

новых идей, социальных и технических инноваций. Период изменений можно назвать проверкой на устойчивость управленческой системы и конфликтоустойчивости организации.

Конфликтоустойчивость — способность преодолевать внутренние противоречия и снижать дисфункциональные последствия конфликтов, один из показателей качества управления в современных организациях. Конфликтоустойчивость организации обеспечивается последовательной системой управленческих мероприятий, направленных на поддержание динамического равновесия всех элементов организационного взаимодействия. Это совокупность приемов, техник, методов, способствующих актуализации конструктивного конфликтного потенциала и эффективному урегулированию конфликтных отношений, определяется как организационный конфликтменеджмент. Конфликтменеджмент как управленческая практика, часть общей системы менеджмента организации, является необходимым условием успешности инновационной деятельности в организации. Как социальная технология, организационный конфликтменеджмент может рассматриваться как инновационный проект.

Внедрение в управление организацией конфликтменеджмента как инновационной социальной технологии требует системного подхода и последовательной реализации комплекса мероприятий, а также преодоление сопротивления персонала, как на индивидуальном, так и на групповом уровне. В основе конфликтоустойчивости организации лежит «развитии у людей так называемых социальных способностей, чтобы в конфликтных ситуациях они, насколько это возможно, были способны помочь себе сами» [1; с.10]. Речь идет о развитии конфликтологической компетентности сотрудников всех уровней, и в первую очередь, руководителей. Конфликтологическая компетентность «представляет собой уровень развития осведомленности о диапазоне возможных стратегий конфликтующих сторон и умение оказать содействие в реализации конструктивного взаимодействия в конкретной конфликтной ситуации», «способность в реальном конфликте осуществлять деятельность, направленную на минимизацию деструктивных форм конфликта.» [3; с.140]

Сопротивление на индивидуальном уровне в период освоения конфликтологических навыков, как правило, связано не столько с необходимостью применения новых поведенческих стратегий в конфликте, сколько с изменением восприятия конфликта и его функций. Сотрудникам необходимо принять идею о том, что противоречия содействуют «развитию иммунной системы» организации и организационная «иммунная система» должна быть совместима с саморепродукцией в ме-

К вопросу о совершенствовании концепции маркетинга для некоммерческих организаций

НОВАТОРОВ Э. В.,

*доктор философии Техасского A&M университета,
доцент кафедры менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург*

Modern non-profit marketing theory was developed from narrow borrowing social sciences concepts discussed in sociology, organizational behavior, and economic anthropology. However, there are additional alternative concepts and ideas from social sciences that can better explain the phenomena of non-profit marketing.

Существующая теория маркетинга некоммерческих организаций развивалась с помощью заимствования некоторых концепций из общественных наук. Из социологии, организационного поведения и экономической антропологии были позаимствованы концепции организации как открытой системы, мотивация личного интереса, двустороннего добровольного обмена. Альтернативные концепции организации, мотивации и отношений с окружающей средой, созданные в рамках общественных наук, позволяют формулировать альтернативные подходы к изучению маркетинга некоммерческих организаций.

«Третий сектор экономики» или сообщество некоммерческих организаций существуют в Российской Федерации около пятнадцати лет после принятия федерального закона «О некоммерческих организациях» в 1996 г. С экономической перспективы, эти учреждения также как и коммерческие структуры являются «экономическими субъектами» [1]. Однако известный западный экономист Карл Поланий считал, что термин «экономический» используется в двух значениях, имеющих разные корни. Они называются **содержательным** и **формальным** значениями экономического смысла.

«**Формальное**» значение экономического смысла [formal meaning] термина «экономический» основывается на логическом характере связи между целями и средствами, являемой в таких понятиях, как «экономичный» или «экономить» [economical, economizing]. Оно подразумевает конкретную ситуацию выбора, а именно: выбора между различными способами использования средств, порождаемого их ограниченностью.

«**Содержательное**» значение [substantive meaning] «экономического» вытекает из факта зависимости человека от природы и других людей. Оно характеризует его взаимоотношения с природным и социаль-

ным окружением, которые обеспечивают ему средства удовлетворения материальных потребностей на основе механизмов взаимопомощи или реципрокатности [reciprocity], перераспределения [redistribution] и обмена [exchange] [3].

«Формальная» теория маркетинга для некоммерческих организаций предполагает что: 1. Сфера применения маркетинга должна быть расширена за пределы коммерческого сектора; 2. Разницы между маркетингом в коммерческом и некоммерческом секторах нет; 3. Принципы маркетинга универсальны и нейтральны. Такая перспектива базируется на тезисах что: 1. Некоммерческая организация является *открытой* системой, зависимой от внешней среды; 2. Отношения с внешней средой у некоммерческой организации строятся только на основе двустороннего добровольного обмена (А дает Б, а Б дает А). 3. Мотивацией членов и клиентов некоммерческой организации являются *личные интересы* на основе принципа *quid pro quo* (ты мне—я тебе). Маркетолог некоммерческой организации должен знать: *что* каждый клиент — участник обмена — отдает этой организации и получает от нее; какова мотивация таких сделок; и каков уровень удовлетворенности участников обмена [2].

«Содержательная» теория маркетинга некоммерческих организаций базируется на предположениях о том, что сфера применения принципов маркетинга может быть расширена за пределы коммерческого сектора, но существует разница между коммерческим и некоммерческим маркетингом. Разница заключается в предположениях о том, что некоммерческая организация, скорее всего, является *закрытой* или *ситуационной* организацией. Отношения некоммерческой организации с окружающей средой базируются на основе принципов *перераспределения* или *реципрокатности* (А дает Б, Б дает В, В дает А). Мотивация членов некоммерческой организации проистекает из феномена альтруизма или общественного интереса, доминирующего над личным интересом. Альтернативные концепции могли бы улучшить объяснение теории маркетинга для некоммерческих организаций.

Литература

1. Андреев С. Н. О критике «теории маркетинга для некоммерческих организаций». // Маркетинг и Маркетинговые Исследования. — 2003. — №2. — С. 67–71.
2. Kotler, P. 1975. Marketing for Nonprofit Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
3. Polanyi, K. 1944. The Great Transformation. Boston: Beacon Press.

Организационный конфликтменеджмент как инновационный проект

ПАВЛЕНКОВА И. М.,
ассистент кафедры социального
управления и планирования
факультета социологии СПбГУ

Any innovation project in organization is implemented in the conditions of individual and group resistance of personnel. Organizational diagnosis determines the type and the level of resistance and provides a future basis for implementation of conflict management. Such a diagnostic process involves some methods namely the level of conflict at the interpersonal, intra group and inter group levels, diagnosing dominant type of the organizational culture, style of leadership, life cycle of organization, and effectiveness of organizational communication

Инновация, как механизм прогрессивного развития, является необходимым условием выживания современной организации. При этом инновационная деятельность, в ходе которой происходит взаимодействие различных социальных групп и результатом которой должны стать прогрессивные изменения, не всегда приводят к ожидаемому результату. Организационные инновации — это такие изменения, которых в организации раньше не было. Поскольку эти изменения затрагивают важные стороны деятельности организации, интересы отдельных сотрудников и целых структурных подразделений, осуществление инноваций в организациях неизбежно будет связано с появлением и необходимостью разрешения конфликтных ситуаций. Известно, что сопротивление персонала является естественным состоянием, сопровождающим организационные изменения. Управление индивидуальными деятельностями в условиях изменений задает совместной деятельности качественно новый уровень сложности. Действия руководителя должны минимизировать риски и негативные последствия инноваций для организации, а это требует высокой управленческой компетентности на всех уровнях: от высшего руководства до линейного менеджмента.

Механизмы управления как целенаправленные процессы координации взаимодействия индивидов и групп, интегрирующие в себе организационные, экономические, политические и социокультурные отношения, в период изменений реализуются в условиях повышенного эмоционального напряжения, зачастую в условиях конфликта. Тем не менее, конфликт и конфликтное взаимодействие рассматриваются сегодня как необходимые предпосылки и условие для развития и внедрения