данного вида документов вытекает из их определения.

**Служебная записка** – документ, адресованный руководителю данного или вышестоящего учреждения и информирующий его о сложившейся ситуации, имевшем место явлении или факте; о выполненной работе, содержащей выводы и предложения составителя. Данного вида записки готовятся как по инициативе автора, так и указанию руководства. **Цель инициативной служебной записки** – побудить руководителя принять определенное решение. Поэтому ее текст четко делится на две части: констатирующая (описательная), где излагаются имевшие место факты или описывается ситуация, и вторая, где излагаются предложения, просьбы.

**Управленческое решение** – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов.

Способность принимать верные решения и своевременно приводить их в жизнь является многокомпонентной характеристикой. В связи с этим **управленческий ресурс** в первом приближении **может быть определен как сочетание аналитических, координационных и организаторских способностей как руководителя, так и работников организации.**

**Аналитический ресурс.** В качестве этого ресурса в организациях с корпоративной культурой рассматриваются:

- способность руководителя и сотрудников к восприятию информации;
- умение извлекать ее из прямых и косвенных источников;
- навык понимания существа происходящих событий применительно к текущей ситуации в части как предпосылок ее возникновения, так и возможности прогнозирования дальнейшего развития.

**Координационный ресурс.** Этим термином обозначается способность субъектов управляющей системы (к каковым в Отделении относятся Председа-

тель, его заместители, руководители подразделений и служб) проводить в жизнь принятые решения. Помимо прочего, процесс координации заключается в процедурах согласования и переголосования, делегирования позиций и интересов, переформулирования и перемотивирования, давления и противостояния давлению и помимо коммуникативности требует проявления силы воли, гибкости, трезвости восприятия.

**Организационный ресурс** – сумма связей, знакомств, доброжелательности или недоброжелательности, которую сам управленец и вверенный ему процесс порождает в окружающей оргдеятельностной среде, побуждая ее фигурантов к поддержке или препятствию управленческим процессам.

Этот важнейший ресурс организации обозначает в самом общем виде способность руководителей высшего и среднего звена управления к получению поддержки, а также к ее оказанию. В первом случае это будет держатель организационного ресурса, а во втором – лицо, располагающее такого рода ресурсом.

**Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы, то есть приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозируемым.**

Именно проблематизация того или иного явления, процесса, фактора деятельности составляет специфический элемент аналитической записки.

С позиции психологии, **проблема есть осознание вопроса, подлежащего исследованию (анализу)**. (При этом важно отчленить подлинную проблему от псевдопроблемы). Как правило, проблемные ситуации связаны с необычностью сложившейся обстановки, внезапно возникшими затруднениями в разрешении тех или иных вопросов. Акт мышления при этом начинается с осознания противоречивости, неоднозначности исходных условий деятельности, необходимости познавательного поиска. То есть, как сказано выше, формируется информационная потребность.

**Преобразование проблемной ситуации в проблему (существование разницы между желаемой и фактической системой), а затем в систему оперативных задач – первый, исходный акт написания аналитической (служебной) записки.**

Так как **задача – структурно организованная проблема**, то уже на этом этапе необходимо установить, что можно узнать из имеющихся данных, и какие новые сведения необходимы для выполнения всей программы поиска.

Из определения понятия «задача» следует, что *все проблемы можно подразделить на три класса: хорошо структурированные, слабо структурированные и неструктурированные*.

К *классу хорошо структурированных проблем* относятся такие проблемы, которые могут быть представлены в количественном выражении и для решения которых могут быть использованы формально-аналитические методы.

К *слабо структурированным* относят такие проблемы, которые имеют частично количественную, а также частично качественную форму выражения.

*Неструктурированные проблемы* – это такой класс проблем, которые выражены главным образом в качественных характеристиках.

*Уставная деятельность Отделения (его права и обязанности), с нашей точки зрения, позволяет говорить о приоритетности в его документоуправлении ана-*

литических записок со слабо структурированными проблемами, так как наличие большого статистического материала, сопровождающее аналитику качественных характеристик театральных процессов, происходящих в театрах области, невозможна без табличного и визуального материала, а именно – диаграмм и рисунков, позволяющих наглядно видеть тенденции развития/неразвития тех или процессов, явлений и др.

**Вторым актом написания аналитической записки является прописание образа (модели) решения проблемы.**

**Модель решения проблемы** есть план действий, определяющий желаемую систему в качестве цели, а также **что, когда и как будет изменяться (нужно изменить)** в фактической системе для достижения стратегической цели.

Среди современных технологий анализа внешней и внутренней среды организации приоритет принадлежит многофакторному системному стратегическому анализу, представленному, прежде всего, SWOT-анализом и PEST-анализом.

**SWOT-анализ** – это аббревиатура четырех английских слов: **S – Strengths – сильные стороны; W – Weaknesses – слабые стороны; O – Opportunities – возможности; T – Threats – угрозы.**

К особенностям SWOT-анализа при исследовании внешней среды организации относятся следующие:

1) необходимо строго соблюдать следующую последовательность: сначала заполняется квадрант «Возможности», а затем – «Угрозы»; на втором этапе сначала заполняется квадрант «Сильные стороны», а затем – «Слабые стороны»;

2) анализ сильных и слабых сторон организации на втором этапе желательно увязывать с соответствующими результатами, которые были выявлены и зафиксированы на первом этапе.

*Цель SWOT-анализа заключается в том, чтобы привести в соответствие баланс анализируемых сил посредством превращения слабостей организации в силу, а угроз внешней среды – в возможности.*

**PEST-анализ** – это аббревиатура четырех английских слов: **P – Policy – политика; E – Economy – экономика; S – Society – общество; T – Technology – технология.**

Из названия метода видно, что среди бесчисленного множества факторов, характеризующих воздействие внешней среды на организацию, PEST-анализ выделяет 4 основные группы. Это означает, что данным инструментом стратегического анализа исследуются политический, экономический, социокультурный и технологический аспекты внешней среды организации. Утилитарный смысл применения PEST-анализа необходимо видеть в том, что его применение позволяет минимизировать политические, экономические, информационные, финансовые и технологические риски, содержание которых прописано выше.

При реализации PEST-анализа следует иметь в виду: (а) стратегический анализ каждого из 4 указанных компонентов должен быть системным, так как в жизни все эти компоненты между собой тесным и сложным образом взаимосвязаны. Значимое изменение любого из компонентов, как правило, влияет на всю цепочку. И такие изменения для каждой конкретной организации в каждой конкретной ситуации могут стать или угрозой, или, наоборот, новой стратегической возможностью ее будущего успеха; (б) PEST-анализ – это инструмент исторически

сложившегося четырехэлементного стратегического анализа внешней среды. Но реальная жизнь, во-первых, шире и многообразнее 4 составляющих его элементов. А во-вторых, для каждой конкретной организации (в силу ее целостности – отдифференцированности от себя подобных) в ее внешней среде существует свой особый набор ключевых факторов, который непосредственно и наиболее существенным образом влияет на ее предметную деятельность.

Таким образом, **аналитическая записка в своей структурности должна содержать следующие элементы:**

- краткое описание проблемы, ее актуальность и перспективы исследования (разработки); формулирование объекта и предмета записки, цели и задачи ее написания; анализ состояния изученности заявленной проблемы (темы);
- проблемный анализ заявленной проблемы, выработка практических рекомендаций по разрешению сформулированной проблемы;
- проверка текста записки с целью снятия внутренних содержательных и грамматических противоречий, то есть «закольцевание» начала (целеполагания, сформулированных для его достижения задач) и конца (фактического содержания текста).

Из сказанного вытекает, что при написании текста аналитической записки задачей работников Отделения становится разрешение **проблемы диалектики мышления и языка в собственной практике жизнедеятельности.**

Анализ и синтез, абстракция и классификация, описание и объяснение, идея и гипотеза, моделирование и прогнозирование, альтернатива и системный анализ... Что объединяет все эти понятия? То, что все они суть психические процессы обобщенного, опосредованного отражения устойчивых, закономерных свойств и отношений, существенных для решения познавательных проблем, то есть – мышления.

Познавая мир, человек обобщает результаты своего чувственного опыта. На этой обобщенной основе он и решает конкретные познавательные задачи. Мышление дает ответы на такие вопросы, которые нельзя разрешить путем непосредственного чувственного отражения.

*В мышлении:*

- свойства, извлеченные нами из конкретного факта, признаются нами равнозначным факту, из которого выведено;
- выведенное таким образом свойство наталкивает нас на известный вывод и сообщает этому выводу такую очевидность, какой мы не могли бы извлечь непосредственно из данного конкретного факта;
- устанавливается отношение условий деятельности к ее цели;
- осуществляется перенос значений в аналогичные ситуации;
- осуществляется схематическое обобщение конкретной ситуации;
- выявляются недостающие звенья в логической системе событий (проницательность);
- осуществляется предвидение (прогнозирование) развития событий.

Так же, как и практические действия, умственные (мыслительные) действия имеют свое орудие. Этим орудием является значение слова.

Все высшие психические функции человека формировались в процессе его общественно-трудовой практики, неразрывном единстве с возникновением и

развитием языка. «**Язык – знаковая система** любой физической природы, выполняющая познавательную и коммуникативную (общение) функции в процессе человеческой деятельности»<sup>1</sup>. *Выражаемые в языке смысловые категории и образуют содержание сознания человека.*

Мышление индивида опосредуется речью (вербальной и невербальной). Между понятиями «язык» и «речь» существует такое же отношение, как между понятиями «общественное сознание» и «индивидуальное сознание». *В языке проявляется общественное сознание, в речи – индивидуальное.*

**Речь** – индивидуальное использование обществу выработанных обозначений, языковых знаков. *Мысль формируется посредством ее речевого формулирования.*

Сформулировать мысль – значит объективизировать ее, облечь в обобщенное значение. **Отношение речи к мышлению – отношение формы к содержанию.** Сказанное предопределяется **правилом**, согласно которому **построение речи определяется законами грамматики, процесс мышления – законами всеобщих взаимосвязей.**

Согласно теории мышления и языка, следует различать **качество ума** – систематичность, последовательность, доказательность, гибкость, быстрота и др. и **вид мышления** индивида – его интеллектуальные особенности (визуальное, комплексное, наглядно-действенное, наглядно-образное, образное, творческое, критическое, продуктивное, аутистическое, эмоциональное).

Согласно Регламенту и должностным инструкциям, работники Отделения должны обладать таким инструментом убеждения и аргументации, как **речевое общение и коммуникация**. По Ф. Э. Шлермахеру<sup>2</sup>, коммуникация есть диалог, в ходе которого люди с помощью слов и предложений обмениваются мыслями; понимание и взаимопонимание становятся возможными посредством раскрытия смысла этих слов и предложений.

Подчеркнем: на всех стадиях деятельности речевое общение и коммуникация могут быть **формой только делового общения** – «взаимодействия двух или более людей, состоящего в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного (эмоционально-оценочного) характера»<sup>3</sup> с целью общения, находящейся вне самого взаимодействия его субъектов – дело. Из сказанного следует, что **предметом общения работников со своими агентами является дело.**

«Особенности делового общения заключаются в том, что:

- › партнер в деловом общении вступает как личность, значимый для субъекта;
- › общающиеся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;
- › основная задача делового общения – продуктивное сотрудничество»<sup>4</sup>.

Так как в процессе общения люди воспринимают друг друга, обмениваются информацией и взаимодействуют, то деловое общение необходимо рассматривать как **триединство всех его сторон: общение как восприятие, общение как коммуникация, общение как взаимодействие.**

<sup>1</sup> Философский словарь / Под ред. И.Т. Фролова., 2001. С. 709 (выделено нами – В. Л.)

<sup>2</sup> см. Философский словарь/Под ред. И.Т Фролова, 2001. С.667, 159.

<sup>3</sup> Психологический словарь М. «Педагогика», 1973. С.228

<sup>4</sup> Социальная психология и этика делового общения. Учебное пособие /Под. Общ. ред. В.Н Лавриненко – М. «Культура и спорт». Издательское объединение «ЮНИТИ», 1995. С.27.

# **Словарь – справочник (собрание часто употребляемых слов и выражений), связанный с профессиональной деятельностью работников Отделения**

**Администратор** – одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за ресурсообеспечение и выполнение планов организации, обеспечение контроля над деятельностью подчиненных.

**Внешняя среда организации** – люди и институты, с которыми организация взаимодействует и которые оказывают на нее влияние.

**Вопрос и Ответ** – мыслительная и языковая структура, которая опосредованно функционирует в основаниях всякой осмысленной человеческой деятельности. С точки зрения логики, **вопрос** есть высказывание, предполагающее ответ. В свою очередь, **ответ** есть высказывание, которое есть результат интеллектуальной деятельности (решение задачи), обусловленной и управляемой.

**Выбор** – это такое действие, которое придает всей деятельности целесообразность.

**Главный критерий образованности** – системность знаний и системность мышления, проявляющиеся в том, что человек способен самостоятельно восстанавливать недостающие звенья в системе знаний с помощью логических рассуждений.

**Делопроизводство** – деятельность, охватывающая составление документов и организацию работы с ними.

**Деятельность** – способ воспроизводства социальных процессов, самореализации человека, его связи с окружающим миром; в социально-философском и методологическом плане **деятельность есть принцип исследования, объяснения и понимания совместной и индивидуальной жизни людей, их взаимодействия с природой.**

**Деятельность целесообразна, если в результате ее воплощена цель, если она результативна.** Совершенно не только форма максимально целесообразной деятельности, но и форма ее осуществления. *Предметы, вещи, действия, поступки будут тем более совершенны, чем в большей степени они предстают как форма воплощения определенной цели.*

Следовательно, нужно помнить, что именно в целесообразности деятельности сливаются различные *виды активности работников Отделения*, проявляющиеся в: (а) *познавательной деятельности*, в процессе которой они, отражая объективную действительность, познают взаимосвязи между личностью и обществом; (б) *преобразовательной деятельности*, основной формой которой сегодня стало

проектирование и управление проектами; (в) *воспитательной деятельности*, призванной формировать духовный мир свой и агентов взаимодействия; (г) *оценочной деятельности*, в процессе которой работники Отделения выражают свое ценностное мироотношение, отражая явления действительности сквозь призму своих интересов, потребностей, вкусов, идеалов; (д) *коммуникативной деятельности*, предполагающей прямое или косвенное общение с субъектами совместной производственной деятельности и театральным сообществом территории, региона и Российской Федерации в целом; (е) *игровой деятельности*, в процессе которой человек открывает возможность преодоления своей одномерности, а также и элементарности окружающих предметов, простоты и «линейности» взаимодействия с ними, реализуя тем самым *культурную функцию игры*: она выступает важнейшим средством деавтоматизации культуры, ее стандартов и норм. Это – во-первых. Во-вторых, целесообразная деятельность предполагает владение секретами своей профессиональной деятельности, добытыми практикой многих людей, порой множества поколений и передаваемыми друг другу в процессе обучения, научения и общения. И в-третьих, именно в целесообразной деятельности проявляется индивидуально-личностная и общественная природа человека. Из сказанного вытекает, что системное восприятие профессиональной деятельности работниками Отделения должно быть связано с позиционированием ими своего творческого потенциала и продуктивности (результативности) деятельности.

**Докладная записка** – документ, адресованный руководству, содержащий изложение какого-либо вопроса с выводами и предложениями.

**Должностная инструкция** – нормативный документ, регламентирующий деятельность работника в структуре организации, определяющий организационно – правовое положение, содержание и условия его эффективной работы.

*Структура должностной инструкции* (согласно государственной системе документационного обеспечения управления) *включает следующие разделы:*

#### **«Общие положения»**

На основе существующих учредительных документов и Положения об организации и ее структурных подразделениях устанавливается сфера деятельности данного работника, порядок его назначения и освобождения от занимаемой должности, замещения по должности во время отсутствия, определяются квалификационные требования, подчиненность работника и должностные лица, которыми он руководит.

В разделе перечисляются правовые акты и нормативные документы, которым должен руководствоваться работник в своей деятельности.

#### **«Функция»**

Определяются направления деятельности работника (соотносятся с нормами Единого тарифно – квалификационного справочника (ЕТКС) и Общероссийским/отраслевым классификатором профессий рабочих, должностей руководителей, специалистов и служащих).

#### **«Должностные обязанности»**

Перечисляются конкретные задачи, возложенные на работника, указывается форма его участия в управленческом процессе – руководит, утверждает, обеспечивает, подготавливает, рассматривает, исполняет, контролирует, согласовывает, представляет, курирует и др. (соотносится с нормами ЕТКС, Трудового кодекса, Коллективного договора, Правилами внутреннего трудового распорядка).

#### **«Права»**

Определяются права, предоставляемые работнику для выполнения возложенных на него функций и обязанностей (соотносятся с нормами ЕТКС, Трудовым кодексом, Коллективным договором, Правилами внутреннего трудового распорядка).

### **«Ответственность»**

Устанавливаются виды ответственности за несвоевременное и некачественное выполнение работником должностных обязанностей и не использование предоставленных ему благ (соотносятся с нормами Трудового кодекса, Коллективного договора, Правилами внутреннего трудового распорядка).

### **«Взаимоотношения. Связи по должности»**

Перечисляется круг должностных лиц, с которыми работник вступает в служебные взаимоотношения и обменивается информацией, указываются сроки получения и предоставления информации, определяется порядок написания, согласования и утверждения документов.

*Данный раздел может иметь вид самостоятельного организационно – распорядительного документа с титулом «Регламент».*

### **«Оценка работы»**

Перечисляются критерии оценки степени выполнения работником своих функций и обязанностей, использования прав и др. Основными критериями при этом являются качества работы и своевременность ее исполнения, а качество работы определяется в первую очередь выполнением обязанностей, возложенных на работника в должностной инструкции (соотносятся с нормами Положения об аттестации работников).

*Должностные инструкции разрабатываются руководителями структурных подразделений и ими подписываются.*

*Должностные инструкции обязательно утверждаются, как правило, первым руководителем организации.*

*Должностные инструкции доводятся до работников под расписку.*

**Квалитология** – наука, рассматривающая во взаимосвязи теорию качества, теорию управления качеством и теорию оценки качества (квалитметрию).

**Корпоративная культура** – совокупность вырабатываемых и принимаемых к реализации индивидами и коллективом в целом требований к уровню профессиональной компетенции, коммуникабельности и креативности, а также правил, норм, шаблонов поведения, традиций.

**Культура** – 1) форма деятельности людей по воспроизведению и обновлению социального бытия, а также включаемые в эту деятельность ее продукты и результаты. Если на ранних этапах человеческого общества главной формой была традиция, обеспечивающая сохранение социальной организации, то затем все более значимой становится инновация, а в последние десятилетия – взаимодействия различных традиций и различных инноваций.

2) система исторически развивающихся надбиологических программ человеческой деятельности, поведения и общения, выступающих условием воспроизводства и изменения социальной жизни.

## **МАРКЕТИНГ**

### **Из истории вопроса**

В экономической истории общества можно условно выделить три ступени развития:

– **«производство»**, которое господствовало при **«натуральном хозяйстве»** – замкнутой социальной единице, в которой производство непосредственно перерастало в потребление (семейное, крестьянское, общинное, родовое, помещичье, домашнее хозяйство). В натуральном хозяйстве экономические связи производителей ограничивались процессами *непосредственного* производства и перераспределения. То есть, за пределами этих процессов между производителя-



ми не возникало никаких экономических отношений.

– **«экономика»:** на этой ступени переход от «производства» к «экономике» знаменует превращение перераспределения в обмен. **В экономической теории понятие «обмен» всегда обозначает эквивалентно-возмездный обмен продуктами труда между экономически обособленными производителями, связанными разделением труда.** Только такой обмен превращает продукты труда в товары, а сам обмен – в «рынок». Но от этого рынка, как особой сферы «экономики», до возникновения «рыночной экономики» – еще длинный путь, потому что в рамках второй («экономической») ступени рынок еще продолжал подчиняться производству, это был все еще «рынок продавца», диктующего свои цены покупателю (потребителю).

– **«рыночная экономика»** означает качественный скачок в экономической истории человечества. Ведь **это – «рынок покупателя»**, в котором производитель утрачивает диктаторский статус. Таким образом, (а) сам по себе производитель (продавец) – это еще не рынок. Таковым он становится только с появлением *свободного, имеющего возможность выбора своей потребительской выгоды покупателя. Диалог (синтез свободы и ограничений)* взамен монолога – **вот что такое «рыночная экономика».**

### **Цели рыночной экономики. Система свободного предпринимательства**

Имеются общепризнанные экономические цели и ценности, придающие рыночной экономике цивилизованный характер. К таким ценностям, являющимися ее главными целями, относятся:

1. **Полная занятость.** Должна быть работа для каждого, кто может, хочет и способен работать.
  2. **Экономический рост.** Следует стремиться к увеличению выпуска товаров и услуг как условию роста жизненного уровня людей.
  3. **Стабильность цен.** Резкие изменения цен, даже их понижение, обычно отрицательно сказываются на экономике.
  4. **Экономическая свобода.** Потребители и производители должны иметь свободу выбора наиболее эффективного способа зарабатывания и расходования денег.
  5. **Экономическая безопасность.** Те, кто не может обеспечить себя, должны получать помощь от общества.
  6. **Равенство.** Общество должно предоставить своим членам равные возможности реализовать свой экономический потенциал.
  7. **Эффективность.** Способность всей экономики получать максимальный результат минимальными затратами всегда ограниченных ресурсов.
- Между целями существуют противоречия. Так, эффективность может противодействовать полной занятости, а стабильность цен – экономическому росту. На практике общество должно выбирать приоритетную на данный момент цель.

**В странах с развитой рыночной экономикой сформировалась система свободного предпринимательства, основу которой составляют «частная собственность», «свободное ценообразование» и «конкуренция».**

*Частная собственность* означает, что правоспособные граждане могут быть собственниками любого разрешенного законом имущества и использовать его для получения личного дохода.

*Свободное ценообразование* означает, что результаты деятельности людей, предприятий и государства оцениваются по ценам реального спроса, а не ценам, назначенными государственными органами.

*Конкуренция* означает, что между производителями, продавцами и покупателями

происходит постоянно соперничество.

Сказанное позволяет умозаключить, что именно возникновение в условиях несовершенной конкуренции «рынка покупателя» предопределило появление специфической системы воздействия производителя на потребителя в целях максимизации прибыли – маркетинг.

•

**Маркетинговая среда** – совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющие на возможности руководства фирмы устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

**Спрос** – это вынесенная на рынок платежеспособная потребность покупателей.

•

### **Основы теории маркетинга**

**Маркетинг** – это деятельность производителя или посредника по разработке, распространению и продвижению товара.

Создание новых продуктов, дизайн и упаковка относятся к сфере *разработки товара*. Определение справедливой и для покупателя, и для продавца цены за товар – к *политике ценообразования*. Сами торговые операции получили название сбыта товара. И, наконец, информирование покупателя о характеристиках товара – это *продвижение* последнего.

**Теория и практика маркетинга является сугубо рыночным феноменом**, так как **он порожден рынком и имеет смысл только в условиях развитых рыночных взаимоотношений**. Грамотное применение маркетинга позволяет участникам рынка успешно развивать свое дело в условиях острой конкуренции за покупателя.

Познание содержания и структуры функционирования механизмов маркетинга в разнообразных формах проявления позволяет получить ответы на следующие вопросы:

- как привлечь и воспитать новых потребителей;
- как повысить активность уже существующих потребителей;
- как научиться лучше понимать потребителей – их интересы, отношения и мотивацию;
- как создавать предложения и идеи, на которые с энтузиазмом откликнется целевая аудитория;
- как сделать свои мероприятия и услуги частью жизни потребителей, жизни территории, района;
- как фирме отстаивать свои интересы перед лицом налоговых и контролирующих органов;
- как фирмам сотрудничать друг с другом, с некоммерческими структурами, чтобы более эффективно достигать своих целей, нежели это возможно для каждого в отдельности;
- как строить долгосрочные стратегические планы в сегодняшней усложнившейся и быстро меняющейся обстановке;
- как модифицировать фирму и ее деятельность, чтобы лучше соответствовать требованиям внешней среды;
- как определить, насколько хорошо фирма удовлетворяет потребности потребителей и учредителей;
- как научиться финансовой ответственности «жить по средствам»;
- почему не только руководители, но и все сотрудники фирмы должны относиться к маркетингу серьезно, как к важнейшему критерию при принятии решений.

•

В экономической литературе сложилось разделение маркетинга на операционный и стратегический.

**Операционный маркетинг** – активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования, ориентированный на уже существующие рынки. Согласно Ф. Котлеру, при реализации операционного маркетинга коммерческие организации основываются на следующих основных подходах:

- *концепции совершенствования производства*, основанной на склонности потребителей к наиболее распространенным и доступным по цене товарам;
- *концепции совершенствования товара*, базирующейся на склонности потребителей к товарам наивысшего качества и с лучшими (*эргономичными*) эксплуатационными характеристиками;
- *концепции интенсификации коммерческих усилий*, предполагающей, что достичь желаемого уровня реализации своих товаров можно лишь при значительных усилиях в сфере сбыта и стимулирования спроса;
- *концепции собственного маркетинга*, предполагающей выявление имеющихся нужд и потребностей целевых рынков и их удовлетворении более эффективными способами, чем у конкурентов;
- *концепции социально-этического маркетинга*, предполагающей удовлетворение нужд и потребностей целевых рынков с одновременным укреплением благополучия потребителя и общества в целом.

**Стратегический маркетинг** – анализ потребностей физических лиц и организаций для определения привлекательности, конкурентоспособности продукции и прогнозирования глобального спроса на нее. Концепция стратегического маркетинга основана на постоянном и систематическом анализе потребностей рынка с целью разработки эффективных товаров, предназначенных для конкретных групп потребителей и обладающих особыми свойствами, отличающими их от товаров конкурентов и таким образом создающими производителю устойчивое конкурентное преимущество.

**Алгоритм общего маркетингового исследования** включает следующую цепочку действий: (а) определение проблемы; (б) разработка концепции исследования; (в) кабинетные маркетинговые исследования (обработка уже существующей вторичной информации, представляющей собой данные, собранные ранее для целей, отличных от решаемой в настоящий момент проблемы); (г) полевые исследования рынка (сбор и обработка данных специально для конкретного маркетингового анализа); (д) анализ конъюнктуры рынка; (е) исследование внешних рынков; (ж) имитационное моделирование (построение математической модели контролируемых и неконтролируемых факторов маркетинговой среды); (з) формирование маркетинговой информационной среды; (и) управленческое решение по проблеме.

**Алгоритм стратегического планирования маркетинга:** (а) ситуационный анализ; (б) определение видения (идеальной модели) и миссии организации; (в) определение цели организации; (г) выбор стратегии развития организации; (д) портфельный анализ деятельности (*хозяйственный портфель* – совокупность отдельных направлений деятельности и продуктов организации; *портфельный анализ* – инструмент, с помощью которого руководство организации выявляет и оценивает различные направления своей производственной деятельности с целью вложения ресурсов в наиболее прибыльные из их числа и сужения или прекращения наиболее слабых направлений деятельности); (е) имитационное моделирование принятия управленческого решения; (ж) выбор маркетинговой стратегии; (з) разработка плана мероприятий по реализации стратегии.

В условиях рыночных отношений, при наличии огромного количества факторов субъективного воздействия на предпринимательскую деятельность, развитие любого бизнеса без риска невозможно. **Риск** – возможная вероятность понести потери или не достичь намеченных целей деятельности. Как следствие, системность маркетинговых исследований, в том числе, призвана минимизировать риски фирмы (разновидность рисков, анализируемых в экономической литературе см. выше).

### **О специфике становления маркетинга в России**

Принципиальная возможность развития маркетинга в России была определена реформами 90-х годов, направленными на построение основных контуров рыночного хозяйства. В этот период началось формирование *маркетингового мышления*, причем не только у ведущих менеджеров, но и у руководителей низших звеньев и даже у рядовых сотрудников, что связано с быстро развивающейся *системой бизнес-образования и с усилением реальной зависимости доходов от рыночной судьбы продукта*. В большей мере это проявилось в торговле, финансах, сфере услуг, на предприятиях, выпускающих предметы потребления, особенно в малом бизнесе, в меньшей – на крупных предприятиях.

Тем не менее, сегодня действуют **факторы, ограничивающие развитие маркетинга в России** и определяющие его качественные отличия от классических моделей. Эти, неблагоприятные для фирм, факторы во многом связаны с недоразвитостью и нецивилизованностью рыночных отношений в России, «переходным» состоянием экономики, валютящим и половинчатым характером российских реформ, несовершенством законодательства.

Ряд факторов, определяющих специфику российского маркетинга, связан с самими российскими предприятиями. Так, значительная часть руководителей бывших государственных предприятий, оказавшись в почти рыночной среде, преследует не вполне рыночные цели. Кроме того, в отличие от многих западных предпринимателей, российские менеджеры поставлены в условия, когда сиюминутные интересы преобладают над долгосрочными. Главной особенностью поведения предпринимателей становится «ориентация на выживание».

Таким образом, лишь сравнительно небольшому числу российских фирм доступна **концепция собственно маркетинга**, ориентированная на индивидуальные запросы. Большинство фирм работает, в лучшем случае, в рамках **концепции интенсификации коммерческих усилий**. Еще сложнее обстоит дело в нашей стране с **социально-этическим маркетингом**. Причиной этого является, прежде всего, высокая степень монополизации и олигополизации российского рынка. Вместо долгосрочной стратегии кропотливой работы с потребителем и товаром такие предприятия предпочитают «быстрые деньги» за счет поддержания высоких цен при ограничении выпуска продукции (или реализации ее за рубежом в ущерб внутреннему предложению). И – главное – формирование маркетингового мышления происходит на фоне достаточного **противоречивого российского менталитета в целом, и экономического, в частности**. В части экономического менталитета наблюдается сочетание *труда на себя и труда на фирму*, что создает *двойственность мотивов трудовой деятельности работников*, не характерной для организационной культуры фирмы, работающей в рыночных условиях.

### **Ценностные основания анализа маркетингового подхода к управлению в контексте современной теории власти**

**Маркетинговый подход к управлению** предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя (повышение качества услуги, прежде всего). Другими словами, **управление маркетингом – это**

**управление спросом.**

К **традиционным формам власти** следует относить (а) власть при помощи «кну-та и пряника»; (б) власть, основанную на вере; (в) власть примера, или власть, основанную на харизме (греч. – дар божий, благодать), имеющей ментальные основания. Их объединяет то, что все они по сути **монологичны и субъект – объектны**.

Становление «рынка покупателя» с его маркетингом и прогрессирующая тенденция к функционированию «смешанной», социально – ориентированной рыночной (хозяйственной) системы востребовали **новые – диалоговые формы власти:**

**1. власть, основанную на партнерских отношениях** (создание реальных условий подчиненному для согласования интересов самоутверждения и самореализации подчиненных с целями организации);

**2. убеждение** (интенсивная передача своей точки зрения либо с помощью логических аргументов, либо эмоциональным воздействием). Убедить – это значит предоставить возможность свободного выбора. (При реализации данной формы власти необходимым условием является доверие к убеждающему, симпатия к нему, исключение оценочных суждений);

**3. переход к толерантной по своей сути концепции «Я – сообщение»** вместо «Ты – сообщение», то есть обнаружение собственных чувств по поводу конкретного поступка подчиненного, а не логика поиска виновного, то есть обвинение другого, что ведет к формированию у того чувства вины, а не открытия своих чувств.

**«Ты – сообщение»**

«Ты – разгильдяй...»  
 «Ты – безответственный человек...»  
 «На тебя трудно рассчитывать...»  
 «Ты всегда обманываешь (опаздываешь)...»

**«Я – сообщение»**

«Я вас очень уважаю и мне неловко...»  
 «Я считаю вас сильным работником и мне неприятно...»  
 «Я надеялась, что работа будет завершена сегодня, и меня расстроило...»

**4. Кооптация** (участие) предполагает привлечение подчиненных к процессу выработки управленческого решения: решение, которое принимает сам потенциальный исполнитель, выполнить гораздо легче и эффективнее, чем решение, которое тебе навязывают.

Как следствие, **монологичные** приводят к возникновению у исполнителей (подчиненных) неуверенности, безразличия к общему делу, подозрительности и зависти в коллективе; **диалоговые** формы власти способствуют открытости в коллективе, взаимовыручке, инициативности и ответственности.

**Специфическими средствами маркетинга являются миссия, фандрейзинг и брэнд.**

**Миссия** – идеология организации, определяющая ценности, нормы, принципы, видение (идеальный образ желаемого), в соответствии с которыми организация осуществляет свою деятельность.

**Примерный план «Обоснование миссии»** (для внутреннего пользования)

**1. Введение: общий обзор.****1.1. история вашего учреждения:**

- когда основано и с какой целью;
- достижения с основания и до наших дней.

**1.2. Особые черты и «сильные стороны» вашего учреждения:**

- уникальность;
- философия;

- месторасположение.
- 1.3. *Будущее вашего учреждения:*
  - что вы надеетесь совершить;
  - что, по вашему мнению, эти свершения будут значить для качества жизни той части общества, которой вы служите.
- 2. *Творческие активы и программы (проекты) вашего учреждения.***
  - 2.1. *Назначение программы (концепции) развития вашего учреждения и творческих программ (проектов), краткие сведения о них.* (Значение каждой из программ для качества жизни той части общества, которой вы служите).
  - 2.2. *Влияние программ (проектов):*
    - на качество предлагаемых вами услуг;
    - на создание особых возможностей для общества, создаваемых **только** вашим учреждением.
  - 3. *Надежды на завтра.***
    - 3.1. *Характеристика и приоритетность предполагаемых дополнений и изменений каждой программы (проекта).*
    - 3.2. *Характер и приоритетность планируемых новых программ (проектов).*
    - 3.3. *Необходимость повышения квалификации и/или пополнения штата работников.*
  - 4. *Ремонт и переоборудование помещений.*** (Указывается, в чем состоит важность каждого из мероприятий. Например, для реализации инновационных технологий, для повышения качества программ, для оптимизации использования площадей и др.).
  - 5. *Финансовый прогноз*** (приблизительно на три года или более).
    - 5.1. *Виды деятельности уже осуществляемые в настоящее время:*
      - предварительная оценка оперативных издержек (по годам, по пунктам, по программам и в порядке первоочередности);
      - ожидаемые доходы (по годам) для покрытия расходов согласно пунктам предыдущего раздела;
      - расхождение (сальдо) между двумя предыдущими статьями, что покажет, какие дополнительные фонды вам предстоит изыскать из других источников.
    - 5.2. *Предполагаемые дополнения к программам (проектам) и их расширение:*
      - предварительная оценка оперативных издержек (по годам, по пунктам, по программам и в порядке первоочередности);
      - ожидаемые доходы (по годам) для покрытия расходов согласно пунктам предыдущего раздела;
      - расхождение (сальдо) между двумя предыдущими статьями, что покажет, какие дополнительные фонды вам предстоит изыскать из других источников.
    - 5.3. *Планируемые новые программы (проекты):*
      - предварительная оценка оперативных издержек (по годам, по пунктам, по программам и в порядке первоочередности);
      - ожидаемые доходы (по годам) для покрытия расходов согласно пунктам предыдущего раздела;
      - расхождение (сальдо) между двумя предыдущими статьями, что покажет, какие дополнительные фонды вам предстоит изыскать из других источников.
  - 6. *Помещение и оборудование.***
    - 6.1. *Капитальные расходы:*
      - сумма расходов, приоритетность и сроки всех видов работ по ремонту помещений и пополнению оборудования.
    - 6.2. *Оперативные издержки:*
      - дополнительные оперативные издержки (по годам), которые понесет

учреждение по мере ввода в эксплуатацию отремонтированных помещений и оборудования.

**Примеры и отрывки из формулировок миссий различных организаций:**

1. Наша миссия – способствовать духовному развитию субъектов театрального процесса нашего города.
2. Наша миссия – сделать наше учреждение интереснее, доступнее и отзывчивее к нуждам наших партнеров и наших сотрудников.
3. Наша миссия: стремиться к совершенству содержания всех наших программ (проектов), которые бы углубляли понимание и предназначение смысла искусства театра для проектирования и реализации траектории развития жителей нашего города.

• **Фандрейзинг** – искусство завязывать дружбу. Только после того, как вы сумеете завоевать себе друзей, начнут появляться деньги. За всеми элементами фандрейзинговой кампании – разработка проектов, исследование и написание заявок на финансирование (фандрейзинговых писем) – стоят, прежде всего, ЛЮДИ, конкретные люди, которым все это адресовано.

Прежде чем приступить к написанию фандрейзингового письма, необходимо еще раз критически оценить формулировку миссии, работу по связям с общественностью, маркетинг и финансовую документацию с целью ответа на вопрос: «Все ли сделано нами, чтобы наша организация считалась в социуме открытой, понятной и приветливой по отношению к нашим потребителям?».

Фандрейзинговая деятельность делится на три фазы, применимые пари обращения к источникам любого типа:

1. **Подготовительная работа:** (а) изучение перспектив (прежде чем обратиться к какому-либо донору, нужно сначала разведать интересы его, стоящей за ним организации и подружиться с ним. Если вы будете «бить наугад», это вам, скорее всего, ничего не даст); (б) «окучивание» (умение заводить друзей); (в) таблицы пожертвований (она потребуется, если для вашего проекта понадобится финансирование из нескольких источников).
2. **Обращение за помощью:** Как просить: (а) Как поставить вопрос; (б) Кто помогает вам просить; (в) сроки проведения кампании.
3. **Выражение благодарности:** (а) благодарственное письмо; (б) другие способы выражения признательности.

**Место и функции брэндинга в структуре маркетинга**

Сверхцель маркетинговых технологий – формирование **брэнда**, то есть **товарной марки, обладающей суммой ожиданий, ассоциаций, эмоций, устоявшейся репутацией – одним словом, лояльностью (верностью) потребителей.**

**Брэндинг** – наука и искусство создания долгосрочного покупательского предпочтения к определенной товарной марке.

**Концепции создания брэндинга:**

- брэнд на основе известной личности;
- брэнд организации как института социума в целом;
- брэнд определенного мероприятия (проекта).

**Условия превращения имиджа (миссии) в брэнд** – приобретение известности на рынке услуг, закрепленных Уставом (Положением) организации (через связи с общественностью) и приобретение доверия у потребителя.

**Этапы формирования брэнда:**

1. создание визуально словесного выражения: товарный знак, фирменный стиль, слоган;
2. использование брэнда в деятельности: в деловых документах, в рек-

ламных мероприятиях, в рекламной сувенирной продукции (например, в календарях, дневниках и др.). 3. формирование брэнда: рамки брэнда, программа продвижения брэнда; анализ реализации программы с целью корректировки деятельности; 4. сложившийся брэнд: исследования, диагностика, программа дальнейшего развития (ибо покупательский вкус, как мода, изменчив).

**Менеджер по персоналу** – специалист, призванный эффективно использовать кадровый потенциал в целях успешной стратегии организации.

**Метод** (от греч. *methodos* – путь к чему-либо) – учение о происхождении, структуре и способах применения всей совокупности познавательных средств. В более широком смысле к методу науки относятся логика и весь разработанный в ее рамках научный аппарат. Поэтому метод можно в самом широком смысле определить как деятельность, направленную на достижение какой-либо цели. Метод науки, с одной стороны, отражает уже познанные законы исследуемой сферы окружающего мира, а с другой – выступает как средство последующего познания. Таким образом, **метод одновременно является и результатом процесса исследования, и его предпосылкой**. Сохраняя в себе свойства и законы изучаемого объекта, он в то же время **несет на себе отпечаток целесообразной деятельности познающего его субъекта. Объективное переходит в субъективное, и наоборот**.

Обычно метод исследования формируется на базе определенной **методологии, включающей в себя** (а) мировоззренческий подход; (б) исследование предмета, структуры и места данной науки в общей системе знаний и (в) собственно метод.

В ходе процесса познания происходит постоянное взаимодействие предмета (*фрагмента мира для себя*) и метода: *предмет предполагает определенный метод исследования, а метод формирует предмет*.

**Формальная логика** («слово», «разум», «закономерность») – (а) наука, изучающая мысль со стороны ее структуры, формы; (б) совокупность общезначимых форм и средств мысли, необходимых для рационального познания, к которым относят:

*Понятие* – оно фиксирует мысль о предмете. Обычно понятие определяется через более широкое понятие путем добавления к родовому признаку видового различия.

*Суждение* – это мысль, в которой утверждается или отрицается что-либо. Формой взаимосвязи суждений выступает умозаключение.

*Умозаключение* – прием (метод) мышления, посредством которого из некоторого исходного знания получается выводное (новое) знание.

#### **Методы исследования**

*Анализ* – метод научного (рационального) мышления; предполагает не только фиксацию частей, из которых состоит целое, **но и установление отношений между частями**. Служит установлению одинаковой структуры предметов, что позволяет переносить знание, полученное при изучении одних предметов на другие. В результате анализа общих свойств или отношений понятия о них сводятся к более общим и простым понятиям. Разделение классов (множеств) предметов на подклассы называют *классификацией*.

*Позитивный анализ* – исследуются взаимосвязи явлений (при данном анализе не



используется оценочное суждение: просто констатируется факт).

*Нормативный анализ* – исследуется то, как должна складываться рассматриваемая ситуация (при данном методе *используются оценочные суждения*: справедливо, несправедливо, плохо, хорошо).

*Синтез* – метод теоретического исследования, заключающийся в процедуре воспроизведения целого из частей.

*Индукция* – метод познания, заключающийся в обобщении, восхождении от конкретного к абстрактному, из знания о части объекта делается вывод о всем классе объектов. Источник предположительных суждений – гипотеза.

*Дедукция* – метод познания, форма мышления, содержанием которой является восхождение от абстрактного (общего) к конкретному. Предполагает из отдельного общего переходить к менее общим (частным) предположениям.

*Идеализация* – мыслительный процесс конструирования понятий об объектах, несуществующих в реальности, но имеющих прообразы.

*Моделирование* – методы исследования объектов на моделях (*отображении свойств и отношений реального объекта на специально созданном для этого материальном или идеальном объекте*). **Модель** – это абстрактная сущность, которая позволяет заменить объект исследования так, чтобы из нее можно было извлечь новые сведения об объекте исследования.

*Гипотетический метод* – структурный элемент научной теории; основан на гипотетико-дедуктивном суждении о законной связи явлений, для которой характерно: а) посылками данных рассуждений являются гипотезы и эмпирические обобщения; б) посылки противоречат теоретическим принципам или фактам; в) посылки противоречат принятым мнениям и убеждениям.

*Обобщение* – мыслительный переход от класса рассматриваемых отдельных объектов на более высокую ступень абстракции (восхождение от единичного к общему).

*Формализация* – метод отображения результатов мышления в точных понятиях, выражаемых в формализованном языке или знаковой форме.

*Абстрагирование* – метод научного познания; основан на формировании образа предмета, объекта, явления путем мысленного отвлечения от других (не существенных) признаков. Сущность – в нахождении общего метода решения множества однотипных задач.

*Генетический метод* – исследование явлений на основе анализа их развития. Реализуется в форме метода срезов, что позволяет выделить сущностные характеристики, причинные зависимости, уровни развития, фазы и стадии формирования определенных свойств, критических моментов развития.

*Сравнительно-исторический метод* – изучение явлений в сравнении (этапов развития одного и того же явления или разных явлений, существующих одновременно в различных стадиях развития); анализ возникновения в конкретно-исторических условиях объекта, его функций, хода развития, этапов развития, ограничений и др.

*Исторический метод* – изучение и описание процессов возникновения, развития и исчезновения явлений.

*Контент – анализ* – метод использования научного анализа текста с целью углубленного понимания содержания текста, социальной позиции автора текста, ценностных ориентаций и направленности коммуникатора.

*Эксперимент* – метод научного познания, состоящий в целенаправленном изучении действительности в контролируемых и направленных условиях.

*Сравнение* – метод определения сходств и различий явлений и процессов.

*Аналогия* – метод теоретического исследования, основанный на переносе свойств с известного объекта на неизвестный.

*Антиномия* (от греч. antinomia – против закона) – противоречие, в котором тезис и антитезис имеют равную силу.

*Апория* (от греч. aporia – затруднение, недоумение) – утверждение, противоречащее практическому опыту.

*Доказательство* – метод (процесс) обоснования истинности одной мысли с помощью других.

### **Методология системного исследования**

**Системное исследование** – это исследование, предметом которого является объект, представляющий систему, а системные характеристики такого объекта выражаются в результате исследования.

Таким образом, любое системное исследование должно фиксировать хотя бы некоторые характеристики, особенности системного объекта. Эти особенности и определяют **принципы системного исследования**.

1) **Исходным пунктом системного исследования является представление о целостности изучаемой системы.**

Целостность предполагает несводимость свойств целого к его составляющим, а также анализ составляющих элементов с точки зрения целого. В то же время целостность характеризует внутреннее единство объекта, его отдифференцированность от окружающей среды, а также сам объект, обладающий такими свойствами. Понятие целостности играет существенную роль в тех случаях, когда задача исследования заключается в получении синтетического знания об объекте и когда сам объект является достаточно сложным (например, в системных и структурных исследованиях, в которых ставится задача выявления и изучения конкретных механизмов, обеспечивающих целостность). Методологическое значение представления о целостности состоит в указании на необходимость выявить внутреннюю детерминацию свойств объекта и на недостаточность объяснения специфики объекта, когда его основные свойства и характеристики считаются детерминированными извне (например, из условий окружающей среды) или из целостности, включающей данный объект в качестве части (подсистемы).

Из сказанного вытекает два вывода: (а) *система* может быть понята как нечто целостное лишь в том случае, если она (в качестве системы) *противостоит своему окружению – среде*; (б) расчленение системы приводит к понятию *элемента – единицы, свойства и функции которой определяются в известных пределах взаимоотношениями со свойствами целого* (то есть, свойства целого не могут быть поняты без учета хотя бы некоторых свойств элементов и наоборот). Очевидно, что понятие «элемент» не тождественно понятию «атома»: «элемент» является таковым лишь по отношению к данной системе, причем даже в рамках этой системы он сам может рассматриваться как нечто сложное, например, как подсистема. Но и система как целое может рассматриваться в качестве подсистемы более широкой системы: Свердловское Отделение СТД РФ, с одной стороны, есть подсистема функционирующего в целом в России СТД как системы, а, с другой – как институт социума он есть целостный, самодостаточный система–объект.

2) Представление о целостности системы конкретизируется через понятие «связи», которое употребляется практически в любом системном исследовании. Связь – это такое отношение, которое преобразует объект в предмет: *если объект есть фрагмент мира сам по себе, то предмет есть фрагмент мира для нас*. В системах особое место занимают связи, которые лучше всего называть с и с т е м о о б р а з у ю щ и м и, каковыми (прежде всего) являются *связи управления*.

3) Совокупность связей и их типологическая характеристика приводят к понятиям «структура» и «организация» системы.

4) В свою очередь, структура системы может характеризоваться как по «горизонтали», так и по «вертикали», что приводит к понятиям «уровни системы» и «иерархии» этих уровней.

5) Специфическим способом регулирования многоуровневой иерархии является управление – *разнообразные по формам и по «жесткости» способы связи уровней, обеспечивающие нормальное функционирование и развитие системы.*

6) Поскольку иерархичность строения является специфическим признаком систем, *связи управления («прямые» и «обратные») можно рассматривать как одно из характерных выражений системообразующих связей.* Трудность их анализа (помимо всего прочего) заключается в том, что обычно *на разных уровнях управления происходит более или менее регулярное чередование жестко детерминированного и вероятностно-статистического способов управления.*

7) Наличие управления делает необходимой постановку при исследовании самоуправляемых систем *проблемы цели и целесообразного характера их поведения.*

**Номенклатура дел** – это систематизированный перечень заголовков дел с указанием сроков их хранения, оформленный в установленном порядке.

*В номенклатуру дел включаются все документы, образующиеся в деятельности организации, кроме технической документации и печатных изданий.*

При составлении номенклатуры дел организациям необходимо учитывать требования к номенклатуре дел, содержащиеся в Государственной системе документационного обеспечения управления, Основных правилах работы ведомственных архивов, перечня документов с указанием сроков хранения.

*Номенклатура дел организации разрабатывается специалистом, ответственным за организацию работы с документами, утверждается руководителем организации и вводится в действие с 1 января следующего календарного года.*

Номенклатура дел составляется по установленной форме и *включает реквизиты:* (а) наименование организации, (б) наименование вида документа, (в) дату, (г) индекс, (д) место составления, (е) гриф утверждения, (ж) заголовок к тексту, (з) текст, (и) подпись, (к) гриф согласования (одобрения).

**Содержательная часть** номенклатуры дел представляет собой таблицу **из 5 граф:**

– **в графе 1 «Индекс дела»** таблицы номенклатуры дел указывается делопроизводственный индекс дела, который должен включать *индекс структурного подразделения организации по классификатору подразделений* или индекс направления деятельности (при отсутствии структурных подразделений) *и порядковый номер дела* внутри данного подразделения или направления деятельности;

– **в графе 2 «Заголовки дела»** располагаются в определенной последовательности заголовки дел. *Состав заголовка дела образуют следующие элементы:*

- название вида (переписка, журнал и др.) или разновидности документов (приказы, указания, протоколы, решения и др.);
- название организации или его структурного подразделения;
- адресат или корреспондент документа;
- краткое содержание документов дела;
- название территории (местности), с которой связано содержание документов дела;
- даты, к которым относятся документы дела;
- указание на копийность документов дела.

Название вида заводимого дела или разновидности документов указывается в начале заголовка, а слово «Копии» – в конце заголовка. Например, «Приказы директора организации по основной деятельности за 2005 год. Копии».

В заголовках дел, предназначенных для группировки документов одной разновидности, эта разновидность указывается во множительном числе. Например, «Протоколы заседания аттестационной комиссии организации за 2005 год».

В заголовках дел, содержащих плановую или отчетную документацию, указывается период времени (месяц, квартал, год) на (за) который составлены документы, вид документа (план, отчет) и автор. Например, «Годовой план повышения квалификации специалистов организации на 2006 год».

Дела по вопросам, не разрешенным в течение одного года (или заранее запланированным на среднесрочный период), являются «переходящими» и вносятся в номенклатуру дел следующего года с тем же индексом.

**В номенклатуру дел также включаются справочные картотеки, журналы учета документов.**

– **графа 3 «Количество томов»** заполняется по окончании календарного года;

– **в графе 4 «Срок хранения и номер статьи по перечню»** указывается срок хранения дела и номер статьи со ссылкой на перечни или примерные номенклатуры дел;

– **в графе 5 «Примечание»** проставляются отметки: о незаведении дел («дело не заведено»); о переходящих делах; об уничтожении дел; о месте хранения подлинников. Здесь же даются название перечней, из которых взяты сроки хранения документов.

**Организатор** – одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку организационных структур и других форм организации деятельности персонала, наиболее эффективных в заданных условиях.

**Организационная (корпоративная) культура** – совокупность норм и правил (писаных и неписаных), которые формируются в процессе адаптации организации к условиям внешней среды, и работа самой организации как результат успешного разрешения внутренних проблем.

**Внешние признаки организационной (корпоративной) культуры организации:** (а) определенный профессиональный язык (понятия, которые все на устах, например, «проект», «дом, согревающий сердца», «толерантность», а также язык документирования деятельности (сочетание «бюрократического» и человеческого и др.); (б) мифы о героях (истории о людях, в том числе бывших коллегах, имена которых чаще всего упоминаются в разговорах с каким-то поступком или действиями); (в) символы (например, логотип организации и Дома актера); (г) процедуры (каким образом выполняется работа, как проводятся плановые мероприятия, «оперативки» и др.).

**Атрибуты организационной (корпоративной) культуры:**

1. осознание себя и своего места в организации;
2. ценности и нормы, «шаблоны» поведения в организации;
3. коммуникационная система и язык общения;
4. имидж – целенаправленно сформированный образ, выделяющий определенные ценностные характеристики, призванные оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо, в целях популяризации, рекламы; проявляется во внешнем виде, деловом стиле общения, одежде и др. субъектов организации;
5. организация питания сотрудников, привычки и традиции в этой области;
6. осознание времени, отношение к нему и его использование;
7. взаимоотношения между руководителями и сотрудниками (штатными) СО СТД РФ; между штатными работниками СО СТД РФ и посетителями Дома актера;

8. вера во что-то или расположение к чему-то (успех, свои силы и др.);
9. процесс развития работника (уровень квалификации, интеллекта, мышления);
10. трудовая этика и моделирование.

**Организационная (корпоративная) культура поддерживается:**

- тем, кому/чему уделяется внимание;
  - тем, как оценивается и контролируется деятельность членов организации;
  - способами/методиками реагирования на конфликтные (критические) ситуации;
  - моделированием ролей не только в должностных инструкциях, но и при неформальном общении;
  - системой/не системой обучения персонала;
  - критериями мотивации;
  - критериями в кадровой работе
- и такими *элементами культуры как*:
- *ритуалы* – выработанные обычаи или установленный порядок совершения чего-либо; церемониал;
  - *обряд* – традиционное действие, заключающееся в символическом представлении и психологической актуализации высших (в том числе и священных) смыслов человеческого бытия;
  - *традиция* – всеобщий родовой опыт культуры, принявший устойчивый характер, закрепленный в определенных стереотипах и правилах культурной деятельности;
  - *новаторство* – отклонение от традиционного опыта, связанное с его творческим развитием.

**Организационная культура** (обладая различными уровнями: поверхностный, подповерхностный, глубинный (в зависимости от преобладания элементов того или иного уровня) **бывает субъективной и объективной.**

Субъективная организационная культура является основой формирования **управленческой культуры, или стиля управления** – совокупности наиболее характерных и устойчивых методов решения задач, используемых руководителем, манера его поведения по отношению к подчиненным. Например, согласно классификации Харрисона можно выделить:

- *ролевую культуру* организации – ориентирована на выполнение процедур и правил (латентно *для управленца главное здесь* – организовать возможно более точное следование процедурам и правилам, создать и поддержать систему контроля за тем, как они выполняются);
- *культуру, ориентированную на власть и силу* – организация ориентирована на ценности, представления, ожидания руководителя (положительно, если первое лицо за рост и развитие организации);
- *культуру, ориентированную на задачу* – основной деятельностью является командный метод работы, когда группа заинтересованных людей объединяется для решения какой-либо проблемы (ценится умение работать в команде и брать на себя ответственность за решение и результаты). *Задача руководителя* – создавать условия для работы (систему стимулов и поощрений групп, поддерживать способ деятельности, обеспечивать обмен информацией между группами);
- *культуру, ориентированную на людей* – во главу ставятся личные достижения человека, его личный профессионализм, компетентность и успех. *Задача руководителя* – организовать условия для развития личной компетентности каждого члена организации.

**Оферта** – письменное предложение о заключении контракта.

**Паблик рилейшнз, PR** – 1) наука и искусство анализа тенденций развития взаимоотношений определенного социального субъекта (организации, фирмы, политической партии, органа власти и управления и др.) с различными социальными институтами и общностями (агентами внешней среды, прогноза и оценки возможных последствий планируемых действий и мероприятий, их влияния на престиж, репутацию, имидж данного субъекта; 2) практика деятельности соответствующих профессиональных консультантов и специализированных структурных подразделений, которая включает: сбор необходимой информации, ее анализ и выдачу рекомендаций руководству (организации, фирмы и др.); разработку и осуществление программ действий, ориентированных на достижение соответствующих целей.

**Главная цель PR** – установление двустороннего общения для выявления общих представлений или интересов, достижение взаимопонимания, основанного на знании и широкой информированности, создание атмосферы доверия.

**План** – описание, картина, модель намеченного будущего состояния организации как системы в целом; план фиксирует показатели, характеризующие состояние системы в конце *планового периода*, определяет пути, способы достижения желаемых рубежей, необходимые для этого ресурсы.

**Проблема** (др. греч. – преграда, трудность, задача) – четко сформулированный вопрос или комплекс вопросов, возникший в процессе деятельности, познания. *Проблемность человеческого бытия проявляется в его противоречивости, неопределенности, непредсказуемости, рискованности.* В узком смысле **социальная проблема** – это форма существования и выражения противоречия между уже назревшей необходимостью определенных общественных действий (преобразований) и недостаточными еще условиями ее реализации.

В теории познания *проблема* – четко сформулированный вопрос или комплекс вопросов, возникший в процессе познания. Постановка проблемы возможна до начала исследования, в ходе исследования и в ходе его завершения. Если проблемы сформулированы до начала исследования, такие проблемы называют *явными*, если нет – то *неявными*. Методы решения проблемы могут быть известны заранее, а могут быть найдены в процессе работы. В зависимости оттого, что известно (формулировка проблемы, метод ее решения или ответ), можно дать простейшую типологию *проблемных ситуаций* (см. табл. 1).

Таблица 1.

Типы проблемных ситуаций: явные и неявные

№	Сформулирована проблема	Метод решения проблемы	Решение проблемы	Название проблемных ситуаций
1	+	+	+	Показательные задачи
2	+	+	–	Типовые задачи
3	+	–	+	Риторические проблемы
4	+	–	–	Классические проблемы
5	–	+	+	«От правильного ответа – к правильному вопросу»
6	–	+	–	«Метод ищет применения», что порождает догму
7	–	–	+	Софизмы, парадоксы,
8	–	–	–	апория

•  
**Проект** – замысел, идея, образ, воплощенные в форму описания, обоснования, расчетов, чертежей, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации.

**Рабочее место** – оснащенная необходимыми техническими средствами **пространственная зона**, в которой совершается трудовая деятельность работника или группы сотрудников.

**Развитие** – закономерное, направленное качественное изменение материальных и идеальных объектов.

**Решение** – 1. *В теории систем* любое решение есть выбор оптимального способа действия из множества вариантов (альтернатив). 2. *В теории информации* – решение есть результат обработки всей поступающей в управляющую подсистему информации по каналам «обратной связи».

**Руководитель** – одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с *ответственностью за расстановку кадров, правильное понимание и выполнение подчиненными поставленных задач*.

**Система** – совокупность элементов, находящихся в отношениях и связанных друг с другом, которая, взаимодействуя с внешней средой, образует определенную целостность.

**Системный анализ** – систематизированный способ мышления, в соответствии с которым процесс обоснования решений базируется на определении общей цели деятельности множества подсистем (отделов, служб) организации, планов их развития, а также показателей и стандартов работы.

**Сознание** – *способность человека оперировать образами социальных взаимодействий с предметами, природных и культурных связей, отделенными от непосредственных контактов с людьми и актов деятельности, рассматривать эти образы в качестве условий, средств, ориентиров своего поведения. Сознание можно трактовать и как уровень психики, как совокупность психических способностей, обеспечивающих включение в саморегуляцию и самоориентацию человека социальных и культурных схематизмов деятельности, опосредованных ими природных связей и космических ритмов.*

**Способность человека соединить образ своей деятельности с образами различных социальных взаимодействий** служит необходимым условием реализации социальных связей и, соответственно, общественной жизни.

Сознание человека, как особого рода его связь с миром, носит «нелинейный» характер: в нем сопрягаются различные отношения человека к людям, вещам, природе, подкрепленные разделенным характером деятельности, в которой он обособлен от людей и зависим от них. Сама эта *способность сочетать разнообразные – явные и скрытые – связи оказывается невидимым «центром» сознания*. Сформированность этой способности обуславливает зрелость, «вменяемость» сознания. Ее деградация ведет к распаду сознания.

•  
**Социальная система** – это упорядоченность в определенном отношении взаимодействующих индивидов, вещей, процессов, образующая интегративные качества, не свойственные составляющим ее компонентам.

Характерными признаками социальных систем являются их *органичность* и *целенаправленность*.

**Органичная система** есть саморазвивающееся целое, которое в процессе своего развития проходит последовательные этапы усложнения и дифференциации.

**Целенаправленными** называются системы, поведение которых детерминируются прежде всего не внешними причинами, а внутренними, то есть подчинено детерминации, идущей от **образа «желаемого будущего» – цели** (см. Табл. 2. «Функции цели в управленческой деятельности»).

Таблица 2.

### Функции цели в управленческой деятельности

Функция	Комментарии и пояснения
Смыслообразующая	Цели придают коллективной и индивидуальной деятельности осмысленность.
Моделирующая	Цель задает модель желаемого будущего, качество которой во многом определяет успех деятельности.
Критериальная и эталонная	Достижение и не достижение цели, как правило, выступают в качестве важнейшего критерия общей оценки деятельности; в процессе деятельности, а также при контроле цель выполняет и роль эталона, с которым можно сопоставить реальный результат.
Прогностическая	Научно обоснованная цель несет в себе прогноз вероятного будущего.
Мотивационная/стимулирующая	При принятии решения цель выступает в роли побудителя к началу действия, отправного пункта деятельности; «цель не только пускает действие, но и продолжает стимулировать духовные и физические усилия человека на протяжении всего процесса. Это побуждающее действие цели есть проявление выражающейся в ней потребности» (М. Г. Макаров).
Программообразующая/планообразующая	Цель лежит в основе любых программ и планов деятельности, так как культура, как и воплощающая ее духовная и материальная деятельность, есть система исторически развивающихся надбиологических программ человеческой деятельности, поведения и общения, выступающих условием воспроизводства и изменения социальной жизни.
Организирующая	Различия в целях (как следствие выполняемых функций) лежит в основе создания различных групп и подразделений, что вызывает потребность в специализации и координации работ.
Селективная	Понимание цели всегда предопределяет выбор средств ее достижения.
Консолидирующая	Цель может быть предметом, вокруг которого может произойти сплочение, объединение людей.
Развивающая	Цель, если она является достаточно напряженной и бросающей вызов профессионализму работника, мобилизует их силы и возможности, что ведет к личностному и профессиональному росту людей и развитию потенциала коллектива.
Системообразующая	Цель аккумулирует, объединяет вокруг себя всю деятельность, делает ее реальной системой.



**Средства** – как материализованные предметные способы «работы» с содержанием используются в единстве с методами.

**Структура** – взаимосвязь (взаимодействие между составляющими систему материальными объектами, в результате чего возникают целостные, системные качества, которыми не обладают ее элементы) и отношения между элементами материальной или концептуальной системы.

#### **Структура решения нестандартных мыслительных задач**

По мере возрастания абстрактного по отношению к чувственному и от него к конкретному можно проследить следующую цепочку мыслительных операций: *сравнение* > *обобщение* > *абстракция* > *классификация* (группировка объектов по существенным признакам) > *систематизация* (в отличие от классификации, иногда допускает выбор в качестве основания малосущественных признаков (например, алфавитные каталоги), удобных в оперативном отношении) > *конкретизация* (познание целостного объекта в совокупности его существенных взаимосвязей, теоретическое воссоздание целостного объекта); *конкретизация* – *высший этап в познании объективного мира*).

Формальные структуры мыслей и их сочетания называются *формами мышления*. Различаются три формы мышления – *суждение, умозаключение и понятие*.

**Суждение** – определенное знание о предмете, утверждение или отрицание каких-либо его свойств, связей и отношений. Формирование суждения происходит как формирование мысли в предложении. **Суждение – такое предложение, в котором утверждается взаимосвязь объекта и его свойства.** В зависимости от содержания отражаемых в суждении предметов и их свойств различаются *виды суждения: частное и общее, условные и категорические, утвердительные и отрицательные*. Не следует забывать, что в суждении выражаются не только знания о предмете, но и *субъективное отношение человека к этому знанию, различная степень уверенности в истинности этого знания*.

**Умозаключение** – *оперирование тем общим*, что заключено в единичном. (Одной из распространенных ошибок в индуктивных суждениях является поспешное обобщение без достаточных оснований).

**Понятие** – *форма мышления*, в которой отражаются существенные свойства однородной группы предметов и явлений. Чем более существенные признаки предметов отражены в понятии, тем эффективнее организуется деятельность человека. (Так, современное понятие «строение атомного ядра» дало возможность практического использования атомной энергии).

**Итак, в мышлении моделируются объективные существенные свойства и взаимосвязи явлений, они объективируются и закрепляются в форме суждений, умозаключений и понятий.**

Предлагаем (см. схема 1) сравнить собственный опыт с рекомендованной методологией научного исследования – «Структурой решения нестандартных мыслительных задач<sup>5</sup>».

Представленная структура отражает логику исследования, опираясь на которую можно эффективно управлять (создавать условия) аналитической деятельностью в процессе написания аналитических (служебных) записок.

Рассмотрим заявленные на схеме 1 этапы содержательно, с позиции вычленения проблем, которые (как правило) в недостаточной степени реализуются в текстах аналитических документов.

<sup>5</sup> Еникеев М.И., Кочетков О.Л. Общая, социальная и юридическая психология. Краткий энциклопедический словарь. – М., 1997. С. 114.

С позиции психологии **проблема есть осознание вопроса, подлежащего исследованию**. (При этом важно отчлнить подлинную проблему от псевдопроблемы).

**Формулировка проблемы** – начальное звено взаимодействия субъекта познания с объектом познания. Если проблема взаимодействует с познавательной базой субъекта познания, позволяет ему наметить искомое, которое он может найти путем некоторых преобразований исходных условий, возникает задача. **Задача – структурно организованная проблема**. При этом неизвестное изыскивается благодаря его скрытым объективным взаимосвязям с известным.

**Познавательная задача** подразделяется на систему *оперативных задач*; *определить систему задач* – значит выделить в проблемной ситуации стартовые условия познавательной деятельности и их взаимосвязь с искомым.

**Преобразование проблемной ситуации в проблему, а затем в систему оперативных задач – первый, исходный акт познавательно-поисковой деятельности**.

При этом устанавливается, **что можно узнать из имеющихся данных и какие новые сведения необходимы для выполнения всей программы поиска** (другими словами, снова нужна и н ф о р м а ц и я).

Задачи, которые решает человек, могут быть для него простыми и сложными: это зависит от запаса знаний у индивида, уровня овладения им способами решения задач данного класса.

Типы задач определяются теми способами мыслительной деятельности, которые лежат в основе их решения. Все познавательно-поисковые задачи по объективному содержанию делятся на три класса: 1) задачи на распознавание (установление принадлежности данного явления к определенному классу объектов), 2) задачи на конструирование, 3) задачи на объяснение и доказательство. (Если **объяснение** – использование приемов установления достоверности суждений относительно каких-либо явлений – представляет собой чаще всего **прием логического следования**, то **доказательство** – мыслительный процесс утверждения истинности какого-либо положения (тезиса) системой других аксиоматических суждений – **востребует сначала** изыскания исходного аргумента, **а затем** – системы связующих аргументов, подводящей к итоговому выводу).

Задачи на доказательство решают со ссылкой на организацию объекта, присущие ему устойчивые структурные взаимосвязи, выявление функциональных взаимосвязей объектов.

Схема 1.

### Структура решения нестандартных мыслительных задач

Условия возникновения	Стартовый этап	Вероятностное прогнозирование	Исследование следствий, выведенных из гипотезы	Итоговый результат (логические операции)
Проблемные ситуации, определенные и неопределенные	Формулировка проблемы, определение системы задач	Выдвижение версии, использование эвристик	Использование познавательных приемов анализ через синтез, интерпретация, экстраполяция, интерполяция, мысленный эксперимент	Система достоверных суждений, выводное умозаключение

Система мыслительных операций: сравнение, обобщение, абстрагирование, конкретизация, систематизация.  
Циклическая взаимосвязь анализа и синтеза

К сложным задачам относятся нетиповые, нестандартные задачи, **к наиболее сложным – эвристические**: задачи с неполными исходными данными, возникающие в многозначных исходных ситуациях (например, при исследовании неочевидного поведения (рефлексии) оппонента в конфликтной ситуации). Как следствие, **первоочередным эвристическим действием должно являться расширение информационного поля задачи** (для уменьшения пространства неопределенности) путем преобразования исходной информации. Один из приемов этого преобразования – дробление проблемы на ряд частных проблем, формирование «дерева проблем».

**Центральное звено решения задачи** – выявление принципа, общей схемы, способа ее решения. Для этого необходимо **видение конкретного как проявления общих взаимосвязей**, объяснение возможных причин явления высоковероятностными предположениями – гипотезами. Если задача – информационная система с рассогласованными ее элементами, то **гипотеза – первая проба согласования ее элементов: на этой базе человек мысленно изменяет проблемную ситуацию в различных высоковероятностных направлениях**.

Формируя модельно-вероятностный образ исследуемого события, познающий субъект использует различные методы: аналогию, интерполяцию, экстраполяцию, интерпретацию, мысленный эксперимент.

**Аналогия** (сходство) – сходство различных явлений в каких-либо отношениях, на основе которого делается вывод о возможном наличии у исследуемого объекта определенных свойств. Метод аналогии способствует отражению в нашем сознании наиболее распространенных связей и отношений. Сходные в одном отношении объекты, как правило, бывают сходны и в другом. Однако *по аналогии можно получить лишь вероятностное знание*. Предположения по аналогии должны подвергаться проверочным действиям. Чем в большем числе существенных признаков сходны объекты, тем выше вероятность их сходства и в других отношениях. (Различаются аналогия свойств и аналогия отношений.)

Методом **экстраполяции** (сверх, изменяю) – решаются задачи, допускающие перенос знаний об одной группе явлений на другую группу, обобщение явления в целом по его части.

Метод **интерпретации** (толкование, разъяснение) – означает истолкование, раскрытие смысла события.

Общим способом решения нестандартных задач является **вероятностно-информационное моделирование**.

Вероятностные информационные модели увязывают отдельные стороны происхождения в пространственно-временном и причинно-следственном отношениях. Из сказанного следует, что **вероятностное моделирование – второй необходимый этап решения нестандартных задач**.

**Третий этап решения задачи – проверка гипотезы, предположения**. Для этого из **версии выводятся все возможные следствия, которые и соотносятся с имеющими фактами**. Существенное значение при этом имеет воссоздающее воображение исследователя – его способность образно представить динамику реально происходящего события, те его признаки, которые неизбежно должны отразиться в окружающей среде, способность исследователя оценить и объяснить фрагменты явления в свете логики целого.

Если при выдвигании гипотезы, версии мысль идет от частного к общему, то при ее проверке – от общего к системе частных проявлений, используется **дедуктивный** метод. При этом должны быть проанализированы все необходимые и возможные проявления общего в частном.

На четвертом, заключительном, этапе решения задачи сопоставляются получен-

ные результаты с исходным требованием. Их согласование означает создание **достоверной информационно-логической модели** исследуемого объекта, решение поставленной задачи. Достоверная информационная модель исследуемого события формируется в результате выдвижения и проверки такой версии, **все следствия которой реально подтверждены и дают всем фактам единственно возможное объяснение.**

**Субъект** – человек, вступающий в контакт с миром, изменяющий предметную обстановку своего бытия и самого себя (свои качества и силы) в процессе решения практических и духовно-теоретических задач.

**Технология** – последовательность и комбинация операций, выбираемые субъектом по критериям эффективности воздействия на объект.

**Управление:**

**> с позиций системного подхода** управление есть функция организованных систем различной природы (социальной, биологической, технической и др.), заключающаяся в целенаправленном воздействии на систему ее элементы для сохранения структуры и состояния системы (функционирования) или прихода ее в другое состояние (развития) в соответствии с целью функционирования системы;

**> в психологии управления** само управление рассматривается как процесс организации и регулирования отношений в системе общественных связей, направленный на достижение обоснованной цели необходимыми средствами, способами воздействий, оптимальными решениями, регулируемый и контролируемый в процессе реализации поставленной цели;

**> в теории информации** оно есть целенаправленное информационное воздействие одной системы на другую с целью изменения ее поведения в определенном направлении.

Системный подход к управлению, в свою очередь, востребует рассматривать управление как деятельность, а психология управления акцентирует внимание на том, что в организациях, основанных на формальных основаниях (принципах) взаимодействие общающихся сторон должно следовать закономерным принципам и правилам делового общения, объектом которого является Дело.

Из сказанного вытекает, что **управление можно рассматривать и как вид деятельности, и как средство воздействия, и как общение.**

**Управление как деятельность.**

**Объект** – человеческая деятельность.

**Предмет** – управление.

Элементы структуры человеческой деятельности, обособившиеся в ходе разделения и кооперации общественного труда, образуют **управленческий процесс**, структура которого включает в себя: цель, принципы, содержание, методы, средства и формы.

**Цель** – представляемое и желаемое будущее событие, осуществление которых является промежуточным, причинным членом на пути к цели, которая есть четко сформулированное представление результата нашего действия.

**Принципы** – в субъективном смысле – основное положение, предпосылка (принцип мышления); в объективном смысле – исходный пункт, первооснова, самое первое (реальный принцип, принцип бытия): то, исходя из чего существует или будет существовать (Аристотель).

**Содержание** – цели, ценности, смысловые установки, культура и технологии (часть опыта поколений, которая передается управляющей системой исполнителям).

**Методы** – способы достижения определенной цели, совокупность приемов или

операций практического освоения действительности.

**Средства** – как материализованные предметные способы «работы» с содержанием. Используются в единстве с методами.

**Формы** – прежде всего внешнее очертание, наружный вид предмета, внешнее выражение какого-либо содержания, а также внутреннее их строение. Структура; определенный и определяющий порядок предмета или порядок протекания процесса, в отличие от его содержания и содержимого.

**Инструменты управления (как воздействия):**

**«Иерархия»** – организация общественных (социальных) связей, где основное средство воздействия – *отношения власти – подчинение, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ и др.*

**«Культура»** – вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой *ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе.*

**«Рынок»** – *сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле – продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя (рыночная экономика – это сочетание свободы и ограничения).*

В практике управления сегодня эффективно реализуются так называемые **современные подходы к управлению**.

1. При **системном подходе** *открытая система* (объект) рассматривается как *целостность взаимосвязанных элементов, имеющих выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь.*

2. При применении **комплексного подхода** должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические (при необходимости – политические, демографические и др.) аспекты управления и их взаимосвязи.

3. **Интеграционный подход** к управлению на исследование и усиление взаимосвязей: 1) между отдельными подсистемами и элементами системы; 2) между стадиями жизненного цикла организации (рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение); 3) между субъектами управления по горизонтали.

4. **Маркетинговый подход** предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя: повышение качества услуги (прежде всего).

5. Сущность **функционального подхода** к управлению заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций (ролей), которые нужно выполнить для ее удовлетворения (Если идти от объекта – будет простое функционирование, а не развитие).

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

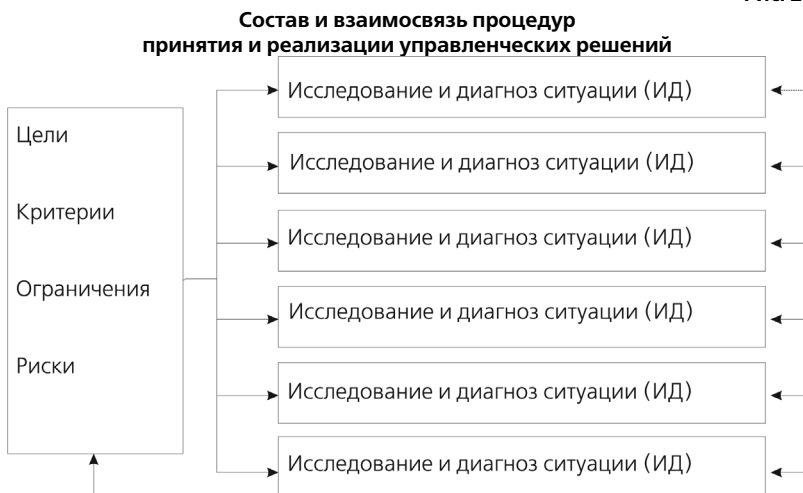
7. **Воспроизводственный подход** ориентирует на развитие (расширенное воспроизводство интенсивным путем, а не экстенсивным путем) формирующих его факторов (культурную услугу творят помимо «капитала» и «земли») социальные, психологические, информационные, научные и художественно-творческие ...

8. **Процессный подход** рассматривает функции управления как взаимосвязанные: процесс управления является общей суммой всех функций, серией непрерывных взаимосвязанных действий (См. Рис. 1, 2).

9. Сущность **нормативного подхода** заключается в установлении нормативов

- управления по всем подсистемам системы управления:
- целевой* – показатели качества театрализованно культурных услуг, параметры их рынка; показатели социального развития, коллектива;
  - обеспечивающей* – характеристики элементов внешней среды в вопросах законодательно-правовых условий, финансовой и налоговой политики государства, экологической среды, духовной среды, жилищно-бытовых и семейных условий субъектов Отделения, природно-географической среды;
  - функциональной* – нормативы качества планирования профессиональной и управленческой деятельности, качества учета и контроля, нормативы мотивации и стимулирования труда обеспечивающей подсистемы.
10. Сущность **количественного (математического) подхода** заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических методов, экспертных оценок, системы баллов и др.
11. Сущность **административного подхода** заключается в регламентации (правила, порядок, распорядок, режим) функций, прав, обязанностей, продолжительности процессов и др. в нормативных актах (приказах, распоряжениях, инструкциях, положениях, стандартах и др.).
12. Целью **поведенческого подхода** является оказание помощи работнику, ученику, родителю в осознании своих собственных потребностей, возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук для повышения эффективности ОУ за счет эффективности ее человеческих ресурсов.
13. **Ситуационный подход** концентрируется на том, что пригодность методов управления определяется конкретной ситуацией (в том числе и педагогической).
14. **Информационный подход.**

Рис. 2.



**Управление информационными ресурсами организации.**

*Информационные ресурсы организации* – весь имеющийся объем информации в информационной системе: это весь объем знаний, отчужденных от их создателей, зафиксированный на материальных носителях и предназначенный для общественного пользования.

*Информационная система организации* – информационный контур, обеспечива-

ющий взаимодействие управляющей части организации и управляемого процесса, вместе со средствами сбора, передачи, обработки и хранения информации о целях управления, о состоянии управляющего процесса, об управляющих воздействиях.

Управление информационными ресурсами организации означает:

- оценку информационных потребностей на каждом уровне и в рамках каждой функции управления (целеполагание/стратегополагание; планирование/регулирование; мотивация/стимулирование; гуманизация/корпоративность (на базе корпоративной культуры); организация/координация; контроль/оценка);
- изучение и рационализация документооборота организации; стандартизация и унификация типов и видов документов; типизация информации и данных;
- преодоление проблемы несовместимости типов данных;
- создание системы управления данными и др.

Рис.2.

### Матрица взаимосвязи системных функций управления

	ИД	СП	РА	ПР	УП	ОР
ЦС						
ПР						
ОК						
МС						
ГК						
КО						

**Управленец** – одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей.

**Функционирование** – циклическое воспроизведение постоянной системы связей и отношений.

**Функция** – роль, которую выполняют различные процессы и структуры по поддержанию целостности и устойчивости систем, частями которой они являются.

**Ценности** – сложившиеся в условиях цивилизации и непосредственно переживаемые людьми формы их отношения к общезначимым образцам культуры и к тем предельным возможностям, от осознания которых зависит способность каждого индивида проектировать будущее, оценивать «иное» и сохранять в памяти прошлое.

**Юридическая сила документа** – свойство документа быть подлинным доказательством фактов, событий, действий. Документ имеет юридическую силу при наличии: даты; подписи; печати и грифа утверждения (в необходимых случаях); нотариального удостоверения (для документов, определенных нормативными правовыми актами).

# Наиболее употребительные словосочетания в деловом тексте

**Акт** – совершать, составлять, подписывать, утверждать

**Активность** – повышать (син. активизировать), проявлять (син. активизоваться)

**Анализ** – давать, делать, подвергать (син. анализировать)

**Архив** – обрабатывать, принимать, сдавать в, создавать

**Вакансия** – замещать, иметь

**Взнос, взносы** – вносить, делать, платить, принимать, собирать

**Виза** – выдавать, давать, получать, ставить

**Влияние** – иметь, оказывать, ослаблять, распространять, усиливать

**Внимание** – акцентировать, завладевать, задерживать, заострять, заслуживать, концентрировать, направлять, обращать, оказывать, ослаблять, оставлять без, оставивать, предлагать вниманию, приковывать, принимать во, проявлять, сосредотачивать, требовать, уделять, усиливать, фиксировать

**Возможность** – давать, изучать, иметь, исключать, использовать, исчерпывать, лишать, находить, обеспечивать, открывать, получать, пользоваться, предоставлять, создавать, терять, упускать, учитывать

**Возражение** – встречать, выдвигать, вызывать, выступать с (син. возражать), иметь, снимать

**Вопрос, вопросы** – выдвигать, выяснить, задавать (син. спрашивать), затрагивать, исчерпывать, обращаться с, обсуждать, отвечать на, пересматривать, решать, разъяснять, рассматривать, решать, согласовывать, ставить под, улаживать, урегулировать

**Вывод, выводы** – делать, приходиться к, приводить к

**Выполнение** – обеспечивать, организовывать, проверить, способствовать выполнению

**Гарантия** – давать (син. гарантировать), иметь, получать, служить гарантией

**Действие, действия** – вводить в, вести действия (син. действовать), вступать в, направлять, находиться в, оказывать (син. воздействовать, действовать), подпадать под, предпринимать, пресекать, приводить в, производить, распространять, согласовывать

**Дело, дела** – вести, вмешиваться, возбуждать, заводить, заниматься, запутывать, запускать, иметь, налаживать, передавать, переходить к, прекращать, претворять в, принимать, приниматься за, проваливать, распутывать, рассматривать, сдавать, служить делу, тормозить, улаживать

**Деятельность** – ограничивать, прекращать, претворять, развертывать, развивать, тормозить

**Довод, доводы** – исчерпывать, обосновывать, оспаривать, приводить, разбивать

**Договор** – аннулировать, заключать, нарушать, подписывать, порывать, про-



длевать, разрывать, расторгнуть, ратифицировать, соблюдать

**Доклад** – выступать с, готовить, делать (син. докладывать), писать, заслушивать, представлять, составлять, читать

**Документация** – пересматривать, представлять, совершенствовать, унифицировать

**Должность** – восстанавливать, вступать в, занимать, отстранять от, получать, поступать на, снимать с, устранять от

**Доход** – давать, извлекать, получать, приносить, распределять

**Жалоба** – отвечать на, отклонять, подавать (син. жаловаться), рассматривать, удовлетворять

**Заключение** – давать, делать (син. заключать), приводить к, строить

**Замечание** – высказывать, делать, получать, учитывать.

**Запрос** – делать (син. запрашивать), обращаться с, посылать, предъявлять, удовлетворять

**Заявка** – выполнять, давать, делать, принимать, подавать, отклонять, удовлетворять

**Заявление** – выступать с (син. заявлять), делать, отклонять, подавать, подписывать, удовлетворять

**Значение** – иметь (син. значить), определять, переоценивать, преувеличивать, преуменьшать, приобретать, придавать, получать, терять, утрачивать, уяснять

**Изготовление** – обеспечивать, организовывать

**Изменение** – вносить (син. изменять), претерпевать (син. изменяться), предусматривать

**Инвентаризация** – проводить, производить

**Инициатива** – брать на себя, владеть, выступать с, овладеть, поддерживать, подхватывать, проявлять, развивать, связывать, сдерживать, сковывать, сохранять, терять, удерживать, упускать, уступать

**Инструкция** – выполнять, давать (син. инструктировать), получать, разрабатывать

**Интерес, интересы** – возбуждать (син. интересоваться), вызывать, выражать, задевать, затрагивать, защищать, отвечать интересам, охранять, предавать, представлять, пробуждать, проявлять (син. интересоваться), развивать, служить, снижать, соблюдать, учитывать, терять, утрачивать, ущемлять

**Исключение** – делать (син. исключать), быть, являться

**Исполнение** – возлагать, приводить в (син. исполнять), принимать к, приступить к

**Исправление** – вносить (син. исправлять), делать

**Испытание** – выдерживать, подвергаться (син. испытывать), проводить, проходить

**Итог, итоги** – подводить, обсудить, проверить

**Кадры** – готовить, подбирать, расставлять

**Квалификация** – давать, получать, повышать, приобретать, терять

**Командировка** – посылать (син. командировать), планировать, прерывать, продлевать, отменять, отчитываться о

**Комиссия** – назначать, образовывать, создавать, ликвидировать

**Компенсация** – выплачивать (син. компенсировать), получать, требовать компенсации

**Компетенция** – входить в, обладать (син. быть компетентным)

**Консультация** – давать (син. консультировать), получать (син. консультироваться), проводить

**Контроль** – брать под, взять под, выходить из – под, держать под, находиться под, обеспечивать, осуществлять (син. контролировать), проводить, усилить, устанавливать, учреждать

**Конфликт** – вступать в (син. конфликтовать), вызывать, ликвидировать, разрушать, урегулировать

**Координация** – осуществлять координацию

**Кредит** – брать, давать в, открывать, получать, предоставлять (син. кредитовать)

**Линия** – вести, вырабатывать, занимать, отстаивать, придерживаться, проводить

**Мера, меры** – намечать, определять, осуществлять, предлагать, предпринимать, прибегать, прибегать к, принимать, проводить, разрабатывать, соблюдать

**Мероприятие** – намечать, осуществлять, прорабатывать, проводить, разрабатывать

**Минимум** – сводить до, сводить к

**Мнение, мнения** – выражать, высказывать, изменять, иметь, навязывать, обмениваться, обосновать, оспаривать, оставаться при, отстаивать, поддерживать, пренебрегать, придерживаться, присоединяться к, приводить к, разделять, создавать, составлять, считаться с, учитывать, формировать

**Мотив, мотивы** – излагать, приводить (син. мотивировать)

**Назначение** – давать (син. назначать), использовать по, получать, принимать, утверждать

**Наличие** – проверять, устанавливать

**Налог** – взимать, облагать, платить, снижать, снимать, сокращать, увеличивать, уменьшать

**Негодность** – приводить к (син. портить), приходиться в (син. портиться)

**Недействительный** – признавать, считать

**Недостаток, недостатки** – восполнять, вскрывать, выявлять, исправлять, испытывать, ликвидировать, мириться с, обнаруживать, отмечать,, ощущать, прикрывать, страдать недостатками, указывать на, устранять, учитывать

**Необходимость** – признавать, ставить перед необходимостью

**Номенклатура** – дорабатывать, перерабатывать, разрабатывать, утверждать, руководствоваться

**Норма** – вводить, возводить в, входить в, выполнять, изменять, обосновывать, отступать от, приходиться в, снижать, увеличивать, уменьшать

**Обвинение** – бросать (син. обвинять), возводить, выдвигать, отвергать, снимать, предъявлять, строить

**Обобщение** – делать (син. обобщать), использовать для, направлять для

**Оборот** – вводить в, принимать в, пускать в

**Обработка** – брать в, вести (син. обрабатывать), подвергать

**Образец** – брать за, давать, принимать за, служить образцом

**Обращение** – выступать с (син. обращаться), изымать из, пускать в

**Обследование** – привлекать к, подвергать, проводить (син. обследовать), проводить

**Обсуждение** – выносить на, вносить на, завершать, заканчивать, подвергать (син. обсуждать), снимать с, ставить на

**Объяснение** – давать (син. объяснять), иметь, требовать объяснения

**Обязанность** – вменять в (син. обязывать), возлагать, входить в, выполнять, исполнять, нести, освободить от, распределять, слагать, снимать, считать, отстранять от

**Ограничение** – вводить (син. ограничивать), снимать

**Одобрение** – встречать, вызывать, находить, получать

**Опыт** – делиться опытом, изучать, иметь, использовать, накапливать, обладать, обмениваться, обобщать, осваивать, передавать, перенимать, переносить, переносить, применять, приобретать, проверять на, производить, распространять, ставить, учить/учить

**Организация** – вступать в, входить в, выходить из, создавать, совершенствовать, согласовывать с

**Основа, основы** – брать за (син. основываться), закладывать, класть в, лежать в, овладевать, подрывать, принимать за, создавать

**Ответ** – давать (син. отвечать), держать (син. отвечать за что), уходить от, находить, отвечать, оставлять без, получать, привлекать к, призывать, требовать, усталываться, уклоняться

**Ответственность** – брать, возлагать, налагать, нести (син. отвечать), переложить, повышать, привлекать, принимать, проявлять, слагать, уходить от, чувствовать

**Отзыв** – давать, находить, получать

**Отношение** – быть в, восстанавливать, выражать, выяснять, завязывать, заслуживать, иметь, налаживать, обострять, поддерживать, портить, порывать, развивать, строить, улучшать, ухудшать, урегулировать, устанавливать

**Отсрочка** – давать (син. отсрочить), получать, предоставлять

**Отчет** – давать (син. отсчитываться), делать (син. отсчитываться), предоставлять, заслушивать, составлять

**Оценка** – давать (син. оценивать), получать, ставить, производить

**Ошибка, ошибки** – вскрывать, выявлять, делать (син. ошибаться), допускать, сознать, использовать, исправлять, предостерегать, устранять, предупредить, признавать, признаваться в, совершать (син. ошибаться), устранять, учитывать

**Переговоры** – вести, вступать в, отменять, переносить, прерывать, срывать, проводить

**Переписка** – вести (син. переписываться), завязывать, поддерживать, состоять в

**Перерасчет** – делать, производить

**Перестановка** – делать (син. переставлять), производить

**Печать** – выходить из, задерживать в, отдавать в, подписывать в, сдавать в, ставить, хранить

**План** – делать, корректировать, намечать, осуществлять, принимать, разрабатывать, составлять (син. планировать), срывать, предусмотреть в

**Повестка дня** – включать в, исключать из, исчерпывать, одобрять, принимать, придерживаться, снимать с, ставить на, стоять на, утверждать

**Повод** – давать, искать, использовать, находить, подавать

**Подготовка** – вести (син. готовить, готовиться), заниматься, получать, организовывать, проводить

**Поддержка** – встречать, выражать, оказывать, (син. поддерживать)

**Подпись** – заверять, подтверждать, сверять, сличать, сравнивать, поставить (син. подписать, подписаться), ставить

**Подробности** – вдаваться в, вникать в, находить в, выяснять, приводить, упускать, уточнять

**Подчинение** – быть в (син. подчиняться), выходить из, держать в, находиться в (син. подчиняться)

**Пожелание** – выражать (син. желать, пожелать), высказывать (син. желать, пожелать)

**Поиск** – вести (син. искать), организовывать, прекращать, развертывать, руководить, свертывать

**Поле деятельности** – иметь, предоставлять, сузить, ограничить, расширить

**Поле зрения** – быть в, выпадать из, выходить из, держать в, исчезать из, находиться в, оказываться в, оставаться вне, попадать в, появляться в, расширять, упускать из, уходить из

**Полномочия** – возобновлять, давать (син. уполномочивать), иметь, лишать, получать, передавать, превышать, предоставлять, предъявлять, продлевать, слагать

**Положение** – восстанавливать, входить (син. сочувствовать), выдвигать, выходить из, злоупотреблять, изменять, исходить из, спасать, обострять, обрисовывать, освещать, оценивать, пользоваться, попадать в, ставить в, улучшать, упрочивать, ухаживать, учитывать

**Помощь** – нуждаться в, оказывать (син. помогать), организовывать, отказать в, получать, предоставлять

**Поправка** – вносить, делать (син. исправлять), принимать

**Поручение** – возлагать, выполнять, давать (син. поручать), исполнять, получать, распределять

**Последствие** – иметь, ликвидировать, оставлять без, преодолевать, приводить к

**Постановление** – аннулировать, выносить (син. постановлять), принимать (син. постановлять)

**Потребность** – испытывать, выяснять, ощущать, удовлетворять

**Правило** – брать за, нарушать, отступать от, придерживаться, следовать, принимать за, соблюдать, ставить себе за, устанавливать

**Право, права** – восстанавливать в, восстанавливать, вступать в свои, иметь, давать, защищать, лишать, ограничивать, оставлять за собой, отстаивать, охранять, получать, пользоваться, терять

**Практика** – вводить в, входить в, придерживаться, применять на, проверять на (син. практиковать), проходить

**Предложения** – вносить (син. предлагать), выдвигать, высказывать, одобрять, высказываться за, высказываться против, выступать с, отклонять, голосовать за, давать, отвергать, поддерживать, снимать, получать, рассматривать

**Представление** – давать (син. представлять), иметь (син. представлять), получать, составлять себе

**Преимущество** – давать, добиваться, иметь, использовать, отдавать, получать, пользоваться, охранять, утрачивать

**Престиж** – поддерживать, поднимать, подрывать, сохранять, терять

**Претензия, претензии** – быть в, высказывать, заявлять, иметь, отклонять, предъявлять, принимать, приносить

**Прибыль** – давать, получать, приносить

**Прием** – оказывать (син. принимать), подготовиться к, пользоваться, применять, прибегать к, производить

**Приказ** – вносить изменения в, выполнять, давать, доводить до сведения, издавать, исполнять, получать, объявлять, отдавать (син. приказывать), отменять, разъяснять, требовать исполнения, уточнять

**Приказание, приказания** – давать (син. приказывать), исполнять, отдавать (син. приказывать), отменять

**Принцип, принципы** – возводить в, выдвигать, нарушать, разрабатывать, руководствоваться

**Причина, причины** – вскрывать, выяснять, искать, раскрывать, находить, устранять

**Проблема** – выдвигать, исследовать, обсуждать, рассматривать, решать, ставить, регулировать

**Проверка** – выдерживать, делать (син. проверять), подвергать, проводить, проходить, предусматривать

**Просьба** – внять, выполнять, исполнять, обращаться с (син. просить), отказывать в, откликаться на, отклонять, рассматривать, удовлетворять

**Протокол** – вести (син. протоколировать), делать выписки из, заносить в, подписывать, снимать копию с, составлять, утверждать

**Работа** – брать на, браться за, вести (син. работать), включаться в, возобновлять, восстанавливать на, выполнять, выходить на, допускать к, запускать, ослаблять, поступать на, увольнять с, приглашать на, принимать на, приступить к, проделывать, проводить, развертывать, снимать с (син. увольнять), тормозить, справляться с, срывать, строить, устраивать на, уходить на, уходить с

**Развитие** – задерживать, получать (син. развиваться), тормозить, сдерживать, способствовать

**Разногласия** – вносить, вызывать, обострять, преодолевать, устранять

**Разъяснение** – давать (син. разъяснять), делать, получать

**Расписка** – давать, предъявлять

**Распорядок** – вводить, выполнять, изменять, нарушать, отменять

**Распоряжение** – разъяснять, устанавливать, утверждать, уточнять

**Расходы** – брать на себя, возмещать, делать (син. расходовать), нести, покрывать, производить, сокращать, уменьшать, увеличивать

**Расчет** – брать в (син. учитывать), брать (син. увольняться), входить в расчеты, давать (син. рассчитывать), делать (син. рассчитывать), получать, принимать, производить, путать, срывать, строить

**Ревизия** – делать, подвергать, производить (син. ревизовать)

**Регистрация** – проводить (син. регистрировать)

**Результат** – давать, достигать, объявлять, показывать, получать, уточнять, пользоваться, приводить к, приносить, утверждать

**Рекомендация** – выносить, давать (син. рекомендовать), учитывать, получать

**Ресурсы** – использовать, исчерпывать, накапливать, создавать, сохранять, экономить

**Решение, решения** – выносить, выполнять, дополнять, изменять, искать, оспаривать, контролировать, находить, отменять, предоставлять, принимать (син. решать), приходить к

**Руководство** – брать на себя, возлагать, контролировать, находить, лишать, осуществлять (син. руководить), отстранять от, принимать к, подменять, помогать, требовать от,, укреплять

**Сведения** – анализировать, давать, доводить до, обмениваться, принимать, обобщать, оперировать, получать, собирать, требовать

**Сила** – иметь, обладать, оставаться в, оставлять в, признать утратившим силу, прилагать, приобретать, терять, утрачивать

**Система** – вводить в, включать в, приводить в (син. систематизировать), разрабатывать

**Соблюдение** – контролировать, обеспечивать (син. соблюдать)

**Совершенствование** – продолжать, осуществлять (син. совершенствование)

**Согласие** – выразить, давать (син. соглашаться), добиваться, достигать, зару-

чаться, изъяслять, нарушать, отвечать согласием, получать, приводить к, приходиться к (син. соглашаться, договариваться)

**Согласование** – направлять для (син. согласовывать)

**Соглашение** – аннулировать, входить в, добиваться, достигать, подписывать, заключать, идти на (син. соглашаться), нарушать, приводить к, приходиться к

**Сообщение** – анализировать, делать сообщение (син. сообщать), передавать, заслушивать, получать

**Список** – включать в, вносить в, входить в, заносить в, исключать из, исчерпывать, подписывать, рассылать по, составлять, утверждать

**Справка, справки** – давать, наводить, подписывать, получать, предъявлять, составлять

**Средство, средства** – выделять, затрачивать, изыскивать, использовать, отпускать, исчерпывать, пользоваться, применять, расплющить, тратить, употреблять

**Срок, сроки** – назначать, предусматривать, продлевать, укладываться в, подготавливать к, ускорить, устанавливать, сокращать, пересматривать

**Стоимость** – определять, повышать, снижать

**Суть** – вникать в, входить в, скрывать

**Сущность** – вскрывать, определять, раскрывать

**Счет** – вести (син. считать), выписывать, закрывать, открывать, подписывать, предъявлять, списывать со

**Текст** – выработать, диктовать, исправлять, передавать, писать, согласовывать, составлять, утверждать

**Тема** – исчерпывать, отклоняться от, разрабатывать, утверждать, формулировать, уточнять

**Темп** – замедлять, набирать, наращивать, повышать, сбавлять, снижать, терять, ускорять

**Технология** – нарушать, обрабатывать, разрабатывать, соблюдать, уточнять, утверждать

**Точка зрения** – аргументировать, вставать на, выражать, высказывать, выяснять, защищать, знакомиться с, изменять, иметь, исходить, менять, навязывать, отражать, отстаивать, пересматривать, поддерживать, подходить с, придерживаться, принимать, стоять на, разделять, скрывать, становиться на

**Требование** – выдвигать, выполнять, выставлять, выступать с, исходить из, отвечать, повышать, предъявлять (син. требовать), снижать, удовлетворять требование, удовлетворять требованию

**Трудности** – встречать, встречаться с, вызывать, доставлять, испытывать, наталкиваться на, отступать перед, переносить, преодолевать, проходить через, создавать, сталкиваться с, устранять, учитывать

**Убыток, убытки** – быть в, возмещать, компенсировать, нести, приносить, терпеть, причинять

**Указание** – выполнять, давать (син. указывать), издавать, разрабатывать, отменять, получать

**Улучшение** – добиваться (син. улучшать), обеспечивать

**Употребление** – вводить в, входить в, выходить из, изымать из, находиться в (син. употребляться)

**Уровень** – доводить до, достигать, находиться на, низводить до, повышать, поддерживать, поднимать до, поднимать, спускать до, снижать

**Условия** – выдвигать, выставлять, выполнять, диктовать, иметь,, навязывать, нарушать, отвечать, отклонять, предъявлять, ставить, принимать, соблюдать, созда-

вать, ставить условием, учитывать, улучшать, ухудшать, устранять

**Устав** – выработать, действовать в соответствии с, нарушать, принимать, пересматривать, соблюдать, утверждать

**Утверждение** – представлять на (син. утверждать)

**Участье** – отказывать от, привлекать к, принимать (син. участвовать)

**Учет** – брать на, вести (син. учитывать), вставить на, ставить на, производить, снимать с, состоять на, сниматься с, состоять на, становиться на

**Факт, факты** – анализировать, вскрывать, выявлять, игнорировать, убеждать фактами, извращать, излагать, констатировать, оперировать, обобщать, опираться на, основываться на, ставить перед, оценивать, подтачивать, пренебрегать, приводить, располагать, устанавливать

**Формулировка** – давать (син. формулировать), смягчать, уточнять

**Функция, функции** – выполнять, реализовывать, соответствовать, уточнять

**Характеристика** – давать (син. характеризовать), запрещать, подписывать, представлять, утверждать

**Ход** – влиять на, давать, определять, предвидеть, пускать в, ускорять, тормозить

**Хранение** – обеспечивать (син. хранить), организовать, отдавать на, сдавать на, принимать на

**Цель** – вскрывать, выяснять, добиваться, достигать, задавать, иметь перед собой, идти к, иметь, отвечать, попадать в, поражать, преследовать, скрывать, ставить себе целью

**Число** – быть в, входить в, определять, уточнять

**Штат, штаты** – зачислять в, сокращать, увеличивать, уменьшать, утверждать

**Штраф** – платить, подвергать (син. штрафовать)

**Экономия** – добиваться, повышать, понижать, приносить, снижать, соблюдать (син. экономить)

**Эксперимент** – проводить (син. экспериментировать), анализировать, заканчивать, изучать, прекратить, приостановить, ставить

**Экспертиза** – проводить, производить

**Эксплуатация** – вводить в, вступать в, входить в, принимать в, осуществлять (син. эксплуатировать)

**Энергия** – вкладывать, затрачивать, проявлять, сохранять, экономить, тратить

**Эффект** – давать, добиваться, производить

**Ясность** – вносить (син. разъяснять)

## Литература

1. Абчук В. Л. Энциклопедия современного бизнеса. СПб.: «Вектор», 2005.
2. Басаков М. И. Делопроизводство и корреспонденция в вопросах и ответах: Учебное пособие для студентов экономических вузов и колледжей// Серия «Учебники и учебные пособия». – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2003.
3. Басаков М. И. Приказ и деловое письмо. (требования к оформлению и образцы документов согласно ГОСТ Р6.30-2003):Практическое пособие //Серия «Справочники» – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2004.
4. Годин В. В., Корнеев Н. К. Управление информационными ресурсами. 17 – модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 17. – М.: ИНФРА, 2000.
5. ГОСТ Р6.30-2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно – распорядительной документации. Требования к оформлению документов. – М.: Изд-во стандартов, 2003.
6. ГОСТ Р 51141-98. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. – М.: Изд-во стандартов, 1998.
7. Государственная система документационного обеспечения управления. Основные положения. Общие требования к документам и службам документационного обеспечения. – М.: Главархив СССР, 1991.
8. Еникеев М. И., Кочетков О. Л. Общая, социальная и юридическая психология. – М., 1997.
9. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. – СПб.: ПатерКомм., 1999.
10. Котлер Ф., Шеффер Дж. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств. М.: «Классика – ХХ1», 2004.
11. К философии корпоративного развития: сборник/сост. О. Алексеев, О. Генисаретский. – М.: «Европа», 2006.
12. Лимушин В. П. Театр как драматургия власти. Учебное пособие. Екатеринбург, 2000.
13. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами. Учебное пособие / Под общей ред. И. И. Мазура. – М.: «Омега – Л», 2004.
14. Попов С. А. Стратегическое управление. 17 – модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА, 2000.
15. Психологический словарь. – М., «Педагогика», 1973.
16. Пул Дж. Х. Когда менеджмент приносит деньги. Наставления учреждениям культуры всех стран / Пер. с англ. – СПб.: «КонтрФорс», 1999.
17. Социальная психология и этика делового общения. Учебное пособие/ Под общей ред. В. Н. Лавриненко. – М., «Культура и спорт», 1995.
18. Унификация текстов управленческих документов. Методические рекомендации. – М.: Главархив СССР, 1982.
19. Философский словарь /Под ред. И. Т. Фролова. М., 2001.
20. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. Пер. с англ. –М.: «Классика – ХХ1», 2005.
21. Чувенков А. Ю., Янковская В. Ф. Оформление документов. Комментарий к ГОСТ Р6.30-2003. – М.: ТК Велби, изд-во «Проспект», 2004.