

Содержание:

Введение

Актуальность темы исследования. В современных условиях развития российской экономики для устойчивого функционирования промышленных предприятий необходим поиск новых источников повышения эффективности хозяйственной деятельности. Все большее научное и практическое значение приобретают нематериальные факторы, одним из которых являются организационные коммуникации. В настоящее время управление коммуникациями на предприятиях носит, как правило, бессистемный характер, при этом не учитываются коммуникационные потребности и долгосрочные интересы развития. В результате проявляются такие проблемы, как избыточная длительность производственного и управленческого циклов, неспособность своевременно реагировать на изменение спроса, неполное использование кадрового потенциала.

В связи с этим проблема разработки теоретических и методических подходов к управлению организационными коммуникациями является одной из наиболее актуальных для предприятий, что и предопределило выбор темы исследования.

Целью работы является теоретическое обоснование и разработка организационно-экономического механизма управления коммуникациями, обеспечивающего повышение эффективности функционирования предприятия.

Для достижения указанной цели в работе были поставлены **задачи:**

- рассмотреть понятие и сущность организационных коммуникаций;
- изучить теоретические аспекты эффективного управления организационными коммуникациями;
- дать характеристику коммерческой деятельности ЗАО « Энерго Сервис»;
- изучить взаимосвязь организационных коммуникаций и эффективности деятельности в ЗАО « Энерго Сервис»;
- предложить пути совершенствования организационных коммуникаций в ЗАО « Энерго Сервис».

Объектом исследования выступают ЗАО « Энерго Сервис».

Предмет исследования - совокупность теоретических и методических аспектов управления организационными коммуникациями.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

Глава 1. методические аспекты изучения взаимосвязи коммуникаций и эффективности деятельности организации

1.1. Понятие и значение организационных коммуникаций

Коммуникации - это обмен информацией, на основе которого руководитель организации получает необходимую информацию для принятия эффективных решений и доводит их до работников организации. Исследования показали, что более 70% зарубежных и российских руководителей считают коммуникации главным средством достижения эффективности их организации [1, с. 11]. С помощью коммуникаций люди объединены в организацию для достижения общей цели, что и является основной функцией коммуникации. Исследователи утверждают, что без коммуникации невозможно и управление, так как оно опирается на существующие и сложившиеся формы коммуникации и формирует те формы коммуникации, которые обеспечивают как совместную деятельность, так и само управление. По нашему мнению, эффективно работающие руководители эффективны в коммуникациях.

Они понимают суть каждого процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения, четко представляют, что среда влияет на обмен информацией. [3, с. 21]

По мнению ученого С.С. Фролова, информация - это внешнее проявление коммуникации, её результат [2, с. 19]. Информация играет важную роль в коммуникационном существовании человека и является средством коммуникации.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта к другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже организации.

Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя то, что передается, и то, как это «что» передается, чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей. [18, с. 3]

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Каждый из участников, на наш взгляд, должен обладать определенными способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от участников каждой из сторон наличие взаимного понимания. [31, с. 4]

Поскольку организация - структурированный тип отношений между людьми, она во многом зависит от качества коммуникаций. Если коммуникации не будут эффективны, люди не смогут договориться об одной общей цели, что составляет предпосылку функционирования организации.

Информация в процессе коммуникации передается не только с целью принятия разумных решений, но и для того, чтобы они могли выполняться. Коммуникация также важна и для функции контроля. Руководители постоянно нуждаются в информации того, что и как было выполнено, чтобы организация достигла нужных целей. [20, с. 55]

Создание эффективных коммуникаций как внутри, так и за пределами организации достигается путем хорошо организованного коммуникационного процесса. [5, с. 11]

Многие зарубежные и российские ученые понимают коммуникационный процесс как обмен информацией между двумя или более людьми. Цель такого процесса - обеспечение понимания информации, которая является предметом обмена. Ученые выделяют четыре базовых элемента в коммуникационном процессе:

1. отправитель - лицо, собирающее информацию и передающее ее;
2. сообщение - информация, закодированная с помощью символов;
3. канал - средство передачи информации;
4. получатель - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее. [11, с. 6]

Задача отправителя и получателя в ходе коммуникации состоит в том, чтобы, составив сообщение и используя канал для его передачи, обе стороны одинаково поняли исходную идею. Разумеется, это не всегда легко, часто на каждом этапе смысл идеи может быть искажен, а иногда и полностью утрачен.

Эти этапы таковы:

- зарождение идеи;
- кодирование и выбор канала;
- передача;
- декодирование. [18, с. 4]

Процесс коммуникации происходит очень быстро, его этапы выделить сложно. Поэтому мы считаем, необходимо предусмотреть возникающие проблемы каждого этапа коммуникационного процесса. [2, с. 3]

На первом этапе коммуникации начинаются с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какая идея или сообщение будет предметом обмена. Попытка обмена информацией иногда срывается, потому что отправитель не уделяет должного внимания обдумыванию идеи. Он должен четко понять, какую идею он хочет донести до того, как отправит сообщение и быть уверенным в адекватности и уместности этой идеи для конкретной ситуации. [12, с. 56]

На втором этапе отправитель должен закодировать идею с помощью символов: слова, жесты, интонацию. Это превращает идею в сообщение. Он должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, которые используют для кодирования: устная речь, письмо, электронные средства (компьютер, электронная почта, видеозаписи). [22, с. 3]

Важно, чтобы канал соответствовал идее, выбранной на первом этапе, иначе эффективность коммуникации будет снижена.

Часто возникает необходимость использовать комбинацию двух или нескольких средств коммуникации. Это усложняет процесс. Однако исследования показывают, что одновременное использование устных и письменных средств коммуникации эффективнее, чем использование одного из этих средств. [17, с. 31]

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения получателю. Этот этап один из важных, через который необходимо пройти одному человеку, чтобы донести идею до другого. [13, с. 43]

На четвертом - получатель декодирует его. Декодирование, по мнению исследователей - это процесс перевода символов отправителя в мысли получателя. Обмен информацией считают эффективным, если символы, выбранные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет, что

имел в виду отправитель, формируя идею. [12, с . 4]

Важную роль в коммуникациях играет обратная связь, когда отправитель и получатель обмениваются коммуникационными ролями. Получатель становится отправителем, он проходит через все этапы коммуникации и доносит свою реакцию до отправителя.

Профессор Ф. Льюис утверждает: «Обратная связь - базовая реакция на услышанное или увиденное...Эффективные коммуникации должны быть двусторонними: обратная связь необходима, чтобы определить, насколько сообщение было воспринято и понятно. Не наладив обратной связи с получателем информации, менеджер резко ограничивает эффективность своей управленческой деятельности» [3, с. 5].

Обмен информацией охватывает разные части организации, определяющих результаты деятельности человека. Коммуникации в организациях подразделяются на внешние и внутренние. [12, с. 33]

Внешние коммуникации - коммуникации между организацией и внешней средой. Внутренние коммуникации - коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями. Они могут быть формальными и неформальными. [14, с. 1]

Исследователи выделяют четыре вида внутренних коммуникаций.

1. Коммуникации между уровнями. Между организационными уровнями информация перемещается путем вертикальных перемещений, которые могут быть нисходящими и восходящими. [19, с. 42]

При нисходящей коммуникации информация передается с высшего уровня на низший. При восходящей коммуникации идея, возникшая на низшем уровне, должна подняться на самый верх, последовательно пройдя через все уровни менеджмента. [17, с.55]

1. Коммуникации между отделами. Любая организация состоит из множества подразделений, для координации задач и действий которых необходимы коммуникации. Чтобы добиться определенных успехов сотрудников организации, руководитель должен обеспечить совместную деятельность всех ее частей. [30, с. 22]

2. Коммуникации между менеджером и подчиненными. Как показали исследования, эти коммуникации составляют основную долю управленческих коммуникаций. Это такие формы коммуникаций, как разъяснение задач, привлечение работников к решению задач отдела, обсуждение проблем эффективности и другие. [24, с. 19]
3. В организациях существуют также коммуникации между менеджером и его рабочей группой. На наш взгляд, эти коммуникации способствуют повышению эффективности, так как в процессе участвуют все члены группы и каждый может высказаться о том, как лучше работать сообща, о проблемах в организациях и путях их разрешения. [8, с. 32]

Существует несколько способов коммуникации:

- разговорный (устный, вербальный);
- письменный (письма, распоряжения, статьи);
- невербальные (пауза, телодвижения). [10, с. 33]

Вербальная коммуникация использует в качестве знаковой системы человеческую речь. Речь, по нашему мнению, - самое универсальное средство коммуникации, так как при подаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл общения. Но здесь, конечно, надо учитывать наличие высокой степени общности понимания ситуации всеми участниками коммуникационного процесса.

Обмен информацией возможен и с помощью невербальной коммуникации. Чаще невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. [10, с. 8]

К невербальным способам передачи информации относятся: выразительные движения, длина пауз, модуляция голоса и другое.

Согласно исследования, большая часть речевой информации при передаче воспринимается как язык движений, жестов и звучание голоса. Как показывают исследования, 55% сообщений воспринимаются через выражение лица, позу, жесты, 38% - через интонацию и модуляцию голоса. Отсюда видно, что только 7% принадлежит словам, которые воспринимает получатель в процессе общения [4, с. 26].

Письменные коммуникации - это плановая и отчетная документация, памятные записки, доклады, объявления, справочники и другое. [30, с. 55]

К устным коммуникациям относятся: телефонные разговоры, публичные выступления, совещания, непосредственное общение.

По словам авторов коммуникационных исследований, существует огромное количество проблем, коммуникационных барьеров, снижающих эффективность коммуникации сотрудников организации. [17, с. 9]

Межличностными коммуникационными барьерами являются семантические (знания значения слов), невербальные барьеры, неэффективная обратная связь, неумение слушать.

Задача руководителей организаций состоит в том, чтобы выявить эти барьеры и разработать конкретные рекомендации по повышению эффективности межличностной коммуникации. [16, с.32]

1.2. Методы управления организационными коммуникациями

Проведенное исследование трактовки понятия «организационные коммуникации» позволило выявить отсутствие единого подхода к их определению. Уточняя содержание данного понятия, автор подчеркивает двойственную природу и целенаправленный характер организационных коммуникаций. Исходя из этого, организационные коммуникации определяются как процессы информационного и неинформационного (межличностного, эмоционального) взаимодействия внутри предприятия и с внешним окружением, направленные на достижение целей предприятия. [4, с. 61] Коммуникационные факторы оказывают влияние на эффективность процесса управления на каждом этапе управленческого цикла (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Коммуникационные факторы воздействия на процесс управления [5]

Уровень взаимодействия в системе управления

Постановка

Организация взаимодействия с объектом управления

цели

Характер отношений с внешней средой

Учет мнения потребителей

Оценка

Качество и объем поступающей информации

ситуации

Наличие необходимых технических средств

Этапы
управленческого
цикла

Формулирование
проблемы

Достаточность информации для четкой постановки проблемы

Распространение информации о проблеме среди сотрудников

Выбор

Уровень согласованности в системе управления

решения

Информированность о требованиях потребителей

Организация взаимодействия с объектом управления

	Организация доведения решения до исполнителей
	Уровень обратной связи
Реализация решения	Коммуникационный климат
	Уровень развития межфункциональных связей
	Рациональность коммуникационных сетей

Анализ взглядов специалистов в области управления коммуникациями позволил уточнить значение коммуникаций для предприятия как: 1) инструмента интеграции всех видов деятельности; 2) среды и механизма управления; 3) средства обеспечения гибкости и адаптивности предприятия; 4) инструмента развития кадрового и инновационного потенциала; 5) инструмента формирования организационной культуры на основе общности целей и ценностей. Все сказанное позволяет отнести коммуникации к стратегическим ресурсам предприятия, то есть к ресурсам, обладающим высокой значимостью для устойчивого функционирования и требующим разработки инструментария управления. [2, с .43]

Под управлением организационными коммуникациями автор понимает совокупность непрерывных целенаправленных управленческих воздействий на внутренние и внешние процессы информационного обмена и неинформационных взаимодействий, обеспечивающих удовлетворение коммуникационных потребностей и реализацию долгосрочных интересов развития предприятия. Коммуникационные потребности - это обусловленные спецификой организации потребности в информационном и неинформационном взаимодействии с заинтересованными сторонами (как внутри, так и вне предприятия). [8, с.54]

Управление организационными коммуникациями обеспечивает своевременную реакцию на изменение коммуникационных потребностей и осуществляется на

следующих принципах: а) ориентация на стратегические цели предприятия; б) поддержка высшего руководства; в) назначение ответственных, четкое разграничение функций; г) точность в определении сроков реализации коммуникационных мероприятий; д) разработка системы критериев и показателей; е) непрерывный характер и применение полного управленческого цикла с обязательным этапом оценки результатов. [7,с.31]

Учеными разработан алгоритм определения направлений развития организационных коммуникаций.

На первом этапе проводится анализ функциональной эффективности. Эффективное управление организационными коммуникациями характеризуется высоким уровнем экономической и социальной эффективности коммуникационных мероприятий и ориентированностью на реализацию долгосрочных интересов развития предприятия на основе создания благоприятных коммуникационных условий. [6, с. 31]

На втором - предварительно формулируются направления развития организационных коммуникаций. На третьем этапе оценивается воздействие факторов, оказывающих влияние на возможность успешной реализации коммуникационных мероприятий. [8,с.54]

Предложенный алгоритм позволяет принимать обоснованные решения и распределять ресурсы с максимальной эффективностью.

Выводы:

1. Необходимость управления организационными коммуникациями объективно обусловлена эволюционным развитием современной экономики и признанием роли организационных коммуникаций как действенного фактора повышения эффективности функционирования предприятия.
2. Организационно-экономический механизм управления коммуникациями включает совокупность организационных и экономических методов, способов и инструментов управления, используемых для непрерывного целенаправленного воздействия на коммуникационные процессы предприятия.

Глава 2. Влияние процесса коммуникаций на эффективность управления организацией ЗАО «Энерго Сервис»

2.1. Общая характеристика организации

Закрытое Акционерное Общество «Энерго Сервис» это сервисно монтажная организация с многолетним опытом работы на рынке резервных источников питания. Имеет статус узкоспециализированного предприятия в области обеспечения работоспособности электростанций, предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию двигателей и турбин.

Организация ЗАО «Энерго Сервис» осуществляет следующие виды деятельности

Миссия предприятия ЗАО «Энерго Сервис» связана с перспективным направлением развития энергетики, а именно с эксплуатацией газотурбинных электрических станций (ГТЭС). В настоящее время значительное внимание уделяется прогрессивным технологиям сжигания топлива (попутного, природного газа) в камерах сгорания ГТЭС и улучшению высокой надежности защиты окружающей среды от вредного воздействия электростанций.

Цели в данной таблице представлены самые приоритетные и значимые. Соответственно, достигая главную цель данное предприятие достигает, и будет достигать увеличения (роста) прибыльности, привлечение клиентов и условиям охраны труда и техники безопасности сотрудников, а также социальной направленности уделяют самое должное внимание.

Важным вопросом во внутренней среде организации является организационная структура управления. Организационная структура управления - совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

На рисунке 1 представлена организационная структура ЗАО «Энерго Сервис».

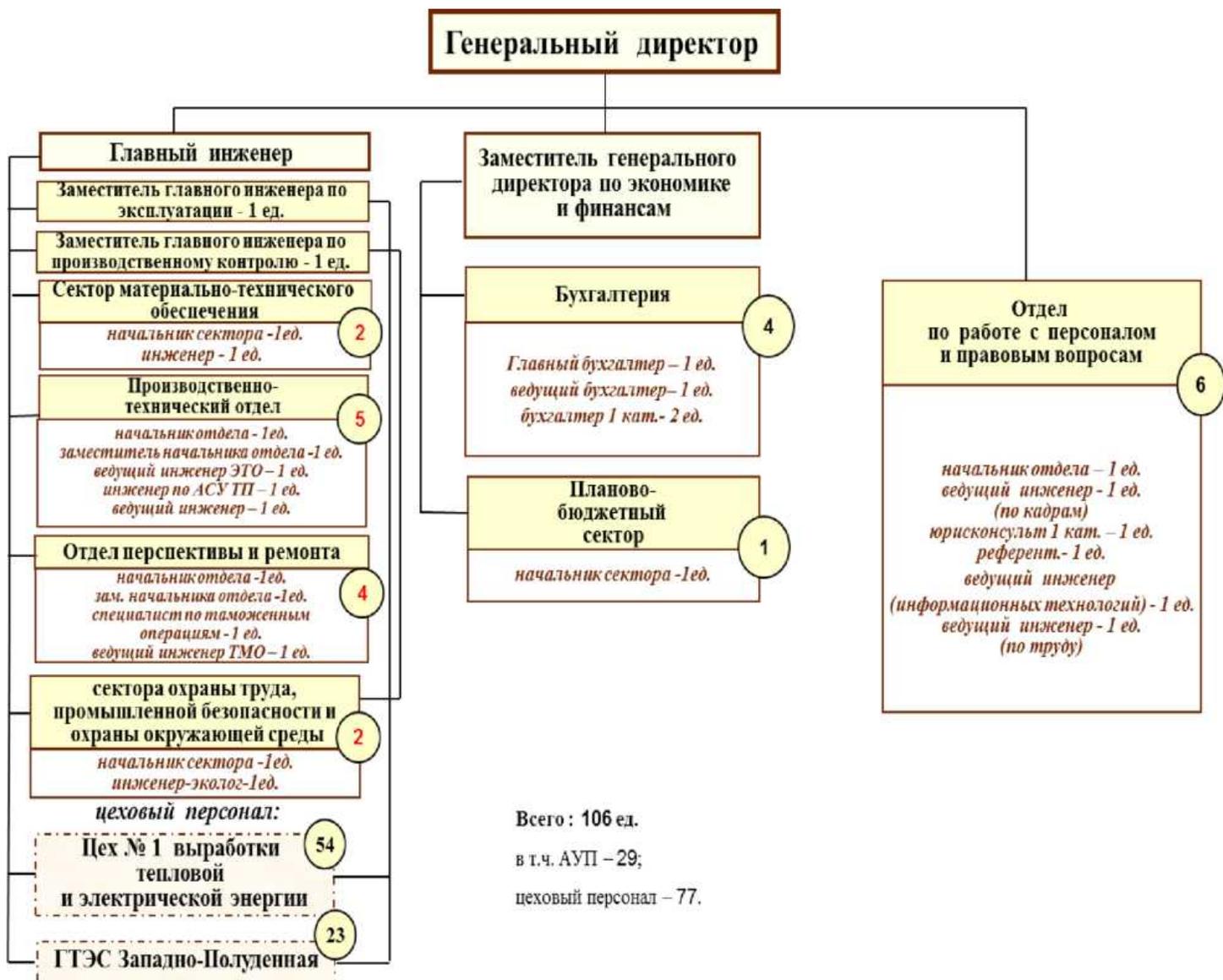


Рисунок 1 - Организационная структура предприятия ЗАО «Энерго Сервис»

Данная структура является линейной организационной. Связи между звеньями управления горизонтальные (координации) и вертикальные (подчинения). Она состоит из 14 звеньев и 3 ступеней управления, 106 человек, в том числе административно-управленческого персонала 29 человек.

В ЗАО «Энерго Сервис» основная доля звеньев управления непосредственно подчинена Главному инженеру, который координирует их работу. В данном случае, таких звеньев 8, что в количественном выражении - 92 человека:

1. заместитель главного инженера по эксплуатации - 1 чел.;
2. заместитель главного инженера по производственному контролю - 1 чел.;
3. сектор материально технического обеспечения - 2 чел.;

4. производственно-технический отдел - 5 чел.;
5. отдел перспективы и ремонта - 4 чел.;
6. сектор охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды - 2 чел.
7. цех выработки тепловой и электрической энергии - 54 чел.;
8. ГТЭС «Западно-Полуденная» - 23 чел.

Высшим руководящим органом предприятия является Генеральный директор, которому непосредственно подчиняются главный инженер, заместитель генерального директора по экономике и финансам, бухгалтерия, отдел по работе с персоналом и правовым вопросам и планово-бюджетный сектор.

Оборудованием, на котором осуществляются услуги ЗАО «Энерго Сервис» являются:

Газотурбинная электростанция (ГТЭС) - электростанция, основным оборудованием которой являются газотурбинные установки (ГТУ).

Газотурбинная установка - (ГТУ) - энергетический агрегат, состоящий из расположенных на общей раме газовой турбины, при необходимости редуктора, электрического генератора, агрегатной автоматизированной системы управления с датчиками и первичными приборами КИП и А и обеспечивающих систем:

- забора и очистки циклового воздуха с шумоглушителем и воздуховодами;
- газовых выхлопов (отвода дымовых газов) с шумоглушителем, дымовой трубой и газоходами;
- смазочного масла газовой турбины, редуктора и генератора (в пределах рамы ГТУ);
- подвода топлива к камерам сгорания газовой турбины(в пределах рамы ГТУ).

Руководство предприятия придерживается административной школы, в управлении используя экономические методы управления

Стиль управления в ЗАО «Энерго Сервис» дисциплинарный, что собой предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между руководством и её работниками. Четко и ясно прослеживается понимание между сотрудниками и руководством, базирующееся на локально-нормативных документах, действующих на предприятии. Персонал разумно и по справедливости относится к применяемым санкциям, если такие возникают.

В связи со сложной технической деятельностью предприятия ЗАО «Энерго сервис» компания постоянно проводит мониторинг оборудования ноу- хау с целью снижения издержек производства и затрат на сервисное обслуживание оборудования.

Так, в 2010 году, компания ЗАО «Энерго Сервис» заключило договор с Японской корпорацией «GSYuasa» на поставку и обслуживание литиевых аккумуляторов.

Корпорация GSYuasaInternationalLtd образована с момента объединения старейших японских производителей аккумуляторных батарей YUASACorporation и JapanStorageBattery в 2004 году. Президентом компании является OsamuMuraо. Главный офис расположен в Минами-ку, Киото, Япония.

Переговоры о возможности поставки и условиях контракта длились в течение 11 месяцев. Неоднократно специалисты компании ЗАО «Энерго сервис» вылетали в главный офис корпорации для урегулирования разногласий между сторонами. В июне 2010 года контракт был подписан сторонами, корпорация «GSYuasa» приступила к исполнению обязательств по договору.

Основным условием контракта между ЗАО «Энерго Сервис» являлась поставка и монтаж оборудования, основанного на литиевых аккумуляторах, необходимых для обслуживания газотурбинных двигателей, приводов и энергетических установок. Необходимым условием достигнутых соглашений также являлось собственное присутствие японских представителей корпорации, обучение персонала компании ЗАО «Энерго Сервис» и ежегодное обслуживание установок с возможной технической модернизацией и обновлением. Контрактом установлены ежегодное посещение и допуск специалистов корпорации «GSYuasa» к поставленному оборудованию. Цена контракта установлена в долларах США.

В 2014 году корпорация «GSYuasa» открыла свое представительство в России с целью улучшить коммуникационные составляющие бизнеса с Российскими партнерами. Представители компании должны были снизить барьеры бизнес - коммуникаций, в том числе, технического характера между потребителями продукции корпорации и поставщиком. С этого времени договорные отношения Российских представителей осуществлялись через так называемого посредника корпорации, в обязанности которого, входило:

- мониторинг цен на оборудование в России;
- мониторинг курса доллара в России;
- соотношение курса доллара с японской валютой и российским рублем;

- изучение технического рынка в России;
- изучение потребностей компаний, имеющих контракт с корпорацией;
- изучение подобных производств Российского происхождения.
- сервисное обслуживание имеющегося в России оборудования;
- техническая модернизация оборудования с учетом технических характеристик Российских производств;
- заключение договоров на техническое обслуживание и модернизацию оборудования производителя;
- урегулирование договорных отношений с учетом изменений во внешней среде.

В 2014 году контракт, заключенный между корпорацией «GSYuasa» и ЗАО «Энерго Сервис», требовал пересмотра его условий, в связи со значительным повышением курса доллара. В ноябре этого же года, согласно условиям договора между сторонами, представители корпорации должны были осуществить очередной визит в компанию ЗАО «Энерго Сервис» для осуществления технического осмотра оборудования и его сервисного обслуживания. Изначально цена контракта за данную услугу составляла 12,36 млн. руб. или 325263,15 долл. США. Однако в связи с тем, что с 2014 года данную услугу компаниям оказывало представительство «GS Yuasa» в России, цена обслуживания не была пересмотрена с учетом курса изменения курса доллара, так как представительство в России преследовало свои коммерческие цели.

Пересмотр контракта требовал времени на переговоры, Японская сторона затягивала вопрос с ответом на претензии компании ЗАО «Энерго сервис».

Оборудование должно было пройти сервисное обслуживание в ноябре месяце 2015 года, однако в связи со сложившимися условиями, урегулирование вопроса было затянуто на 4 месяца. Компанией ЗАО «Энерго Сервис» было принято решение не ставить под угрозу промышленность своего Заказчика, риски потерь прибыли были масштабны, в связи с чем, в апреле месяце 2014 года, Российская сторона в одностороннем порядке расторгла контракт с «GSYuasa» и приступила к поиску оборудования Российского производства.

В связи со сложившейся ситуацией, как компания ЗАО «Энерго Сервис», так и корпорация «GSYuasa» протерпели значительные убытки, так как контракт между ними носил долгосрочный характер, однако партнерские отношения между сторонами были разорваны.

По мнению руководства компании и специалистов, участвовавших в переговорах как непосредственно с корпорацией «GSYuasa», так и с их Российскими представителями, достижению консенсуса в данном вопросе помешал Японский принцип коллективного решения (консенсуса), который продолжает оставаться основой политики большинства японских компаний.

Для изучения мнения менеджеров о том, что помешало компании ЗАО «Энерго Сервис» в продолжении сотрудничества с Японским партнером «GSYuasa», сотрудникам компании был задан соответствующий вопрос (рис. 2).

Таким образом, менеджеры компании ЗАО «Энерго Сервис» уверены, что сотрудничеству с компанией «GSYuasa» помешало отсутствие терпения со стороны руководства (32%), а так же отсутствие знаний ведения бизнеса с иностранной организацией (45%).

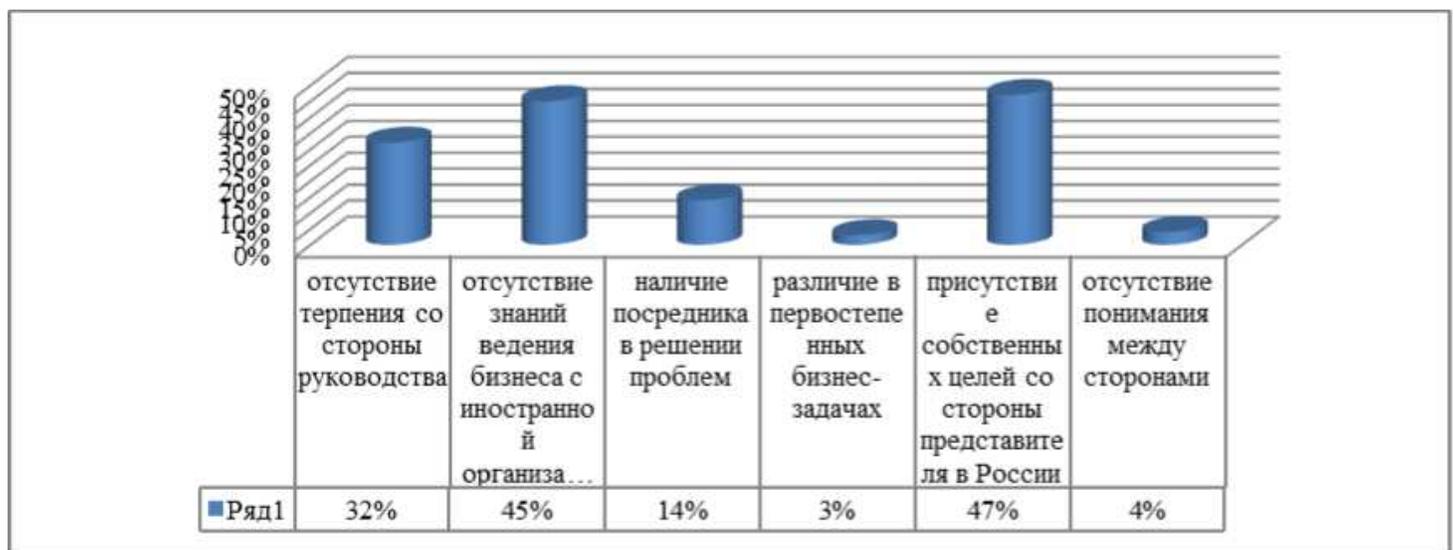


Рисунок 2 - Ответы на вопрос менеджеров компании «Что на ваш взгляд помешало дальнейшему сотрудничеству компании ЗАО «Энерго Сервис» с корпорацией «GSYuasa»», %

Напомним, что ранее представленные данные показали, что на предприятии отсутствует практика привлечения консультантов для решения производственных задач, однако именно специалист в области международных коммуникаций мог бы помочь компании ЗАО «Энерго Сервис» разрешить данную конфликтную ситуацию.

Так же менеджеры компании уверены, что различие в наличии собственных интересов со стороны представительства корпорации в России и вообще присутствие посредника в решении проблемы помешало дальнейшему

сотрудничеству между компаниями.

И всего лишь 4% менеджеров уверены, что бизнес-контакты были разорваны по причине отсутствия понимания между сторонами.

Время, которое требуется японской компании для формулирования ответа на предложение, является одной из наиболее распространенных причин разочарования, которое испытывают иностранные предприниматели, пытающиеся вести дела с Японскими компаниями.

Одной из специфических черт организации деятельности японских компаний, которая может неблагоприятно повлиять на переговорный процесс является принцип коллективного принятия решений, известный как ринги. Эта система предусматривает рассылку предложений заинтересованным сторонам на уровне отдела, подразделения и корпорации. После рассылки предложения обычно проводятся подробные обсуждения деталей плана с тем, чтобы выработать "групповое сознание" и достичь единомыслия для принятия соответствующего курса действий. Руководство компании ЗАО «Энерго Сервис» понимает, что в процессе работы с японской корпорацией им не хватило знаний, необходимых для понимания культуры ведения бизнеса с зарубежным партнером, характерные черты японского бизнеса не были учтены российской стороной. Последующий анализ указанной ситуации показал представителям ЗАО «Энерго Сервис», что преимущество данного бизнес поведения японцев заключается в том, что после достижения консенсуса исключается любая возможность несогласия всех сторон бизнеса.

2.2. Проблемы организационных коммуникаций в ЗАО «Энерго Сервис»

Требования к послепродажному обслуживанию в Японии считаются самыми высокими в мире. Это особенно касается товаров производственного назначения, поскольку любой выход оборудования из строя может привести к серьезным проблемам. Пользователи приобретают оборудование и технику, учитывая надежность, как самой продукции, так и предлагаемого послепродажного обслуживания. Если на предприятии возникает проблема, она должна быть, как можно скорее, устранена. Это означает, что поставщик должен располагать достаточным числом специалистов по техническому обслуживанию и запасных

частей.

При выходе на японский рынок один из первых шагов заключается в установлении контакта с Японской стороной и её дистрибьюторами. Несмотря на то, что в результате процесса интернационализации рынка этот первый шаг теперь сделать легче, чем раньше, продолжают существовать некоторые тонкости, о которых следует знать российскому менеджеру.

В отличие от других стран, в Японии письма или телефонного звонка не достаточно для того, чтобы получить ответ относительно возможности установления деловых связей. Однако отсутствие ответа вовсе не означает отсутствие заинтересованности, как в большинстве других стран. Существует целый ряд факторов, которые затрудняют подготовку ответа, и, таким образом, мешают развитию деловых связей с японскими компаниями. Это связано в первую очередь с процессом принятия решений Японской стороной, а он идет крайне неспешно. В частности, следует помнить о том, что японская система управления основывается на идее достижения гармонии через коллективное единомыслие и поддерживается иерархической структурой, в которой продвижение по службе и увеличение зарплаты производятся по старшинству. Хотя некоторые элементы этой системы в настоящее время претерпевают изменения, отражающие сдвиги в структуре японского общества, принцип коллективного решения (консенсуса) продолжает оставаться основой политики большинства японских компаний.

На новом этапе экономического развития перед Россией стоит задача эффективного вхождения в мировой рынок. Выявление ключевых особенностей сформировавшейся деловой культуры страны может способствовать успешному взаимодействию с иностранными партнерами.

Измерение деловой культуры менеджеров ЗАО «Энерго Сервис» проведем по модели британского лингвиста Р. Льюиса.

Сбор данных проходил посредством анкетирования менеджеров ЗАО «Энерго Сервис» (анкета представлена в прил. А). В качестве респондентов были выбраны сотрудники предприятия ЗАО «Энерго Сервис», участвовавшие в переговорном процессе с японской стороной и их представителями в России в количестве 25 респондентов.

В ходе проведения опроса респондентам были заданы вопросы, ответы на которые позволяют нам получить необходимые сведения для исследования особенностей и характерных черт деловой культуры менеджеров компании.

Среди опрашиваемых менеджеров компании ЗАО «Энерго Сервис» 75% респондентов мужского пола и 25% женского. Это менеджеры, которые проработали на предприятии более 5 лет, имеющие достаточно высокий профессиональный уровень и знание технических и производственных характеристик предприятия.

Вопросы анкеты были составлены таким образом, чтобы при последующем их анализе было возможным определить отношение респондентов к власти, к работе и ко времени, а также изучить систему ценностей менеджеров компании и особенности манеры их общения.

Высокий уровень взаимопонимания с руководителем, доверие к нему, стремление сотрудничать с ним в значительной степени определяют степень удовлетворенности человека выполняемой работой, его отношение к организации и готовность трудиться с полной отдачей сил для достижения общеорганизационных целей. Согласно полученным данным большинство менеджеров компании поддерживают с высшим руководством приятельские отношения (55%).

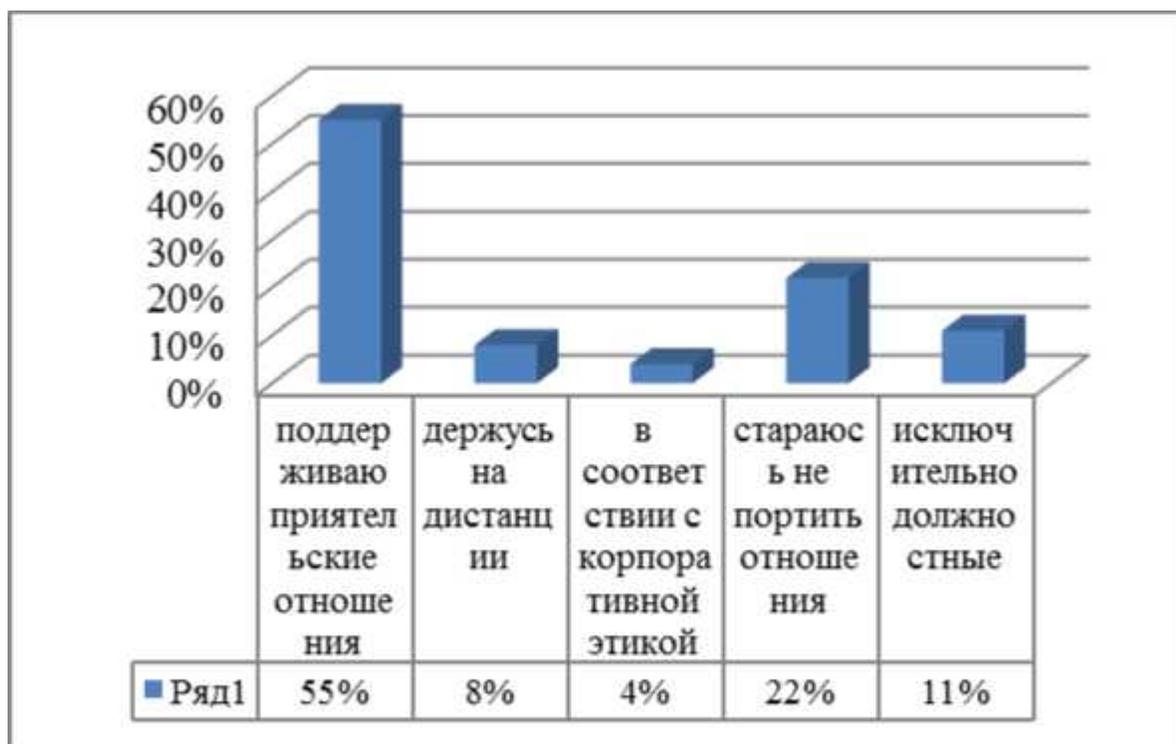


Рисунок 3 - Ответы менеджеров компании ЗАО «Энерго Сервис» «Какие у Вас складываются взаимоотношения с вышестоящим руководством компании?»

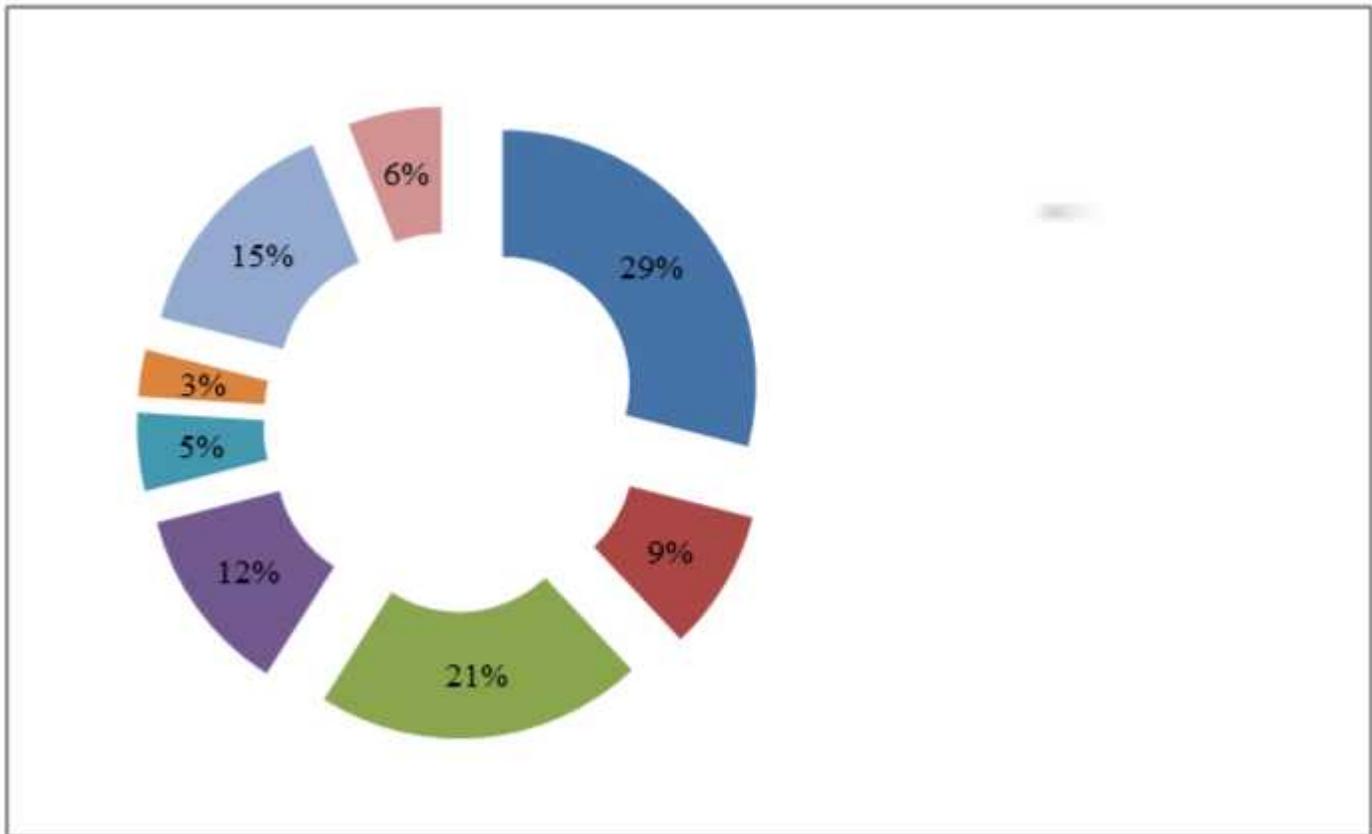


Рисунок 4 - Первостепенные принципы в управлении, %

29% опрошенных менеджеров при управлении персоналом руководствуются их нуждами и потребностями. Ключевым принципом управления является *ориентация на человека*. Ориентация на людей связана с

22% респондентов отметили, что так же стараются не портить отношения с вышестоящим руководством.

8% респондентов отметили, что предпочитают держать от руководства на дистанции, что позволяет быть менее замеченным и контролируемым.

4% менеджеров утверждают, что отношения с руководством, прописанные в корпоративной этике компании, ими соблюдаются и являются основательными во взаимоотношениях с руководством.

Остальные 11% опрошенных ограничиваются общением в рамках выполнения своей должности, так как менеджер обязан поддерживать разносторонние рабочие контакты со всеми службами своей фирмы.

Далее выясним, какие первостепенные принципы в управлении выделяют менеджеры предприятия ЗАО «Энерго Сервис» (см. рис.5).

Для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, деятельность всех сотрудников должна быть скоординирована, поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Как показывает практика, принципы управления, используемые руководителями, достаточно разнообразны.

- учет потребностей сотрудников
- своевременный контроль
- иерархия организационных задач
- корпоративный дух
- дисциплина в коллективе
- соблюдение субординаций
- возможность участия в прибыли организации мотивацией подчиненных, созданием благоприятного психологического климата в коллективе, донесением до работников смысла поставленных перед ними задач и происходящих изменений и прочим. Как утверждают респонденты, ориентация на человеческую составляющую в процессе руководства требует от руководителя высокого уровня развития лидерских качеств, а также знаний и навыков, позволяющих успешно работать с людьми и управлять их мотивацией.

Для 9% менеджеров контрольные функции составляют одну из важнейших частей должностных обязанностей. По их словам *своевременный контроль* необходим не только для того, чтобы фирма могла вовремя обнаружить и исправить свои ошибки, также с помощью контроля выявляются успехи, победы и позитивные тенденции в деятельности компании, которые нужно и дальше совершенствовать, чтобы добиться еще больших результатов.

Создание *единого корпоративного духа*, главной составляющей которого является преданность целям и интересам компании, воспитываемая через систему приобщения работника к делам фирмы, ее атмосфере, задачам и миссии, по мнению 12% опрошенных, является одним из ведущих принципов управления.

Для 15% менеджеров предприятия одним из основных принципов управления является возможность участия персонала в формировании прибыли организации, что в определенной степени мотивирует персонал предприятия.

21% респондентов отметили значимость иерархии организационных задач. Респонденты считают, что четкая организационная структура компании крайне необходима для того, чтобы добиться успеха в деловой среде. Организационная структура предприятия обеспечивает установление отношений подчинения и согласования в деятельности разных подразделений, задачей которых является оптимизация производственного процесса предприятия. Множественность элементов предприятия, представляющего собой комплекс, сложную систему, вызывает необходимость организованного руководства для обеспечения слаженности их действий, по мнению респондентов.

По мнению 5% опрошенных менеджеров *исполнительская дисциплина* в коллективе — вот определяющие принципы при взаимодействии с сотрудниками. Соблюдение дистанции в отношениях с коллегами и руководителем служит основой этикета всей деловой и рабочей жизни, как отмечают респонденты. Своевременное исполнение сотрудниками указаний и распоряжений руководителя в свою очередь способствует повышению эффективности рабочего процесса.

Только 3% опрошенных менеджеров признают такой принцип управления как *авторитаризм*. Как они считают, что для достижения общей цели предприятия необходимо исключать имеющиеся у персонала разногласия и заняться достижением общепоставленной цели.

Таким образом, можно сказать, что менеджеры ЗАО «Энерго Сервис» при управлении персоналом в первую очередь руководствуются «человеческим фактором». Повышение эффективности работы всей организации достигается за счет учета потребностей и интересов всех сотрудников. Четкое распределение обязанностей между подчиненными, своевременный контроль, а также гармония интересов персонала и организации способствуют успешному управлению.

Далее выясним, какой способ, обычно, выбирают менеджеры компании ЗАО «Энерго Сервис», для преодоления бюрократических препятствий (рис.5).

Сегодня можно утверждать, что среди большинства менеджеров сформирован устойчивый образ российской бюрократии как малоэффективного института. В России бюрократия всегда «славилась» нерасторопностью и формальным подходом к любому делу. Практически каждый менеджер в своей работе тем или иным образом сталкивался с бюрократическими препятствиями. Наиболее часто используемые *менеджерами* пути преодоления такого рода препятствий отражены на рис. 5.



Рисунок 5 - Способы преодоления бюрократических препятствий менеджерами компании ЗАО «Энерго Сервис», %

Как показывает анализ полученных данных более половины менеджеров компании используют личные связи для решения своих рабочих вопросов. В настоящее время личные связи - это мощный компонент успеха и положения в переменчивом обществе, комментируют респонденты. В большинстве случаев своя сеть связей не только дает доступ к ресурсам, но и является инструментом влияния, каналом распространения идей и информации. А информация, как мы все чаще наблюдаем, становится все более важным компонентом успеха. Поэтому не будет преувеличением сказать, что сильные личные связи являются существенным преимуществом в деловой среде.

Несмотря на длительность исполнения бюрократических процедур, 20% респондентов предпочитают проходить их в обычном порядке. По словам опрошенных, такой порядок требует не только достаточно много времени, но и терпения. Лишь часть предпринимателей избирают такой путь преодоления бюрократических препятствий в силу его легальности, в большинстве случаев они просто вынуждены за неимением «нужных» личных связей.

Как показывает рис. 6, достаточно много менеджеров (15%) выбирают способ заинтересовать другую сторону в выгоды решения проблемы для нее.

Остальная же часть респондентов (15%) привыкли преодолевать бюрократические препятствия обычным способом, путем переговоров, что требует большого количества времени для решения производственных проблем.

Исходя из выше сказанного, следует, что менеджеры в большинстве случаев предпочитают не проходить бюрократические процедуры в установленном формальном порядке, а обойти их благодаря личным связям и иным уникальным способам.

Очевидным является факт, что готовность руководителя к эффективной работе во многом определяется практикой его повседневной деятельности, а решающее значение в формировании стиля руководства имеет рациональное использование рабочего времени, достигающееся путем планирования своего рабочего дня.

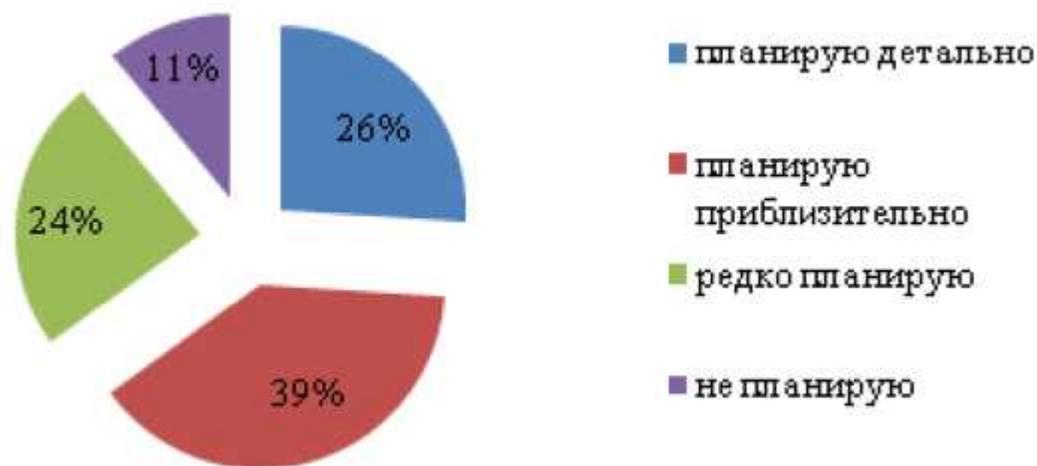


Рисунок 6 - Ответы респондентов на вопрос анкеты: «Планируют ли свой день менеджеры компании?»

Согласно полученным данным 11% менеджеров не планируют свой рабочий день. Такими менеджерами «управляют» случайности. Последовательность их действий часто обусловлена внешними факторами. По их мнению, изменяющиеся обстоятельства не могут нарушить план действий, по той причине, что плана действий просто нет. Это избавляет менеджеров от лишних эмоциональных переживаний, так как те или иные ограничения во времени в любом случае оказывают давление и негативно сказываются на работе.

24% респондентов планируют свой день лишь в том случае, если за день им предстоит сделать больше, чем обычно. В таком случае определение фронтаработ позволяет не упустить ничего из памяти, как они отмечают.

25% опрошенных ежедневно составляют детальный рабочий график. По их словам, главное преимущество, достигаемое путем планирования работы, состоит в том, что планирование рабочего времени приносит выигрыш во времени. У менеджера появляется возможность использовать имеющееся рабочее время для плодотворной и успешной деятельности и достичь поставленных целей с меньшим временным расходом. Такие менеджеры преимущественно в конце предыдущего дня или в начале планируемого дня формируют четкий план действий. Как правило, план на день определяет конечные цели работы в порядке их значимости или срочности.

Большая часть респондентов также не отрицают того факта, что планирование рабочего дня является важнейшей составной частью организации личного труда. Однако в силу постоянно изменяющихся внешних условий и иных обстоятельств невозможно поминутно структурировать свой рабочий график. Они придерживаются приблизительного планирования. Такое планирование дня не включает в себя определение конкретного действия в заданный момент времени, а ограничивается только выявлением целей или намерений. План на день представляет собой лишь обзор всех дел предстоящего дня.

Таким образом, несмотря на то, что структурированное планирование рабочего дня дает менеджерам компании возможность выявлять резервы для дальнейшего совершенствования своей работы и рационального использования рабочего времени, менеджеры обычно лишь составляют список дел на день. В силу того, что им свойственно выполнять несколько дел одновременно и переключаться с одного дела на другое, невозможно заранее четко определить время начала или окончания какой-либо задачи из общего списка.

Для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, деятельность всех сотрудников должна быть скоординирована, поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Как показывает практика, принципы выполнения производственных задач, используемые менеджерами предприятия, достаточно разнообразны.

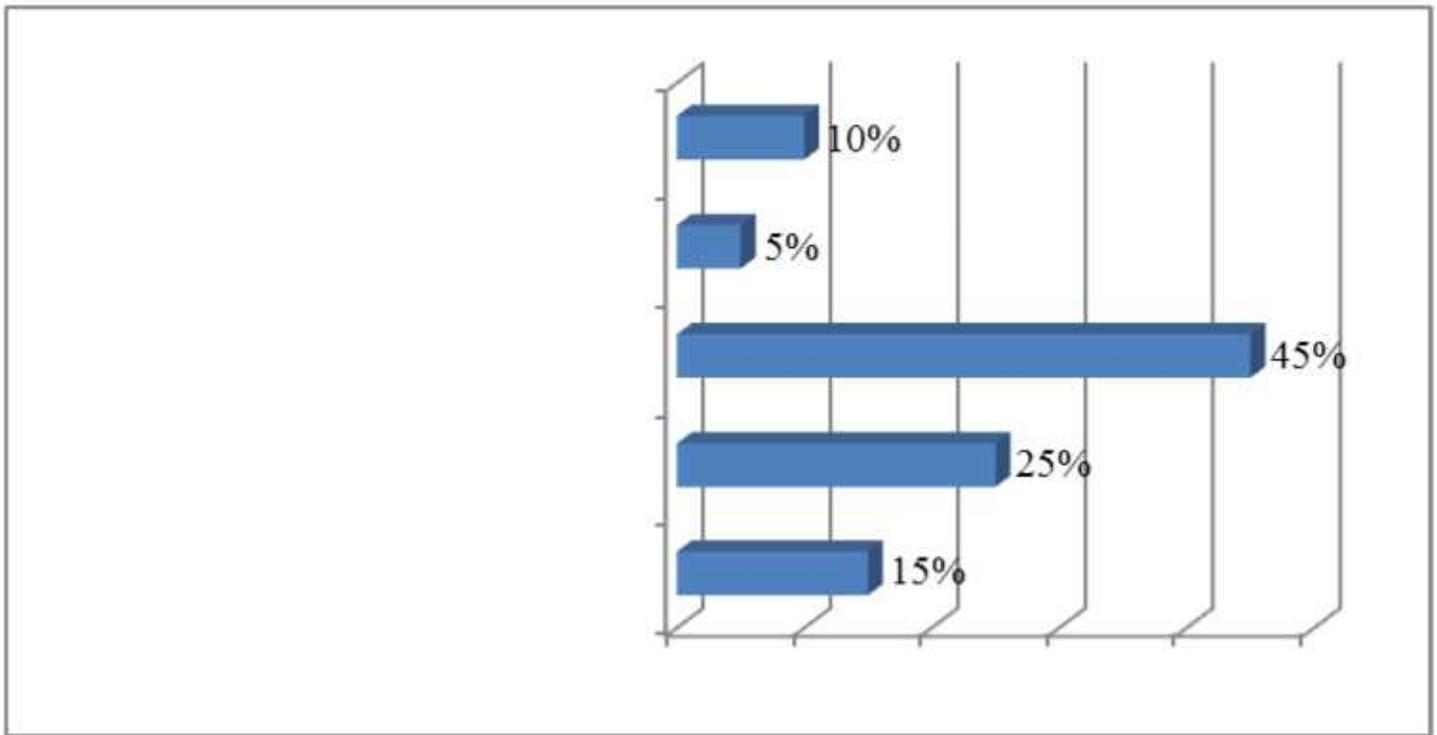


Рисунок 7-Принципы выполнения производственных задач, %

Как показывают представленные данные, 45% опрошенных менеджеров предпочитают выполнять производственные задачи по степени срочности т.е. приоритеты дел устанавливаются по степени необходимости их выполнения. Первоочередными являются те дела, несвоевременное выполнение которых приведет к значительному ущербу для бизнеса. За такие задания, которые необходимо исполнить в кратчайшие сроки, следует приниматься немедленно. Таким образом, осуществление задач происходит по мере возможности отсрочки их выполнения.

15% респондентов предпочитают передать часть своих задач подчиненным. Этот показатель весьма мал в силу того, что умением правильно распределять задачи между подчиненными обладает отнюдь не каждый предприниматель. По словам респондентов, сотрудникам делегируется, как правило, рутинная работа, в то время как наиболее важные дела менеджер возлагает на свои силы из-за неуверенности в ответственности и профессионализме своих сотрудников.

Согласно проведенному исследованию почти 85% менеджеров самостоятельно выполняют все возложенные на них задания. Однако очередность, в которой происходит исполнение задач, различается. 10% респондентов выполняют задания по степени личной заинтересованности. В первую очередь выбираются задачи, реализация которых приносит выгоду для самого менеджера, как материальную,

так и моральную или эмоциональную. При таком распределении осуществление рутинной и наименее приятной работы обычно происходит в последнюю очередь.

По полученным данным 25% респондентов *выполняют задачи по степени важности*. При таком порядке сортировки задач стоит помнить, что срочные дела, как правило, не самые важные, а важные - не самые срочные. И только 5% респондентов первоначально приступят к выполнению задач в зависимости от их сложности.

Далее выясним, в чем заключаются основные ценности менеджеров компании ЗАО «Энерго Сервис» (см. рис. 8). Под ценностями понимаются обобщенные представления менеджеров о целях и средствах их достижения, а также нормах поведения [33].

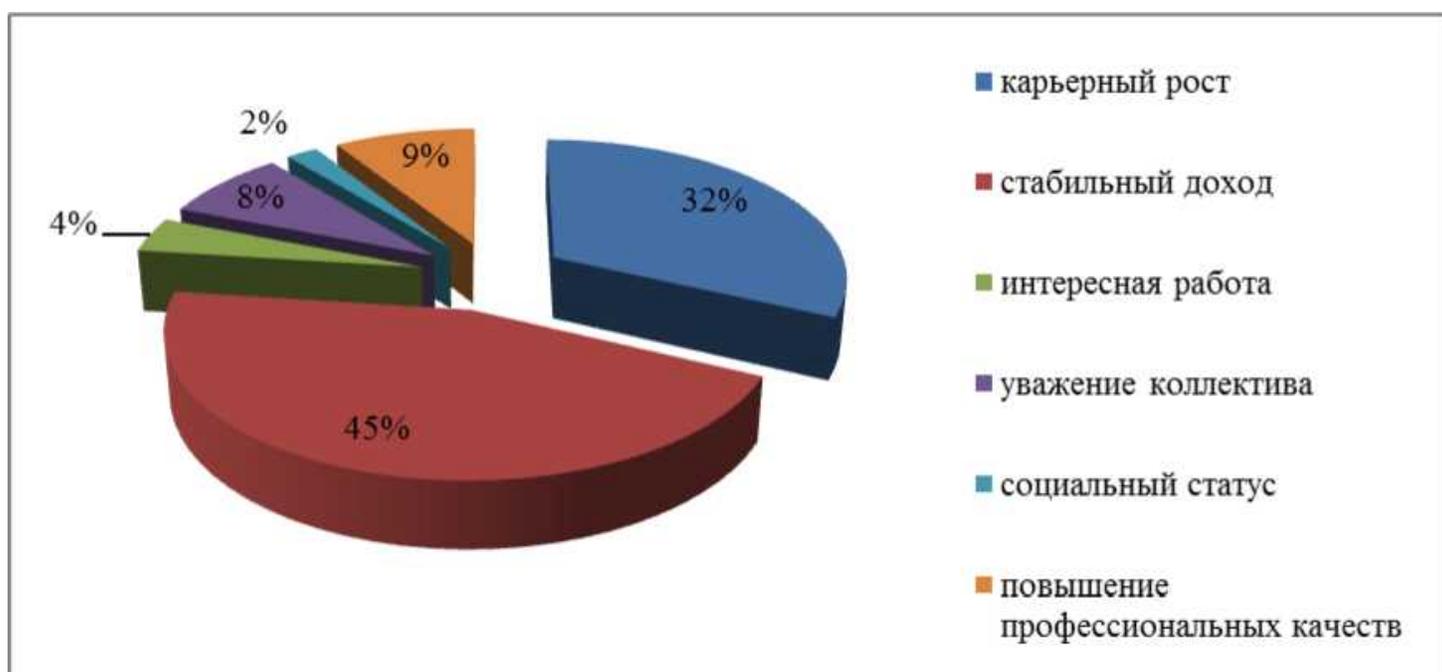


Рисунок 9 - Ответы респондентов на вопрос анкеты: «В чем заключаются основные ценности менеджеров?»

Из представленных данных видно, что лидирующее положение среди основных ценностей менеджеров компании является материальное благополучие (45%). Еще для 32% респондентов основной ценностью является карьерный рост.

Материальное благополучие является мерилем успеха человека в обществе. Работа же рассматривается как цель и способ достижения самых различных благ, в том числе и материальных, социального статуса, общественного уважения, удовлетворения потребностей в самореализации.

Именно поэтому надежная работа является важным элементом жизни человека.

Для 8% респондентов в приоритете остается наличие *интересной работы*, которая дает возможность не только иметь достойный доход, но и творчески и профессионально развиваться личности.

Для 2% менеджеров одной из карьерных целей является достижение более высокого *социального статуса*. Для них важно уважение и признание определенного круга людей.

В структуре ценностей менеджеров противопоставляются ориентация на материальный успех и, напротив, на социальное одобрение. Анализ полученных ответов свидетельствует о том, что менеджеров компании отличает выраженная ориентация на материальный достаток. Возможность карьерного роста *актуальна для большего количества менеджеров, чем возможность профессионального роста*. Однако материальное благополучие по своей сути ближе к инструментальным ценностям, т.е. является средством для достижения других целей, ведь потребность в деятельности, самореализации и совершенствовании профессионализма являются значимыми для менеджеров предприятия ЗАО «Энерго Сервис».

Прежде всего, необходимо отметить, что спор в бизнес - среде является естественным, ведь конфликтные ситуации ежедневно возникают в силу тех или иных обстоятельств и для развития любой организации нужна здоровая доля разногласий. Российская деловая среда не является исключением. Русский народ сам по себе в силу национального характера достаточно часто вступает в спор, более того, не переспорить оппонента означает потерять лицо. Однако это вовсе не означает, что единственно верным выходом из спорной ситуации является признание оппонентом твоей точки зрения. Напротив, менеджеры, по мнению респондентов, в большинстве случаев стремятся к достижению компромисса с оппонентом (рис. 9).

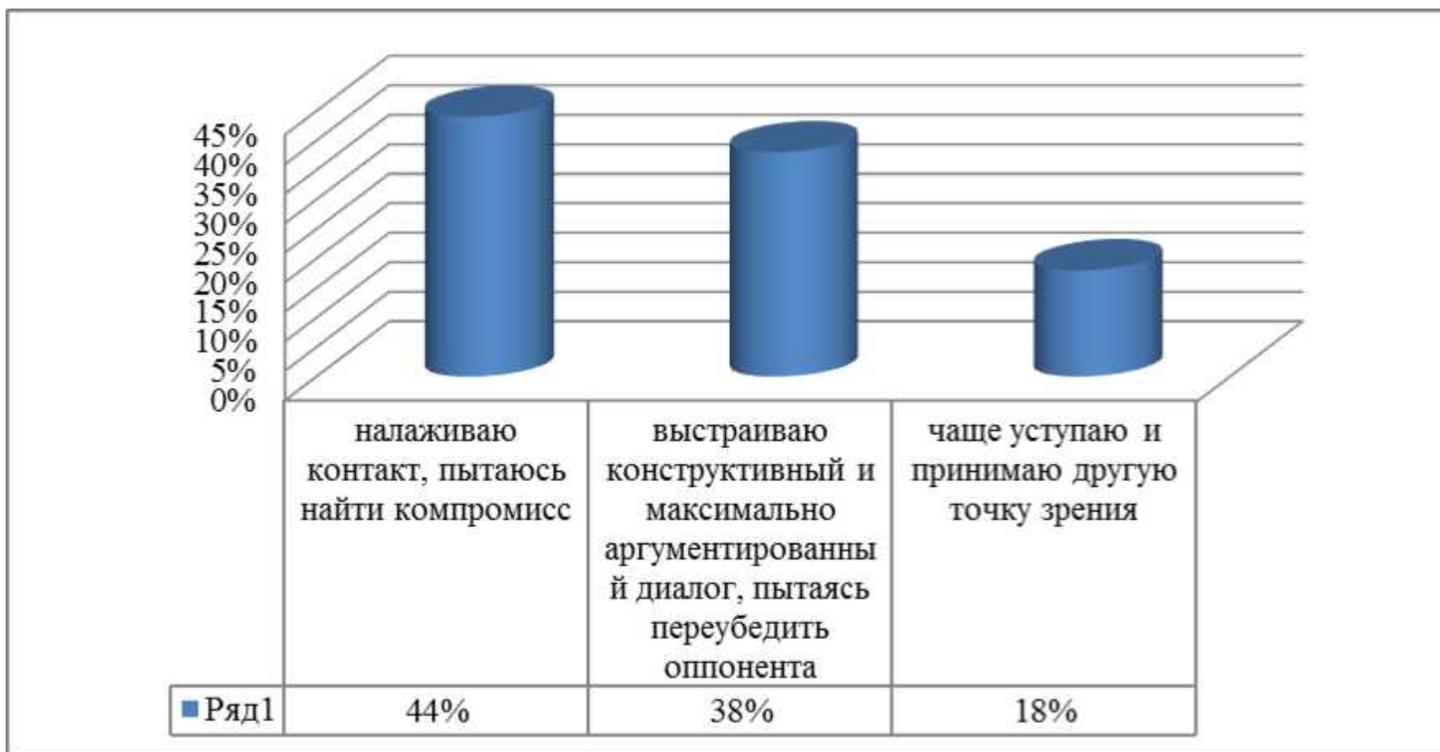


Рисунок 10- Ответы менеджеров на вопрос анкеты: «Во время обсуждения спорных вопросов, каким образом менеджеры компании выстраивают диалог с оппонентом?»

По словам опрошенных, манера ведения диалога у мужчин и женщин в конфликтных ситуациях различны. Так, женщины в спорной ситуации, как правило, придерживаются «окольного» подхода к решению вопроса. В первую очередь, для них важно налаживание личного контакта с оппонентом, тем самым они пытаются сгладить конфликтную ситуацию. Во время диалога менеджеры-женщины плавно подводят оппонента от возникшей проблемы к выгодам от ее решения в «нужном» русле.

Менеджеры-мужчины обычно сразу же приступают к убеждению оппонента в силу своей природы. Они пытаются выстроить конструктивный и максимально аргументированный диалог, но переход к главному вопросу с первых же минут обсуждения для них также не всегда характерен.

В любом случае менеджеры предприятия стараются не отвечать грубостью на грубость, не повышают голос (по возможности), не переходят на личности. Зачастую они внимательно слушают позицию оппонента, ведь спор невозможен без толерантности к чужому мнению и чужой позиции, но из-за своей нетерпеливости склонны к перебиванию собеседника. Они также имеют тенденцию действовать под влиянием импульса, оценивая ситуацию на ходу, поэтому во время спора могут

вспылить, но и легко извиниться. Если не удается достичь компромисса, пытаются расстаться друзьями для продолжения дальнейшего сотрудничества.

Жесты и мимика являются важнейшим средством невербальной коммуникации, которые, сопровождая речь, обычно являются показателем раскованности говорящего. Непринужденность речи считается необходимым условием для эффективного ведения переговоров в деловой среде. Жесты и мимика, конечно же, национальны.

Стоит заметить, что мнения работников предприятия разделились почти поровну, но большая часть, все же считает, что менеджеры компании не ограничивают себя в жестикуляции и мимике во время ведения разговора.

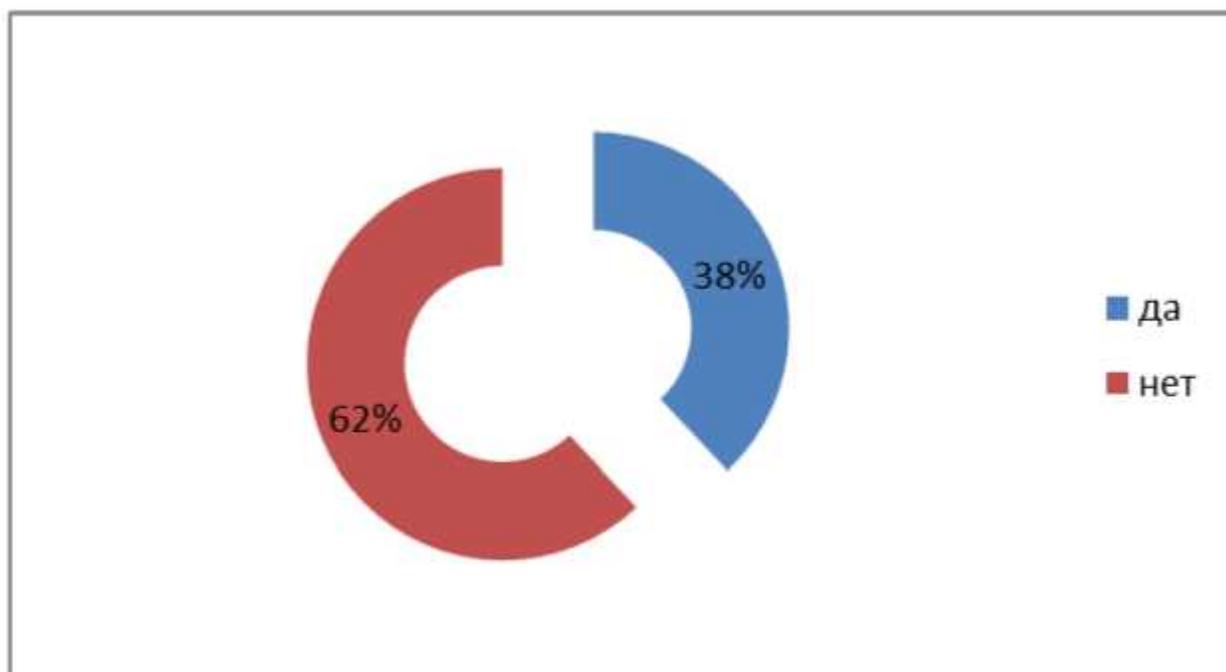


Рисунок 11 - Ответы менеджеров на вопрос анкеты: «Во время разговора сдержаны ли менеджеры в жестикуляции и мимике?»

Надо заметить, что при беседе русские практически не используют синхронные движения обеих рук, жестикуляция осуществляется одной рукой, чаще правой. Вторая рука или совсем не жестикулирует, или жестикулирует в меньшей степени и не повторяет движения правой. Часто движения руки заменяют движениями головы, плеч. Например, вместо слов «не знаю» обычножимают плечами. Одобрение в зависимости от ситуации может обозначаться улыбкой или кивком головы. Отрицательная оценка у русских может передаваться при помощи размахивания рукой из стороны в сторону, а также поворотом головы из стороны в

сторону. Эти движения могут сопровождаться движениями бровей, сморщиванием лба или носа либо выпячиванием губ, отмечают респонденты.

Русская жестикация, мимика, позы определяются ситуацией, отношениями говорящих и их социальной принадлежностью. По словам респондентов, при деловом общении менеджеры стараются ограничивать себя в жестикации, чтобы произвести впечатление более воспитанного и сдержанного человека, но в силу эмоциональности характера это не всегда выходит. При ведении переговоров использование жестов и выраженной мимики сокращает вербальный текст, заменяя слова и включая в диалог те или иные дополнительные смыслы.

Проведенный анализ ответов, полученных в ходе анкетирования и все описанные характеристики менеджеров компании ЗАО «Энерго Сервис» находят свое отражение в российской культуре, что доказывает принадлежность страны к полиактивным культурам.

Роль личных связей, разного рода обменов деловыми и личными услугами играют важную роль в отношениях с вышестоящим руководством. Единственно верный способ избежать длительного процесса решения деловых вопросов - использование «блата» или дача взятки.

Более половины менеджеров компании используют личные связи для решения своих рабочих вопросов.

Несмотря на длительность исполнения бюрократических процедур, многие менеджеры компании предпочитают проходить их в обычном порядке. По словам опрошенных, такой порядок требует не только достаточно много времени, но терпения. Лишь часть предпринимателей избирают такой путь преодоления бюрократических препятствий в силу его легальности, в большинстве случаев они просто вынуждены за неимением «нужных» личных связей.

Полученные данные в ходе анкетирования, позволяют сделать вывод о том, что менеджеры компании характеризуются легким отношением к работе. Для них работа это всего лишь работа, и ей не нужно отдаваться полностью.

Проведенный анализ показал, что большинство менеджеров компании поддерживают с высшим руководством приятельские отношения, либо стараются не портить отношения с вышестоящим руководством.

Ключевым принципом управления для менеджеров предприятия является *ориентация на человека*. Ориентация на людей связана с мотивацией подчиненных, созданием благоприятного психологического климата в коллективе, донесением до работников смысла поставленных перед ними задач и происходящих изменений и прочим.

Планирования своего рабочего дня менеджеров компании ЗАО «Энерго Сервис» представляет лишь список дел, которые нужно не забыть сделать в течение дня. Смена планов в зависимости от изменившихся обстоятельств является обычным для менеджеров компании делом, это подтверждает тот факт, что россияне относятся к полиактивному типу культуры, так как полиактивных культур характеризуются тем, что способны выполнять несколько дел сразу.

Большинство опрошенных менеджеров предпочитают выполнять производственные *задачи по степени срочности* т.е. приоритеты дел устанавливаются по степени необходимости их выполнения. Первоочередными являются те дела, несвоевременное выполнение которых приведет к значительному ущербу для бизнеса. За такие задания, которые необходимо исполнить в кратчайшие сроки, следует приниматься немедленно. Таким образом, осуществление задач происходит по мере возможности отсрочки их выполнения.

Значительная часть менеджеров выполняет возложенные на них функции самостоятельно, где приоритетом в первостепенности выполнения своих функций, выступает важность поставленной перед ним задачи.

Анализ показателей ценностей менеджеров компании показал, что лидирующее положение среди основных ценностей менеджеров компании занимает благополучие и карьерный рост.

Работа же рассматривается как цель и способ достижения самых различных благ, в том числе и материальных, социального статуса, общественного уважения, удовлетворения потребностей в самореализации.

Анализ полученных ответов свидетельствует о том, что менеджеров компании отличает выраженная ориентация на материальный достаток. Возможность карьерного роста *актуальна для большего количества менеджеров, чем* возможность профессионального роста.

Для менеджеров компании, жест является необходимой частью коммуникации. Жестикуляция, мимика, позы определяются ситуацией, отношениями говорящих и

их социальной принадлежностью. При деловом общении менеджеры стараются ограничивать себя в жестикуляции, чтобы произвести впечатление более воспитанного и сдержанного человека, но в силу эмоциональности характера это не всегда выходит. При ведении переговоров использование жестов и выраженной мимики сокращает вербальный текст, заменяя слова и включая в диалог те или иные дополнительные смыслы.

2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию межкультурных коммуникаций в ЗАО «Энерго Сервис»

Анализ особенностей межкультурных деловых коммуникаций Российских и Японских менеджеров показал, коммуникационный процесс с японцами в бизнесе, без сомнения, требует повышенной культурной восприимчивости со стороны их западных партнеров. Описанные в предыдущих главах особенности японских бизнес-коммуникаций, отражающие культурные ценности всего общества, являются стойкими кодами, с которыми необходимо считаться. Так, если в частном общении коммуникация по принципу трансмиссии и коммуникация по ритуальному принципу могут вызвать не больше чем взаимное недоумение, то в бизнесе подобные радикальные различия приводят к значительным потерям. В настоящее время скорость расширения современного бизнеса зачастую опережает скорость обучения принципам межкультурной коммуникации.

В целях совершенствования межкультурных коммуникаций в ЗАО «Энерго Сервис» с японскими партнерами можно предложить следующие рекомендации:

1. В работе с японскими партнерами необходимо приобщаться к их темпу решения определенных задач. Время, которое требуется японской компании для формулирования ответа на предложение, является одной из наиболее распространенных причин разочарования, которое испытывают иностранные предприниматели, пытающиеся вести дела с Японскими компаниями.

Одной из специфических черт организации деятельности японских компаний, которая может неблагоприятно повлиять на переговорный процесс является принцип коллективного принятия решений, известный как ринги. Эта система предусматривает рассылку предложений заинтересованным сторонам на уровне отдела, подразделения и корпорации.

1. В Японии приветствуется личный характер деловых отношений. Порой они значат больше, чем подписанный контракт. Поэтому необходимо проявлять внимание и такт в общении с любым сотрудником компании.

Крайне желательно избегать ситуаций, которые бы вынудили японскую сторону «потерять лицо», то есть признать собственную ошибку или оказаться некомпетентным в обсуждаемом вопросе. Последствия для такого сотрудника могут быть крайне неприятными.

В предложении или проекте не стоит делать акцент на логику. Для японцев приоритетны эмоциональные соображения и, как и все восточные народы, они выражают свои мысли неопределенно. Они избегают самостоятельных шагов. Для них правильное решение определяется анонимным общим мнением, на выработку которого требуется достаточно много времени.

Проявление открытого интереса к финансовой стороне дела тоже не приветствуется. Лучше предоставить возможность решения вопроса о ценах подчиненным, для того, что бы у руководителей оставалась возможность договорить в случае не достижения консенсуса.

В деловых кругах страны восходящего солнца не принято долго и пристально смотреть прямо в глаза собеседнику, в ходе диалога пытаться поймать его взгляд. Абсолютно недопустимо трогать японца руками. Объятия и похлопывания по спине при встрече исключены. Единственным физическим контактом может быть только рукопожатие, и то лишь в том случае, когда инициатива исходит от самого японца.

Японцы не рассчитывают на то, что иностранцы будут точно соблюдать обычаи их страны, но если зарубежные гости постараются им следовать, то хозяева будут очень признательны. Необходимо отметить, что сами японцы очень терпимы к чужим привычкам и обычаям.

Посещение ресторанов не всегда означает наличие праздничного повода для совместного торжества. Скорее наоборот: ресторан для японских предпринимателей является местом, где деловые контакты продолжаются в не менее интенсивном режиме, поэтому чревоугодие и обильные возлияния считаются недопустимыми при общении. А вот к выбору столовых приборов относятся с пониманием - европейцу нет необходимости пользоваться традиционными японскими палочками, можно обойтись более привычными ножом и вилок.

1. Успех компании для японцев самое главное, поэтому акцент на начальном этапе переговоров с японской стороной нужно ставить не на выгоды, а на необходимости контракта для процветания компании.

Для работы с японцами, необходимо предварительное теоретическое знание их культурной специфики, традиции и ритуалов, что будет являться хорошей базой для осуществления первых контактов и совместной деятельности.

Японские сотрудники преданны своей компании. Каждый японский служащий убежден, что от его действий зависит успех компании. Японцы имеют высокую работоспособность, редко отдыхают, что приводит к высокой статистике по самоубийствам, и нервным срывам.

Необходимо помнить, что основная ценность японского бизнеса - успех и процветание компании, тогда как для большинства из нас на первом месте по значимости находится материальное вознаграждение и карьерный рост.

В рамках японского социума ритуальный формат, включающий такие понятия, как «сотворчество», «чувство общности», «общность во времени», является действенным. Рабочая атмосфера такого сотрудничества - доверие. В начале своей глобализационной активности японцы были склонны применять его и в отношениях с зарубежными партнерами. Однако трансмиссионный формат считает приоритетным не развитие во времени, а «влияние в пространстве» и краткосрочную эффективность. Поэтому для компании ЗАО «Энерго Сервис» контракт с японским партнером «GSYuasa» дал негативный результат.

1. Необходимо избегание конфликта с японскими партнерами.

Деловой конфликт усугубляется коммуникационным конфликтом, что для компромиссной японской культуры всегда носит катастрофический характер. Поэтому нередки случаи, когда японцы просто «уходят» из ситуации конфликта, предпочитая материальные потери длительному пребыванию в некомфортной коммуникационной ситуации.

В составе экономического конфликта у японцев всегда присутствует также и культурный конфликт. Его начало может содержаться в стадии подготовки, формализации отношений с партнером, противоречивых ожиданий обеих сторон от сотрудничества. Культурный конфликт может заключаться даже в самой структуре диалога.

Европейцы привыкли к тому, что «в споре рождается истина». Такой коммуникационный формат непродуктивен с японцами. Ссылаясь на факт, что западный человек использует слово «как оружие».

Поскольку японцы чувствуют, что общность лучше всего обретается в разговоре и взаимодействии с низким контекстом и высоким контекстом, они предпочитают беседу, не содержащую противоречий.

Гибкость и обучаемость японцев хорошо известны, их партнерам надо ожидать того, что на следующей стадии взаимодействия японцы выступят более «культурно подготовленными» к созданию партнерских отношений.

В процессе интернационализации японцы все больше принимают всерьез функционирование местного общества. Важно отметить, что в готовности нести материальные потери, предпочитая их временным и энергетическим потерям, нежелании идти на прямой конфликт заключается не слабость, а сила японской деловой культуры. В этом выражается концентрация на созидательной стороне бизнеса, имеющей футуристический потенциал, в то время как партнер, теряющий время на конфликт, одновременно теряет шансы на создание стабильного, продолжительного во времени бизнеса.

Вот почему японцы, продолжая следовать ритуальному формату коммуникаций на внутреннем рынке, часто вынуждены отказываться от него при работе на внешних рынках. Японские бизнесмены, которые делают бизнес с иностранцами, имеют два режима функционирования: японский способ и иностранный способ.

Впрочем, иностранцы, которые работают с японцами (и имеют стойкое желание или необходимость работать с ними, невзирая на различные коммуникационные барьеры) также стремятся соответствовать японскому способу коммуникации. Это выражается в согласии на ожидание, «ритуальном» времяпрепровождении с японцами в неделовом/бесцельном общении, и в целом более вдумчивом подходе к требованиям межкультурной коммуникации.

1. Для работы с таким иностранным партнером как Япония, необходимо привлечение специалистов в области деловых межкультурных коммуникаций.

Специалисты в области межкультурного менеджмента способны посмотреть на японскую культуру глазами иностранного партнера, и отметить проблемные зоны, требующие внимания. Кроме того, «глобализовавшиеся» раньше других японцы имеют представление о степени понимания иностранцами японской культуры, в

том числе в сфере бизнес-коммуникаций, и могут осуществлять функции ликбеза для европейских партнеров.

Очевидно, что разные культуры нуждаются в посредниках, о какой бы социальной сфере не шла речь. В то же время японцы, имея в потенциале культурных основ сосуществования принципы «бесконфликтности» и «гармонии», способны проявлять большее понимание иной культуры, нежели их нередко прямолинейные западные партнеры. Японцы демонстрируют в этом еще одну свою двойственность. С одной стороны, они культурно «непроницаемы» и склонны к стойкой обороне от факторов внешней среды.

Заключение

По результатам сравнительного анализа по Р.Льюису, выявлено, что Россия относится к полиактивному типу культуры, а Япония к реактивному, что говорит о том, что разница в отношении ко многим элементам человеческой деятельности непременно имеется.

Для того, чтоб дать рекомендации по улучшению межкультурного взаимодействия между ЗАО "Энерго Сервис" и японскими партнерами корпорации «GS Уилл8Л» сравнительного анализа культуры стран было бы недостаточно, поэтому мною было выбрано измерение деловой культуры менеджеров ЗАО «Энерго Сервис» по средством составленного анкетирования таким образом, чтобы при последующем их анализе было возможным определить отношение респондентов к власти, к работе и ко времени, а так же изучить систему ценностей менеджеров компании, особенности манеры их общения.

Проведенный в работе анализ по результатам ответов, полученных в ходе анкетирования менеджеров компании ЗАО «Энерго Сервис» подтвердил принадлежность россиян к полиактивной культуре.

Для менеджеров компании ЗАО «Энерго Сервис», роль личных связей, разного рода обменов деловыми и личными услугами играют важную роль в отношениях с вышестоящим руководством. Менеджеры компании характеризуются легким отношением к работе. Для них работа это всего лишь работа, и ей не нужно отдаваться полностью. Большинство менеджеров компании поддерживают с высшим руководством приятельские отношения, либо стараются не портить

отношения с вышестоящим руководством. Ключевым принципом управления для менеджеров предприятия является ориентация на человека.

Несмотря на длительность исполнения бюрократических процедур, многие менеджеры компании предпочитают проходить их в обычном порядке.

Смена планов в зависимости от изменившихся обстоятельств является обычным делом для менеджеров компании, это подтверждает тот факт, что россияне относятся к полиактивному типу культуры, так как полиактивных культур характеризуются тем, что способны выполнять несколько дел сразу.

Менеджеры компании предпочитают выполнять производственные задачи по степени срочности т.е. приоритеты дел устанавливаются по степени необходимости их выполнения. Первоочередными являются те дела, несвоевременное выполнение которых приведет к значительному ущербу для бизнеса.

Лидирующее положение среди основных ценностей менеджеров компании занимает благополучие и карьерный рост. Работа же рассматривается как цель и способ достижения самых различных благ, в том числе и материальных, социального статуса, общественного уважения, удовлетворения потребностей в самореализации.

Жестикуляция, мимика, позы определяются ситуацией, отношениями говорящих и их социальной принадлежностью. При деловом общении менеджеры стараются ограничивать себя в жестикуляции, чтобы произвести впечатление более воспитанного и сдержанного человека, но в силу эмоциональности характера это не всегда выходит.

В целях совершенствования межкультурных коммуникаций в ЗАО «Энерго Сервис» с японскими партнерами были предложены такие рекомендации как:

- Приобщение менеджеров компании к японскому темпу решения определенных задач.
- Использование личного характера деловых отношений. Крайне желательно избегать ситуаций, которые бы вынудили японскую сторону «потерять лицо», то есть признать собственную ошибку или оказаться некомпетентным в обсуждаемом вопросе.
- Акцент на начальном этапе переговоров с японской стороной нужно ставить не на выгоды, а на необходимости контракта для процветания компании.

- Для работы с Японцами, необходимо предварительное теоретическое знание их культурной специфики, традиции и ритуалов, что будет являться хорошей базой для осуществления первых контактов и совместной деятельности.
- Необходимо избегание конфликта с японскими партнерами.
- Деловой конфликт усугубляется коммуникационным конфликтом, что для компромиссной японской культуры всегда носит катастрофический характер.
- Для работы с таким иностранным партнером как Япония, необходимо привлечение специалистов в области деловых межкультурных коммуникаций.

Для современного японского бизнеса характерно использование альтернативных коммуникационных моделей. На внутреннем рынке между японскими партнерами поддерживается формат коммуникаций ритуального типа; с иностранными бизнес-партнерами или на внешних рынках - свойственный деловой культуре западного типа трансмиссионный формат коммуникаций,

Столкновение с западной бизнес-культурой в эпоху выхода японских корпораций на глобальные рынки, выявило национальную специфику японских бизнес-коммуникаций. В период «экономического чуда» 70-х и 80-х годов, выступая в качестве «модельной» экономики, Япония оказала значительное влияние на развитие современных теории и практики бизнес-коммуникаций; гуманизацию западной деловой культуры.

В условиях глобализации японская модель бизнес-коммуникаций подвергается все более сильному давлению растущих рынков, существующих в ускоренном режиме ведения бизнеса. Рост интернационализации японского общества и бизнеса, с одной стороны, внутренняя экономическая стагнация и изменение аксиологических установок молодого поколения менеджеров, с другой, приводят к постепенной эрозии традиций в трудовой сфере Японии. Культура бизнес-коммуникаций в современных компаниях начинает отрываться от традиционной культуры коммуникаций.

Список литературы

1. Андреева, Т. Изменения и внутрифирменные коммуникации / Т. Андреева // Управление персоналом. - 2016. - №10.
2. Арутюнова, Л.М. Теория организации: учебно-методический комплекс. / Л.М.Арутюнова. - Ульяновск: УлГТУ, 2014.

3. Архипова О.В. Конгрессно-выставочная деятельность: учеб. пособие. – СПб.: СПбГИЭУ, 2010. – С.32.
4. Бердышев С. Н. Организация выставочной деятельности: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2011. – 228 с.
5. Болотова И.С. Содержательный контекст и перспективность развития выставочного маркетинга как инструмента формирования маркетинговой политики предприятия//Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2014. № 3 (51). С. 449-453.
6. Борисова, Е. Начни с себя, начальник / Е. Борисова // Служба кадров. - 2016. - №3.
7. Бородин, Д. Сказки о лидерстве / Д. Бородин // PR в России. - 2011. - №7.
8. Бурганова, Л.А. Теория управления: учебное пособие / Л.А. Бурганова. - М.: ИНФРА-М, 2016
9. Виханский, О.С, Наумов, А. И. Менеджмент /О.С. Виханский, А.И. Наумов. - учебник. - 3-е изд. - М.: Экономист, 2009.
10. Владимирова С.В. К вопросу о значении малого бизнеса в развитии региональной экономики//Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 9 (055). С. 17-21.
11. Внутренние СМИ: законы жанра // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - №5
12. Гагарин Б.В., Ильин Ю.Д. Методический подход к оценке эффективности выставки инновационной направленности//Инновации. 2008. № 3. С. 116-120.
13. Гусев Э.Б., Прокудин В.А., Салащенко А.Г. Выставочная деятельность в России и за рубежом. М.: ИТК Дашков, 2010. – С.4.
14. Дайновская, О. У всех на слуху / О. Дайновская // Справочник по управлению персоналом. - 2013 - №4.
15. Дубинников, И. Управление локальной катастрофой, или Антикризисные коммуникации / И. Дубинников // Справочник по управлению персоналом. - 2009. - №4.
16. Егоршин, А.В. Управление персоналом / А.В. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2016
17. Калигин, Н.А. Принципы организационного управления / Н.А. Калигин. - М.: Финансы и статистика, 2016
18. Коноваленко, М.Ю. Как сорвать маску с обманщика / М.Ю. Коноваленко // Управление персоналом. - 2014. - №8.
19. Куркина Н.И. Новые функциональные направления выставочного маркетинга//Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия:

Социально-экономические науки. 2010. № 4. С. 88-92.

20. Лукичева, Л.И. Управление организацией: учебное пособие / Л.И. Лукичева. - М.: Омега-Л, 2015
21. Менеджмент: учебник для вузов / И.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013.
22. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2016.
23. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг // Управление персоналом. - 2009. - №1.
24. Муртазин А.С О роли малого бизнеса для формирования инновационной экономики//Креативная экономика. - 2011. - № 2 (50). - с. 68-72.
25. Мясоедов, С.П. Невербальные коммуникации и типичные ошибки общения / С.П. Мясоедов // Управление персоналом. - 2012. - №7.
26. Наврузов, Ю. Роль коммуникаций в организациях / Ю. Наврузов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - №6.
27. Организация и управление торговым предприятием: учебник / под ред. Л.А. Брагина, Т. П. Данько. - М.: ИНФРА-М, 2017
28. Отчет по результатам социологического исследования «Предпринимательский климат в Самарской области: мониторинг факторов и барьеров развития малого и среднего бизнеса в 2012 году». - Самара, 2012. - С.38.
29. Прохорова, Е. Ремонт коммуникаций / Е. Прохорова // Справочник по управлению персоналом. - 2016 - №4
30. Разводов, С. Построение внутренних коммуникаций в компании / С. Разводов // Кадровик. - 2016. - №2
31. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014